

Review Penelitian tentang Penerapan Strategi Samudera Biru pada Perguruan Tinggi

M. Muhajirin¹, W. Wijiharta^{*2}

¹²STEI Hamfara Yogyakarta
mwijiw@gmail.com*

received: Maret 2024

reviewed: Maret 2024

accepted: Maret 2024

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penelitian – penelitian tentang penerapan strategi samudera biru pada perguruan tinggi. Studi literatur ini mengkaji 28 artikel yang terseleksi dari 91 artikel hasil runutan menggunakan aplikasi Publish or Perish 7 dan google scholar. Berdasarkan kajian terhadap beberapa hasil penelitian sebelumnya diketahui bahwa proses pengumpulan data bisa dilakukan melalui focus group discussion (FGD), rekomendasi pakar, ataupun jajak pendapat. Selanjutnya pemetaan dan penyajian data yang lebih sering dilakukan oleh para peneliti adalah menggunakan BMC. Diantara keunggulan BMC adalah kemampuan dalam menyajikan grafik perbandingan situasi antara institusi dengan pelaku industry sejenis, termasuk pesaing terdekatnya. Grafik perbandingan situasi tersebut membantu memudahkan identifikasi faktor-faktor keunggulan dan faktor-faktor kelemahan sebagai bahan pertimbangan untuk perlakuan empat kerangka tindakan (*raising, reduce, create, eliminate*) dalam proses kreatif penciptaan nilai sebagai upaya menuju samudra biru. Penerapan strategi samudera biru yang baik pada perguruan tinggi akan menghasilkan peningkatan peminat dan pendaftar calon mahasiswa yang berkualitas dan berkompeten, pada level harga strategis, sebagai keberhasilan menembus pasar “*third tier*” non-pelanggan yang belum terjelajahi sebelumnya. Pada sisi lain penerapan strategi samudera biru perlu kehati-hatian agar tidak terperangkap pada upaya mengejar keunggulan kompetitif samudera merah, terperangkap keunikan diferensiatif tanpa pesaing yang cenderung hanya berfokus sebatas pada create dan raise, ataupun delapan perangkap lainnya.

Kata kunci: kajian pustaka, strategi samudera biru, perguruan tinggi

Abstract

*This study aims to review research on the application of blue ocean strategies in universities. This literature study examined 28 articles selected from 91 articles using the Publish or Perish 7 application and google scholar. Based on a study of several previous research results, it is known that the data collection process can be carried out through focus group discussions (FGD), expert recommendations, or opinion polls. Furthermore, the mapping and presentation of data that is more often carried out by researchers is using BMC. Among the advantages of BMC is the ability to present a comparative graph of the situation between institutions and similar industry players, including its closest competitors. The comparative graph of the situation helps to facilitate the identification of advantages and weaknesses as considerations for the treatment of the four frameworks of action (*raising, reduce, create, eliminate*) in the creative process of value creation as an effort towards the blue ocean. The implementation of a good blue ocean strategy in universities will result in an increase in qualified and competent prospective student applicants and applicants, at a strategic price level, as a success in penetrating the “*third tier*” market of non-customers that has not been explored before. On the other hand, the implementation of the blue ocean strategy requires caution so as not to be trapped in the pursuit of the competitive advantage of the red ocean, the trap of differentiating uniqueness without competitors who tend to focus only on create and raise, or eight other traps.*

Keywords: literature review, blue ocean strategy, college,

PENDAHULUAN

Semakin tingginya persaingan perguruan tinggi membutuhkan strategi bisnis agar mampu bertahan, berperan, tumbuh dan berkembang (Sarkawi et al., 2015). Perguruan tinggi dihadapkan pada persaingan tajam dan sengit di samudera merah menghasilkan ketidaknyamanan (Suhendi, 2022). Persaingan yang tidak sehat terindikasi dari beberapa strategi penerimaan mahasiswa baru oleh perguruan tinggi; diantaranya adalah melalui PMB hingga beberapa gelombang (Mallu et al., 2023; Muhartini et al., 2021), perpanjangan masa PMB (Syahputra, 2021), PMB sepanjang tahun (Trisnawati & Syarah, 2017), pembebasan biaya pendidikan (Mulyana et al., 2018), hingga melebihi daya tampung (Somawati et al., 2021). Pada sisi lain perguruan tinggi juga harus menghadapi masuknya perguruan tinggi asing sebagai dampak liberalisasi pendidikan (Suyanto, 2006) dan maraknya pendirian perguruan tinggi di daerah sebagai dampak pemberlakuan otonomi daerah (Astuti, 2011). Perguruan tinggi harus berinovasi untuk beralih dari persaingan yang tidak sehat (Mardia, 2011). Strategi samudera biru menawarkan penciptaan ruang pasar baru dan menggeser kanvas strategi suatu industri (Kim & Mauborgne, 2015).

