

**PENGGUNAAN INOVASI NILAI UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN  
KOMPETITIF PADA STRATEGI *BLUE OCEAN*  
(Studi Pada Maskapai Penerbangan Air Asia)**

Diajukan Oleh  
Dwi Tesna Andini  
20141020006

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Magister Manajemen  
Tanggal 24 Mei 2016

Yang terdiri dari

Dr. Susanto, MS  
Ketua Tim Penguji

Dr. Siti Dyah Handayani  
Anggota Tim Penguji I

Misbahul Anwar, SE., M.Si  
Anggota Tim Penguji II

Mengetahui  
Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

**PENGGUNAAN INOVASI NILAI UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN  
KOMPETITIF PADA STRATEGI *BLUE OCEAN*  
(Studi Pada Maskapai Penerbangan Air Asia)**

Diajukan Oleh

Dwi Tesna Andini  
20141020006

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing I

Dr. Siti Dyah Handayani

Tanggal: 24 Mei 2016

Pembimbing II

Misbahul Anwar, SE., M.Si

Tanggal: 24 Mei 2016



### **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, 2 Juni 2016  
Yang Memuat Pernyataan:

Dwi Tesna Andini  
20141020006

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Penulis mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini dengan judul “PENGUNAAN INOVASI NILAI UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA STRATEGI *BLUE OCEAN* (STUDI PADA MASKAPAI PENERBANGAN AIR ASIA)” ini adalah salah satu syarat memperoleh gelar sarjana strata 2 (S-2) pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat kekurangan, hal ini karena keterbatasan penulis. Keberhasilan penulisan karya ilmiah ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono selaku Ketua Program Magister Manajemen.
2. Ibu Dr. Siti Dyah Handayani dan Bapak Misbahul Anwar, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing 1 dan 2 yang telah memberikan bimbingan, masukan, dan motivasi selama proses penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Dr. Susanto selaku penguji tesis.
4. Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga amal ibadah yang bapak/ibu/saudara berikan mendapat balasan kebaikan dari Allah SWT. Amin.

Akhirna harapan penulis semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 2 Juni 2016

Penulis

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadirat Ilahi Rabbi, Allah SWT. Atas segala limpahan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S2 sesuai dengan harapan kedua orang tua. Sholawat dan salam senantiasa penulis lafalkan untuk manusia paripurna Nabi Muhammad SAW. Atas segala risalahnya untuk pencerahan umat manusia, terutama bagi penulis.

Selesainya pembuatan tesis dengan judul “Penggunaan Inovasi Nilai Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Pada Strategi *Blue Ocean* (Studi Pada Maskapai Penerbangan Air Asia)”, tidak bisa lepas atas bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih banget buat Ibu Siti Dyah Handayani dan Bapak Misbahul Anwar yang telah membimbing saya selama 6 bulan ini. tanpa keduanya, saya gak tau deh nasib tesis saya mau dibawa ke mana.

Terima kasih juga buat dosen penguji saya, yaitu Bapak Dr. Susanto yang telah ngasih masukan, yang bagi penulis masukan itu sangat berarti dan masukan itu menurut saya pribadi mampu mempercantik tesis saya. Terima kasih juga buat staf MM yang udah membantu banyak banget. Buat Zaky yang siap direwelin kapan aja, apalagi pas nyusun tesis kerjaan grasah-grusuh ke MM. Buat bu Wati yang selalu sabar dan tersenyum jikalau mahasiswa maha cerewet ini nanya ini lah nyanya itulah. Buat pak Ngadikin juga dan seluruh staf di MM. *Big bow* pokoknya.

Buat teman-teman MM angkatan 38, bener kan ya angkatan 38 pokoknya buat teman-teman kelas. Selamat bagi yang sudah menyandang gelar MM pertama dulu buat Samsul Maryandi bocah yang perrrrtama kali *finish* di antara kami. Bocah yang bikin iri sejagad-jagad kelas. Buat tim yang wisuda Insya Allah yang akan wisuda bulan Juli yaitu teman yang super duper rewel Makcik Martika. Kelar MM jangan lupa stok Prenagen\* yaaaa, tetap jadi yang paling dewasa versi joks. Buat si Budi semoga dengan gelar MM bisa membuatnya lebih dewasa. Paling sebel sama ini orang dengan sifatnya yang sering ngeluh. Duhh kalau udah denger dia ngeluh, tu pala pengen gw geprekin pake cabe 30. Buat tante Riah... *one step closer* menjadi

Bupati Buol tan. Buat om Nizar akhirnya om perjuangannya berbuah hasil yang alhamdulillah sesuai target. Kelar MM kita akan memasuki wilayah yang lebih kejam lagi. Buat Anis kawan seperjuangan tesis, kawan senasib apa-apa jadi *last minute person*. *But so shine* kan yahh bisa memicu adrenalin. Kawan gw yang kecipratan siyalnya waktu ketinggalan pesawat di Palembang, untung tidak nge-*dance* di bandara. Hihhi *anyway* skandal ketinggalan pesawat kami langsung jadi *hot issue* di MM.