Strategi samudera biru (*blue ocean strategy*) sebagai salah satu strategi alternatif mengharuskan perguruan tinggi harus dikelola dengan cara yang tidak biasa, misalnya tidak boleh hanya berfokus pada pelanggannya saat ini, namun juga pada pelanggan potensial dan mengubahnya menjadi pelanggan (Utama, 2008). Strategi ini diawali dengan mengidentifikasi pasar dan calon konsumen potensial, kemudian merumuskan jasa penyedia kompetensi, selanjutnya berdasarkan ke dua hasil tersebut dirumuskan manfaat yang akan diperoleh para calon konsumen potensial, untuk ditawarkan berikut opportunity cost yang akan diperoleh para calon pelanggan potensial (Herijanto, 2020). Akan tetapi pada implementasi strategi BOS bukan hal yang mudah yang bisa berdampak menjadi strategi yang kacau, tidak terdiferensiasi, dan sulit dikomunikasikan dengan struktur biaya tinggi (Kim & Mauborgne, 2015). Dengan demikian penerapan strategi samudera biru khususnya pada perguruan tinggi menarik untuk dikaji. Penelitian ini meriview penerapan strategi samudera biru dengan focus perhatian khususnya pada lingkungan perguruan tinggi.

LANDASAN TEORI

Perencanaan Strategi

Manajemen strategis meliputi perencanaan strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategi. Perencanaan strategis mengacu pada perumusan strategi yang bertujuan untuk memanfaatkan dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk masa depan (David et al., 2023). Pemindaian lingkungan dan perumusan strategi sangat penting dalam manajemen strategis (Wheelen et al., 2018). Kelangsungan hidup perusahaan seringkali bergantung pada rencana strategis yang sangat baik (David et al., 2023). Perencanaan strategis meningkatkan peluang keberhasilan berarti menghilangkan risiko (John E. Gamble et al., 2021). Nilai sebenarnya dari perencanaan strategis terletak pada pemikiran strategis dan pembelajaran organisasi yang merupakan bagian dari proses perencanaan berorientasi masa depan (Wheelen et al., 2018). Keberhasilan perencanaan strategi memerlukan keterlibatan manajer dan karyawan, terutama yang akan harus melaksanakan rencana tersebut (David et al., 2023). Bisnis model kanvas sering digunakan untuk desain awal proses bisnis (Agusty, 2020). Bisnis model kanvas mengidentifikasi 9 elemen business yang terdiri dari target customer, value configuration, distribution channel, customer relationship, revenue, capability & resources, (activity) value configuration, partnership, cost structure (Osterwalder & Pigneur, 2002).

Penerapan Strategi

Implementasi strategi adalah tugas menerapkan strategi, yang meliputi perancangan, penyampaian, dan dukungan produk; meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi; dan merancang struktur organisasi, sistem pengendalian, dan budaya perusahaan (Hill et al., 2020). Perumusan strategi yang berhasil belum menjamin keberhasilan implementasi strategi (David et

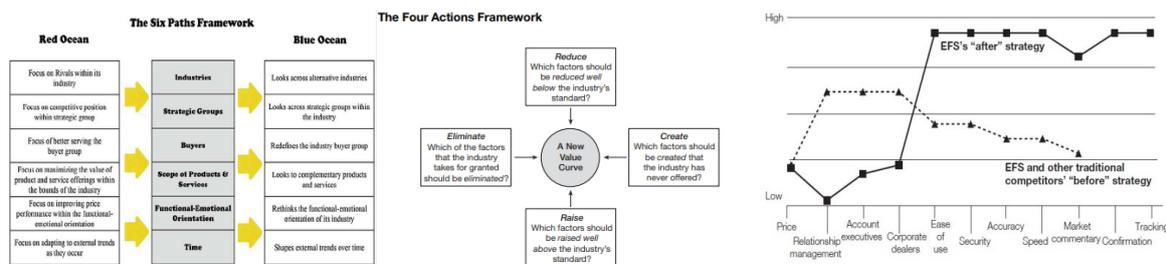
al., 2023). Kegagalan untuk menerapkan rencana strategis dalam operasional sehari-hari di tempat kerja menjadi alasan utama kegagalan (Wheelen et al., 2018). Implementasi strategi pada dasarnya adalah proses mengelola perubahan (David et al., 2023). Implementasi strategi memerlukan sinergi antar fungsi dan unit bisnis (Wheelen et al., 2018).

Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis, yang menjadi penting karena perusahaan menghadapi lingkungan dinamis di mana faktor-faktor utama eksternal dan internal sering berubah dengan cepat dan dramatis. Tiga aktivitas evaluasi strategi yang mendasar adalah (1) meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan perbaikan. (David et al., 2023).

Blue ocean strategy

Strategi samudra biru menawarkan pilihan alternatif dari pilihan dasar strategi antara diferensiasi dan biaya rendah (Kim & Mauborgne, 2017), untuk keluar dari samudra merah persaingan yang berdarah-darah dengan menciptakan ruang pasar baru sehingga persaingan menjadi tidak relevan (Kim & Mauborgne, 2015). Strategi samudra biru merupakan sebuah pendekatan sistem yang tidak hanya memerlukan penyesuaian setiap elemen strategis, namun juga menyelaraskan elemen-elemen tersebut dalam suatu sistem integral untuk menghasilkan inovasi nilai (Kim & Mauborgne, 2005). Perumusan strategi samudra biru pada akhirnya merupakan tindakan kreatif (Kim & Mauborgne, 2017). Strategi samudra biru menyediakan elemen perangkat kanvas strategi, empat kerangka tindakan, dan enam jalur untuk merekonstruksi batas-batas pasar untuk menciptakan samudra biru secara sistematis (Kim & Mauborgne, 2015). Strategi samudra biru mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional dan operasional, sehingga keberhasilan dapat dicapai ketika seluruh sistem aktivitas utilitas, harga, dan biaya perusahaan selaras dengan baik (Kim & Mauborgne, 2017). Strategi samudra biru yang efektif memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi: fokus, divergensi, dan *tagline* yang menarik (Kim & Mauborgne, 2015). Penerapan strategi samudra biru yang baik akan menghasilkan penciptaan permintaan agregat baru melalui lompatan nilai pembeli pada harga terjangkau (Kim & Mauborgne, 2005).



Gambar 1. Perangkat strategi samudra biru (Sumber: Kim & Mauborgne, 2005))

METODE

Penelitian deskriptif ini menggunakan pendekatan kualitatif. Kajian literatur ini menggunakan data dokumen berupa artikel jurnal (Satori & Komariah, 2014). Penelusuran artikel yang terkait tema soft skill manajemen diri dilakukan melalui perunutan menggunakan *google scholar* dan aplikasi Publish or Perish 8. Tahapan literature review mengikuti Nakano & Muniz (2018). Perlakuan kajian terhadap hasil koleksi artikel meliputi reduksi, penyajian data dan konklusi (Sugiyono, 2018).

HASIL KAJIAN

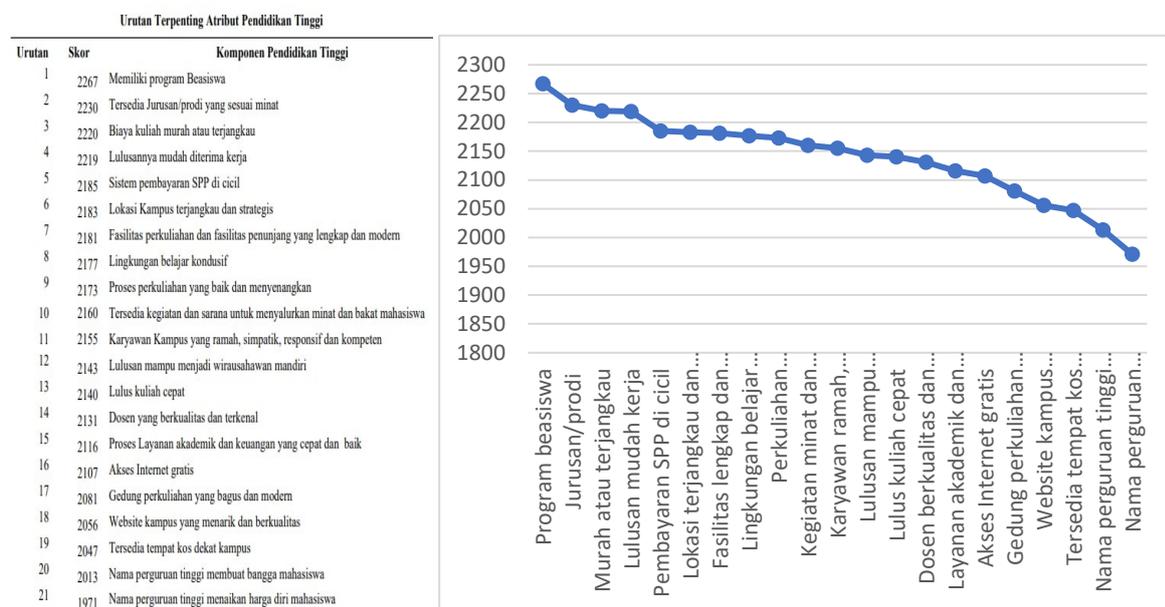
Hasil kajian penelusuran artikel melalui *google scholar* dan Pusblish or Perish 7 menghasilkan 28 artikel yang berkaitan dengan strategi blue ocean pada perguruan tinggi.