Buat kawan-kawan yang belum lulus buruan vroh.. kami tunggu, biar bisa sama-sama menyelami kejamnya dunia. Buat si pengantin baru Angel, inget tesis Ngel... cepat punya momongan juga yaaa.. Buat mba Andin semoga bisnisnya lancar, semoga juga bisa segera jadi ibu. Buat Gombloh harapan terbesar dia yang pengen nikah dari kapan tahun semoga cepat terlaksana. Buat Byra semoga cita-citanya tercapai jadi gubernur. Buat mas Ahya, tahun ini harus sudah nikah dan sabet gelar MM. Buat Reza yang baru mulai semangat nyusun tesis rasakan sensasinya dibimbing ama bu Dyah, *fighting* vroh. Buat om Jito, semenjak kelar teori langsung menghilang. Semoga dilancarkan urusannya om. Buat bu Elda, akhirnyaaa acc juga proyek bandaranya. Semangat ibu lakukan yang terbaik. Buat tante Irma yang juga lagi dipicu semangatnya buat nesis, satu saran dariku.. buru bimbingan ya tan. Buat Tita semoga bisnisnya lancar ya mbak vroh, kelar tesis juga ben cepet rabi. Buat Hikmah semoga perjuangan tesisnya cepat kelar jangan main muluuu. Buat tante Vivin jangan keasikan ngehotel muluk, tesis nah dikerjain. Buat Yudha yang katanya mau nikah tahun ini semoga tercapai dan semoga tidak mengesampingkan mengerjakan tesis. Buru nikah buru pulang buru eksplor Lombok lagi vroh. Buat Siwul semoga bisnisnya dilancarkan, tesisnya juga, rabi juga. Buat Janne eonni jangan males, ayokk tesis dikerjain ben cepet nyusul do'i, oke! Buat mba Ninik semoga cepat kelar ngabdinya. hahaa

Buat teman-teman Komunikasi PR 2009.. Miftah, Sukron, Hermin, Nonik, Arifah, Rahnila, Iqbal, Ade, Kachi, Ita, Bule, Jupe, Harno, Nopi, Rizal, Nanda, Tri,

Nilam, Nanda, Fhy, Nene. Alhamdulillah sebagian besar dari mereka sudah sarjana. Semoga ilmunya berkah. Sukses buat semuanya yaaa.

Untuk teman-teman Nuansa... Kak Solihin cieee bapak dosen yang mau menikah tahun ini semoga dilancarkan nyampe hari H, Gitta oppa, huaaaa oppa udah punya debay! *Envy envy!*, mba Mala, mba Destry, buat *everlasting* PU Ahlul Amalsyah sobat yang hidupnya gak akan pernah tenang kalau gak nagih tulisan dari kerabat terdekatnya. *So proud to be Afifah Afra lovers*, tetap setia menanti novel fenomenalnya mba Afra ya sob. Buat Fikar semoga *double* tesisnya dilancarkan daaannn cepat menemukan cinta sejati yang bisa menerimamu sebagai anak mamih, buat adis Rumantik yang sudah memiliki kedewasaan tingkat akut. Lain kali ajarin aku bahasa dewasa yang susah untu ku mengerti yaa. Buat dede Shidqi yang anti banget ngeliat soal Matematika. Toss, *your'e not alone*, semoga lolos ya tes UGM dan mendapat skor TPA melebihi standar. Buat dede Mujib yang sangat sangat berjasa dalam membantuku apapun dalam kon, Said (Bacanya sesuai dengan bacaan Alquran yang fasih yaa sob, Kiki hoobae, Alvian, Gembel, Dewi, Hermin chingu, Cahyo (cowok yang sering nyembunyiin hidungnya itu loo), Said, Sugi, Dayat, Rulle, Suneo, Cahya, Awl, Adam. Wahh dan masih banyak lagi. Pokok thank's banget buat kalian. Kalian adalah orang-orang terhebat yang pernah mengisi hidupku selama 4 taon menggelandang di Jogja.