Analisis konten terhadap artikel-artikel tersebut menyisakan sejumlah 28 artikel. Hasil kajian berdasarkan literatur – literature yang berkaitan dengan penerapan strategi blue ocean dan khususnya pada perguruan tinggi kecil akan diawali dengan kutipan penelitian terdahulu tentang penerapan strategi blue ocean berikut hasil evaluasinya.

Perencanaan strategi samudera biru pada perguruan tinggi

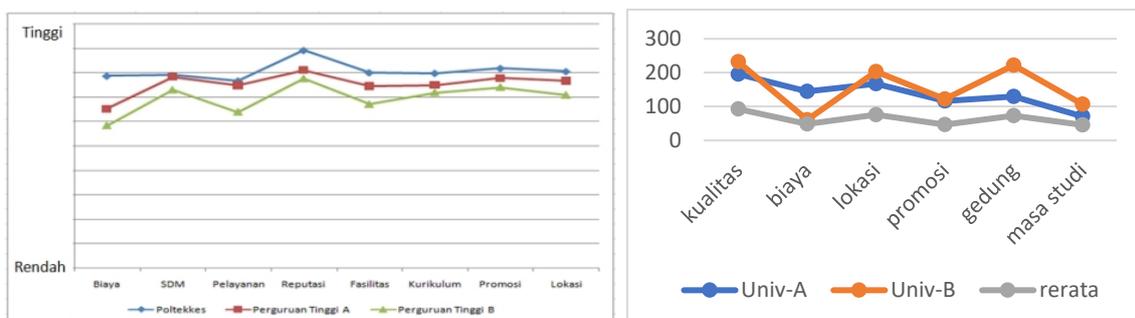
Perumusan strategi samudera biru bisa menggunakan model bisnis kanvas yang merangkum situasi terkini dalam ruang pasar (Arwani, 2019). Pengumpulan data bisa dilakukan melalui focus group discussion (FGD) (Mulyana et al., 2018), rekomendasi terbatas kalangan pakar civitas (Latif, 2023), jajak pendapat civitas fakultas dan staf asosiasi berdasarkan dimensi strategi samudra biru (Abdullah, 2023). Selanjutnya dilakukan pemetaan menggunakan pendekatan 9 elemen BMC dan SWOT (Hastomo et al., 2020; Mulyana et al., 2018). Peneliti lain menggunakan matrik SWOT dan IFE/EFE (Susanti & Prakuso, 2023), Five Force Porter (Hasanah et al., 2017), Balanced Scorecard (Baharuddin et al., 2013).

Contoh hasil survei tentang apa yang harus dimiliki perguruan tinggi menurut calon mahasiswa (Widikusyanto & Putri, 2020):



Gambar 1. Atribut penting perguruan tinggi (Sumber: Widikusyanto & Putri, 2020, diolah)

Contoh kurva kanvas situasi institusi (gambar 2). Perbandingan kurva kanvas bisa mencerminkan beberapa situasi (situasi kompetisi, koherensi strategi, kesesuaian penawaran).



Gambar 2. Perbandingan kanvas situasi (Sumber: Sarkawi et al., 2015; Widikusyanto & Putri, 2020, diolah)

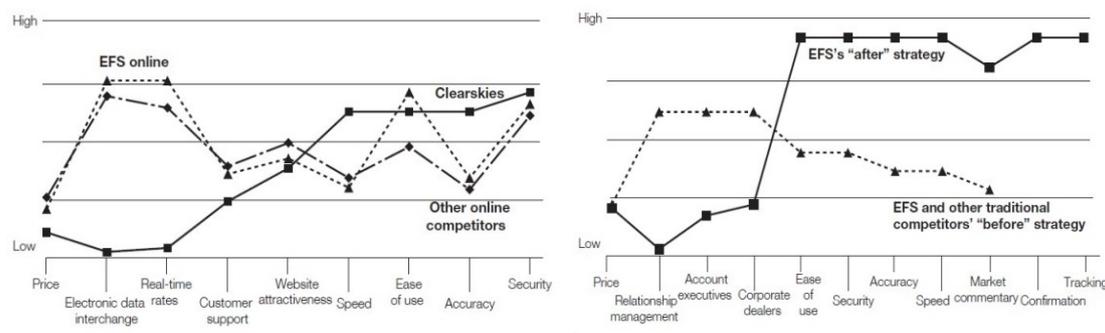
Contoh perlakuan kerangka kerja empat langkah (*raise, reduce, create, eliminate*) untuk menciptakan kurva nilai baru (Arwani, 2019):

No	Faktor Persaingan	Bobot Penilaian
1	Hapuskan • Rantai Komando • SDM yang Berlebihan	5
		5
2	Kurangi • Saluran Birokrasi yang berlebihan • Kegiatan yang kurang peminat • Promosi yang kurang efektif • Fasilitas yang mengeluarkan biaya tinggi	5
		7
		8
		8
3	Tingkatkan • Efektivitas SDM Sesuai SOP • Promosi berupa diskon • Kerja Sama Pihak ketiga	5
		8
		8
		8
4	Ciptakan • Brand Image • Ciri Khas • Pelayanan Berbasis Internet	8
		8
		8
		8

Eliminate (Menghapus) <ul style="list-style-type: none"> • Rantai Komando • SDM yang Berlebihan 	Reduce (Mengurangi) <ul style="list-style-type: none"> • Saluran Birokrasi yang berlebihan • Kegiatan yang kurang peminat • Promosi yang kurang efektif • Fasilitas yang mengeluarkan biaya tinggi
Raise (Meningkatkan) <ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas SDM Sesuai SOP • Promosi berupa diskon • Kerja Sama Pihak ketiga 	Create (Menciptakan) <ul style="list-style-type: none"> • Brand Image • Ciri Khas • Pelayanan Berbasis Internet

Gambar 3. Aplikasi skema 4 langkah (*raise, reduce, create, eliminate*) (Sumber: Arwani, 2019)

Perlakuan kerangka kerja empat langkah tersebut akan menghasilkan perubahan kurva kanvas antara sebelum perlakuan dan setelah perlakuan. Hal itu bisa diilustrasikan sebagaimana gambar 4.



Gambar 4. Kurva nilai EFS sebelum dan setelah perlakuan (Kim & Mauborgne, 2015)

Penerapan strategi samudera biru

Implementasi strategi samudera biru pada Palestine Technical College menemukan hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi eksklusivitas, pengurangan, peningkatan, inovasi dengan capaian keunggulan kompetitif (biaya, kualitas, kecepatan respon, inovasi) (AlAyoubi, 2020). Strategi samudera biru meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan pada Assuit University (Hamad, 2020). Komponen-komponen strategi samudra biru berpengaruh signifikan terhadap dimensi orientasi kewirausahaan pada Universitas Mosul (Al-jameel, 2021).

Evaluasi strategi samudera biru

Hasil evaluasi strategi yang berjalan dengan baik terlihat dari terus meningkatnya peminat dan pendaftar calon mahasiswa yang berkualitas dan berkompeten tiap tahunnya (Trisnawati & Syarah, 2017). Peningkatan jumlah mahasiswa tiap tahunnya bisa dijadikan sebagai indikator kinerja atau key performance indicator (KPI) (Baharuddin et al., 2013).



Gambar 4. Ilustrasi terobosan tiga tingkatan nonkonsumen (Kim & Mauborgne, 2015)

PEMBAHASAN

Perencanaan rekonstruksi batas-batas pasar

Perumusan strategi samudera biru bisa menggunakan model bisnis kanvas yang merangkum situasi terkini dalam ruang pasar (Arwani, 2019). Business Model Canvas merupakan alat pembuat model bisnis yang mampu menggambarkan elemen inti dalam sebuah bisnis dengan lebih mudah dalam satu lembar kanvas (Hermawan & Pravitasari, 2013). Keunggulan BMC dalam mengukur kelayakan bisnis adalah mampu menjelaskan kondisi suatu usaha secara komprehensif dan sederhana (Anugrahani et al., 2023). Selain itu keunggulan BMC adalah kemudahannya untuk diubah-ubah model bisnis dengan cepat dan melihat implikasinya perubahan sesuatu elemen pada elemen bisnis yang lain (Hermawan & Pravitasari, 2013). BMC juga menyajikan model bisnis yang mengakomodasi ide-ide kreatif dan inovatif yang berasal dari banyak individu (bekerja sama) dan kemudahan untuk memadupadankannya (Athia et al., 2018). Pada prinsipnya, BMC, sebagaimana matrik lainnya seperti SWOT, IFE/EFE, *Five Force Porter*, *Balanced Scorecard* adalah untuk mengidentifikasi *key success factor* untuk menemukan peluang dan kekuatan ataupun kompetensi institusi. Sebagaimana contoh gambar 1 menjadi informasi yang bermanfaat untuk mengetahui peluang pasar dan kompetensi institusi sebagai pertimbangan dalam menangkap peluang dan memenuhi kebutuhan pasar.