Buat temen-temen Melati II. Huaaa jeongmal bogoshipoyo... saya absenin satu-satu yaa, kakak Fat aku merindukanmu sudah lama kita tidak bercuap-cuap tentang Big Bang. Buat Adiq tik-tik cepat lulus ya diq, Gombel (Aslinya ni bocah namanya Ayu, but she's enjoy with that name), buat Pipi jangan terlalu autis yaa, dan jangan pernah merebut Onew oppa dari pelukanku #glekk. Buat Lintang si bocah yang selalu meramaikan kos melati II dengan empetri mulutnya saat menyanyikan lagu "*we are young*", buat Agnes yang keukeh jadi Elf, lirik Chepy yang terkena virus Exo (dan melupakan SUJU), buat Minho aka Irmanis yang sampai detik ini tidak akan merelakan Minyul Couple, pliss deh Irmanis terima kenyataan kalau

Minho itu udah cinta sekarat ama Yuri eonni.

Buat para Joks..... haha ngegemesin deh kalau bicara joks. Hihi saya sebutkan ya siapa yang mendapat predikat si joks di sini. Absen pertama saya tunjukkan pada Cipeh, wuihhh thank's banget peh, udah bisa mempertahankan persahabatan kita selama 4 taon. Ampe-ampe para dosen udah tau banget tentang persahabatan kita. Hehee.. joks yang kedua ada Rahnla Mansah, joks... gak tau lagi deh mau bilang apa ama lu, teman ane semasa di unires ampe ngekos pun harus bareng ngga boleh pisah. Ntah deh setelah kita semua lulus, kek mana harus menggambarkan kebiruan ini. Joks ketiga ada Jumeck. Si bocah ini cepet banget dikenali berkat tombol on off yang terletak di atas bibir. Joks selanjutnya ada Ferdong.. ntah ni bocah dulu amat nyebel, saking sebalnya sering banget kena jebakan ane dan para joks. Joks kak framing, thank's ya guru pertamaku.. pokonya ni kakak selalu memberikan petuah sehingga banyak banget ilmu yang saya dapatkan. Buat Joks Alvin cepet sembuh ya mas vroh, kami merindukan Alvin yang dulu yang setrong. Buat Irmachul Muna *my forever roommate my flawless partner* semoga tidak pacaran terus dengan TPA nya. Doakan aku nikah duluan Machul, kamu ntar2 ajaaa, kan mau rampung di UGM dulu. Amin...

Untuk best vroh n sist... Kupik gengs... buat Nyith2 salah satu *partner* tempat cuap2 hal yang gak penting dipenting-dipentengin tapi doi dengan sabar tetap setia mendengarkannya. Cepet selesaikan skripsinya cin,, bosan tau pak Jono liat kau lagi kau lagi. Buat mas boy jangan keasyikan main mulu, pamer kharisma dengan CBR nya.. sampe sekarang belum kesampaian dibonceng ama motor mautnya mas boy. Buat pak ketua pak boss Eza semoga segera naik jabatan biar bisa jadi superrr bos kami. Jadwal ngetrip gratis nya jadi diperbanyak juga kan, hihiii.. buat dek Elin Tamala cepet rampungin skripsi sayang, kan katanya dah siap nikah. Lulus dulu ajaaa. Buat mas Ade yang gak bisa bisa *move on* mbok gak capek. Udah gelar MA loh yaa, cewek-cewek ngatri vroh, tinggal pilih. Buat vroh Yeyek si buaya darat semoga cepet dapat pendamping. Biar gak keluyuran sana sini sama Paimo terussss.



Buat gengs buterpli geng jaman SMA yang kalau kata anak-anak geng kantin karena hari-hari selalu keluyuran di kantin. Aku rindu kalian, tunggu saya pulang. Kita reuni dan tentunya *pajama's party* tak boleh di skip. *Will see you soon* Lina, Nudia, Ika, dan Jamela.

Untuk selanjutnyaaa buat bapak Hazrin Zohdi dan Ibu Puji Harwati. (Aduhh mulai deh ni air mata netes) matur tampiasih buat kedua nyokap bokap. Tak sangka anakmu sudah sampai ke tahap ini. Terima kasih atas kasih sayang yang gak akan bisa diukur dan gak akan bisa dibalas. Semoga gelar anakmu ini jadi kebanggaan buat kalian. Dan terima kasih juga karena tidak pernah lelah menjadi orang tua bagi anakmu yang super abstrak ini.

Adik-adikku Tegar Mandiri Putra dan Muhammad Kukuh Nusantara. 2 lelaki yang tidak pernah melukai hati kakak perempuannya. Mau dijajah gimana pun tetap aja manut. Kalau gak diturutin, kaki kakakmu ni nempel di wajah kalian. 2 bocah ini meskipun nyebelin sering jahilin saya tapi tetaplah ngangenin. Sekarang kalian udah beranjak remaja, yang giat yah belajar. Biar bisa seperti kakakmu ini(?)