Keunggulan lain dari BMC juga pada kemampuan dalam menyajikan grafik perbandingan situasi antara institusi dengan pesaing, sebagaimana contoh gambar 2. Perbandingan situasi tersebut membantu memudahkan identifikasi faktor-faktor keunggulan dan faktor-faktor kelemahan sebagai bahan pertimbangan untuk perlakuan empat kerangka tindakan (*raise, reduce, create, eliminate*) dalam proses kreatif penciptaan nilai sebagai upaya menuju samudra biru. Matrik lain yang memiliki kemiripan karakter dalam penyajian perbandingan situasi antar institusi adalah CPM (*Competitive Profile Matrix*). CPM relative lebih sederhana (Bhattacharjee & Dey, 2015), sehingga penggunaannya perlu lebih cermat.

Perlakuan kerangka kerja empat langkah (*raise, reduce, create, eliminate*) akan menciptakan kurva nilai baru yang menggambarkan divergensi dengan institusi lain, dengan strategi yang lebih focus, sehingga menginspirasi perumusan *tagline* yang selaras dengan strategi yang ditempuh. Misalnya *tagline* 'sekolah kader' yang digagas oleh Fuad (2016), *tagline* 'merawat tradisi dan merespon modernisasi' sebagaimana penelitian Rofiqi & Kolis (2020).

Hasil penerapan strategi samudera biru

Penerapan strategi samudera biru yang baik akan menghasilkan penciptaan permintaan agregat baru melalui lompatan nilai pembeli pada harga terjangkau (Kim & Mauborgne, 2005). Peningkatan konsumen yang dilayani sebagai hasil rekonstruksi batas-batas pasar sehingga menembus "*third tier*", yaitu non-pelanggan yang sebelumnya "belum dijelajahi" dan berada di pasar yang jauh (Kim & Mauborgne, 2015).

Upaya peningkatan keunggulan kompetitif pada penerapan strategi samudera biru perlu berhati-hati agar tidak terperangkap pada samudera merah. Strategi samudera biru memandang persaingan tidak selalu baik, maka institusi perlu melakukan lebih dari sekedar persaingan tetapi perlu dibarengi inovasi nilai untuk membuka ruang pasar baru dan membuat persaingan menjadi tidak relevan (Kim & Mauborgne, 2015). Dengan demikian rumusan keunggulan kompetitif seperti biaya, kualitas, kecepatan respon, dan inovasi (AlAyoubi, 2020) ataupun orientasi kewirausahaan (Al-jameel, 2021) perlu dipandang sebagai upaya membuka ruang pasar baru untuk menembus "*third tier*" dan membuat persaingan menjadi tidak relevan.

Evaluasi strategi samudera biru

Penerapan strategi samudera biru yang baik akan menjadikan persaingan tidak relevan. Meskipun demikian bukan berarti situasi yang sangat spesifik dan tanpa pesaing juga masih perlu dicermati. Sebagai kehati-hatian bahwa strategi samudera biru perlu dibedakan dengan strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi cenderung hanya berfokus pada apa yang harus ditingkatkan dan diciptakan agar berbeda, sedangkan strategi samudera biru pada sisi lain juga

memperhatikan apa yang dapat mereka hilangkan dan kurangi untuk mencapai biaya rendah secara bersamaan (Kim & Mauborgne, 2015).

Hasil evaluasi strategi yang berjalan dengan baik terlihat dari terus meningkatnya peminat dan pendaftar calon mahasiswa yang berkualitas dan berkompeten tiap tahunnya (Trisnawati & Syarah, 2017). Dengan strategi yang tepat, institusi tetap mengalami kenaikan peminat ketika berhadapan dengan situasi beberapa lembaga berlomba membanting harga (Rofiqi & Kolis, 2020). Jika peningkatan jumlah pendaftar calon mahasiswa pada penerapan samudera biru maka akan ditemui perbedaan profil karakter calon mahasiswa baru sebagai buah yang dihasilkan dari rekonstruksi batas-batas pasar. Artinya tambahan peningkatan pendaftar calon mahasiswa tersebut berasal dari “*third tier*”, yaitu non-pelanggan yang sebelumnya “belum terjelajahi”. Akan tetapi jika peningkatan jumlah pendaftar calon mahasiswa tersebut tidak disertai dengan perubahan segmen maka berarti disebabkan oleh faktor lain, misalnya keefektifan *marketing mix*.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian terhadap beberapa hasil penelitian sebelumnya diketahui bahwa proses pengumpulan data bisa dilakukan melalui focus group discussion (FGD), rekomendasi pakar, ataupun jajak pendapat. Selanjutnya pemetaan dan penyajian data yang lebih sering dilakukan oleh para peneliti adalah menggunakan BMC. Diantara keunggulan BMC adalah kemampuan dalam menyajikan grafik perbandingan situasi antara institusi dengan pelaku industry sejenis, termasuk pesaing terdekatnya. Grafik perbandingan situasi tersebut membantu memudahkan identifikasi faktor-faktor keunggulan dan faktor-faktor kelemahan sebagai bahan pertimbangan untuk perlakuan empat kerangka tindakan (*raising, reduce, create, eliminate*) dalam proses kreatif penciptaan nilai sebagai upaya menuju samudra biru.

Penerapan strategi samudera biru yang baik pada perguruan tinggi akan menghasilkan peningkatan peminat dan pendaftar calon mahasiswa yang berkualitas dan berkompeten, pada level harga strategis, sebagai keberhasilan menembus pasar “*third tier*” non-pelanggan yang belum terjelajahi sebelumnya. Pada sisi lain penerapan strategi samudera biru perlu kehati-hatian agar tidak terperangkap pada upaya mengejar keunggulan kompetitif samudera merah, terperangkap keunikan diferensiatif tanpa pesaing yang cenderung hanya berfokus sebatas pada *create* dan *raise*, ataupun delapan perangkap lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- .Abdullah, S. N. A. (2023). Development of Digital Marketing of Educational Services at South Valley University in The Light of Blue Ocean Strategy Dimensions: “Proposed Mechanisms.” *Int. J. Learn. Man. Sys.*, 11(2), 131–177.
- Agusty, R. M. (2020). Designing Business Model Canvas Transforms Into Balanced Scorecard In The Xyz University In Indonesia. *DIJMS*, 2(1), 830–843. <https://doi.org/10.31933/DIJMS>
- Al-jameel, R. S. (2021). The Role Of Blue Ocean Strategy In The Entrepreneur Orientation . Study Of The Views Of A Sample Of The Administrative Leaders Of Some Of The Faculties Of The University Of Mosul. *Webology*, 18(5), 1408–1425.
- AlAyoubi, M. M. A. (2020). Blue Ocean Strategy as an Entry Point to Achieve Competitive Advantage An applied Study at Palestine Technical College - Deir Al-Balah. *AAU Journal of Business and Law*, 4(2).
- Anugrahani, I. S., Edwy, F. M., Akuntansi, J., & Malang, U. N. (2023). Pelatihan Studi Kelayakan Bisnis : Peningkatan Kualitas Dan Daya Saing Usaha pada UMKM Melalui Pendekatan BMC. *Batara Wisnu Journal : Indonesian Journal of Community Services*, 3(1), 1–9.
- Arwani. (2019). Menggagas Kampus Islam yang Unggul Melalui Penerapan Blue Ocean Strategy (Studi di STAIS Dharma Segeran Indramayu). *Khulasah : Islamic Studies Journal*, 1(2), 42–54.
- Astuti, I. F. (2011). Desentralisasi Perguruan Tinggi Daerah Untuk Perbaikan Daya Saing di Tingkat Nasional. *Jurnal Informatika Mulawarman*, 6(1), 16–28.

- Athia, I., Saraswati, E., & Normaladewi, A. (2018). Penerapan Business Model Canvas (BMC) untuk Mendorong Mindset Kewirausahaan Di Kalangan Mahasiswa. *Jurnal Ketahanan Pangan*, 2(1), 66–75.
- Baharuddin, H., Amien, W., & Iman, K. (2013). Pemodelan Sistem Informasi Untuk Mengukur Kualitas Kinerja Perguruan Tinggi dengan Pendekatan Balanced Scorecard dan Blue Ocean Strategy. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 02.
- Bhattacharjee, D., & Dey, M. (2015). Competitive Profile Matrix: a Theoretical Review. *ABAC Journal*, 35(2), 61–70. <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/abacjournal/article/view/3022>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic Management Concepts And Cases A Competitive Advantage Approach*.
- Fuad, I. (2016). Blue Ocean Strategy (Bos) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal At-Tajdid*, 5(2), 263–278.
- Hasanah, E. U., Sunyoto, D., & Raharti, R. (2017). Aplikasi Strategi Samudera Biru (Blue Ocean Strategy) untuk Pengembangan UKM di Kabupaten Sleman. *Efektif Jurnal Ekonomi Dan Bisni*, 8(2), 46–67.
- Hastomo, W., Rasdi Rere, L., Soegijanto, D., Ahmad Dahlan Jakarta Jl Ir Juanda No, I. H., & Selatan, T. (2020). Pendekatan Bisnis Model Canvas Untuk Kampus Berkelanjutan. *Seminar Nasional Teknologi Informasi Dan Komunikasi STI&K (SeNTIK)*, 4(1), 413–418.
- Herijanto, P. (2020). Mengembangkan Akni Dengan Blue Ocean Strategy. *Jurnal Ahli Muda Indonesia*, 1(2), 184–194.
- Hermawan, A., & Pravitasari, J. (2013). *Business Model Canvas (Kanvas Model Bisnis)*. Akselerasi.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic Management: An Integrated Approach: Theory and Cases, 13th Ed*. Cengage.
- John E. Gamble, Peteraf, M. A., & Thompson, Jr, A. A. (2021). *Essentials of Strategic Management The Quest for Competitive Advantage*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, E. (2005). *Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *The W. Chan Kim and Renée Mauborgne Blue Ocean Strategy reader*. Harvard Business Review Press.
- Latif, E. A. L. M. A. (2023). Developing the Marketing of University Services in light of the Blue Ocean Strategy (BOS) (A Field Study at Sohag University). *Journal of Education - Sohag University*, 108(108), 387–475. <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG>
- Mallu, A. P. A. H., Irvan, M., & Ramlawati. (2023). Strategi Promosi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mujahidin Tolitoli Pada Penerimaan Mahasiswa Baru. *Jurnal Actual Organization Of Economy (JAGO-E)*, 4(01), 385–394.
- Mardia. (2011). Manajemen Pendidikan Tinggi Islam Dalam Spektrum Blue Ocean Strategy. *Ulumuna*, XV(1), 141–164.
- Muhartini, A. A., Sahroni, O., Rahmawati, S. D., Mahuda, I., Bangsa, U. B., Linear, R. S., & Banten, P. (2021). Analisis Peramalan Jumlah Penerimaan Mahasiswa Baru Dengan Menggunakan Metode Regresi Linear Sederhana. *Bayesian*, 1(1), 17–23.
- Mulyana, B., Daryanto, A., & Purwito, A. (2018). Business Model Development Strategy of Padjadjaran University with Canvas Business Model Approach. *Asian Business Research Journal*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.20448/journal.518.2018.31.1.8>
- Nakano, D., & Muniz, J. (2018). Writing the literature review for empirical papers. *Production*, 28. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20170086>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). Business Models and their Elements. *The International Workshop on Business Models*, October. http://inforge.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Osterwalder_Pigneur.pdf
- Rofiqi, M. A., & Kolis, N. (2020). Pengembangan Madrasah Perspektif Blue Ocean Strategy MTS Al-

- Islam Joresan Ponorogo. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 1(2), 271–283.
- Sarkawi, Soedijono, B., & Luthfi, E. T. (2015). Penerapan Blue Ocean Strategy Dalam Menghadapi Persaingan Pendidikan Kesehatan Di Propinsi Bengkulu (Studi Kasus Politeknik Kesehatan Bengkulu). *Seminar Nasional Teknologi Informasi Dan Multimedia 2015*, 67–72.
- Satori, D., & Komariah, A. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Somawati, A. V., Hartaka, I. M., & Suadnyana, I. B. P. (2021). Strategi Penerimaan Mahasiswa Baru Di Masa Pandemi. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 438–451.
- Sugiyono. (2018). *Metodologi Penelitian*. Alfabeta.
- Suhendi. (2022). Implementasi Blue Ocean Strategy (BOS) dalam Pemasaran STIE Miftahul Huda. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(1), 1528–1538.
- Susanti, A. H., & Prakuso, M. S. (2023). Pengembangan Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Usaha Kendal Sport Dengan Metode Swot Dan Blue Ocean Strategy (BOS). *Prakuso Jurnal Industri Kreatif (JIK)*, 1(1), 1–8.
- Suyanto, M. (2006). Strategi Bersaing Perguruan Tinggi Menghadapi Liberalisasi Pendidikan. *Unisia*, 29(2), 194–213.
- Syahputra, D. (2021). Tantangan Dan Peluang Penerimaan Mahasiswa Baru Pada Perguruan Tinggi Swasta di Masa Pandemi Covid-19. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI)*, 322–325.
- Trisnawati, A., & Syarah, M. M. (2017). Strategi Humas Politeknik Negeri Jakarta Dalam Penerimaan Mahasiswa Baru. *Jurnal Komunikasi*, VIII(3), 275–280.
- Utama, C. (2008). Menjalankan rangkaian strategis samudra biru (suatu ide penerapan di perguruan tinggi). *Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Upar*, 12(1), 44–54.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability, 15th Ed.* Pearson Education.
- Widikusyanto, M. J., & Putri, S. I. (2020). Strategi Menemukan Peluang Pasar Jasa Pendidikan Tinggi Dan Memenangkannya. *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, XII(2), 192–215.