Buat keluarga besarku tercinta. Nahh masing-masing mereka punya julukan tersendiri loh. Maaf banget kalau baca nanti si pelaku protes. Buat pan day,, hehe pamanku yang selalu nyuport aku ngerjain skripsi. Meskipun sering kena marah namun sangat berguna juga yaa komentar pedasnya. Buat Sebet, Seping, bibi Bulet, Paman Boh, Bik Nik, Bik Utik, Paman Bus, kak Nan, bik Sulis, papuk tuan semua, bapak yang dan semuanyaaaa. Sayaa sayang kalian. Hehee

Akhirnya, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu dibutuhkan sumbangan pemikiran untuk menyempurnakan skripsi ini, sehingga karya ini bisa lebih baik di masa yang akan datang.

Yogyakarta, 2 Juni 2014

Dwi Tesna Andini

## DAFTAR ISI

Halaman	
Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Halaman Persembahan .....	v
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Intisari .....	xv
Abstract .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
BAB II LANDASAN TEORI .....	9
2.1. Keunggulan Kompetitif .....	9
2.2. Inovasi Nilai .....	10
2.3. Perbandingan <i>Red Ocean Strategy</i> dan <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	11
2.4. Enam Prinsip <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	12
2.5. Penelitian Terdahulu .....	17

2.6. Hipotesis .....	19
2.7. Model Konseptual .....	20
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>22</b>
3.1. Populasi dan Sampel.....	22
3.2. Teknik Pengambilan Sampel/Narasumber.....	22
3.2.1. Data Kuantitatif.....	22
3.2.2. Data Kualitatif.....	24
3.3. Jenis Data.....	24
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	25
3.4.1. Kuisioner.....	25
3.4.2. Wawancara .....	26
3.5. Definisi Operasional Variabel.....	27
3.5.1. Inovasi Nilai .....	27
3.5.2. Keunggulan Kompetitif .....	28
3.6. Uji Instrumen.....	31
3.6.1. Uji Validitas.....	31
3.6.2. Uji Reliabilitas .....	31
3.7. Analisis Data.....	32
3.7.1. Analisis Data Kuantitatif.....	32
3.7.2. Analisis Data Kualitatif.....	35
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	41
4.2. Hasil Penelitian Kuantitatif .....	41

4.2.1. Karakteristik Responden .....	41
4.2.2. Hasil Uji Kualitas Instrumen .....	45
4.2.2. Hasil Uji Regresi .....	48
4.3. Hasil Penelitian Kualitatif .....	55
4.3.1. Hasil Kualitatif .....	56
4.3.2. Analisis SWOT .....	66
4.3.3. Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	68
4.4. Pembahasan .....	73
BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN .....	80
5.1. Kesimpulan .....	80
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	82
5.3. Saran .....	82
Daftar Pustaka	

## DAFTAR TABEL

2.1. Perbedaan antara Strategi Samudera Merah dengan Samudera Biru.....	12
2.2. Penelitian Terdahulu .....	18
3.1. Pilihan dan Nilai Jawaban untuk Setiap Item Pertanyaan.....	26
4.1. Jumlah Kuisisioner .....	42
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	42
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	43
4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan .....	43
4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan/Uang Saku.....	44
4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Maskapai Penerbangan Lain .....	44
4.7. Hasil Uji Validitas Variabel Inovasi Nilai .....	45
4.8. Hasil Uji Validitas Variabel Keunggulan Kompetitif.....	46
4.9. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Masing-Masing Variabel .....	47
4.10. Hasil Regresi Linear Inovasi Nilai Terhadap Keunggulan Kompetitif.....	48
4.11. Hasil Regresi Linear Nilai Pelanggan Terhadap Kualitas Pelayanan .....	49
4.12. Hasil Regresi Linear Nilai Pelanggan Terhadap Diferensiasi .....	50
4.13. Hasil Regresi Linear Nilai Pelanggan Terhadap Citra Perusahaan.....	51
4.14. Hasil Regresi Linear Biaya Terhadap Kualitas Pelayanan .....	52
4.15. Hasil Regresi Linear Biaya Terhadap Diferensiasi.....	53
4.16. Hasil Regresi Linear Biaya Terhadap Citra Perusahaan .....	54

## DAFTAR GAMBAR

2.1. Tiga Tingkatan Non Konsumen.....	14
2.2. Empat Rintangan Organisasi bagi Eksekusi Strategi.....	16
2.3. Bagaimana Proses Adil Mempengaruhi Sikap dan Perilaku .....	17
2.4. Model Penelitian .....	21

## INTISARI

Fenomena potensi pertumbuhan bisnis transportasi udara di Indonesia semakin marak diperbincangkan. Persaingan antar maskapai penerbangan terjadi. Perusahaan industri penerbangan memiliki strategi untuk tetap bertahan di pasar, salah satu strategi yang digunakan adalah menerapkan konsep *Low Cost Carrier* (LCC). Air Asia adalah salah satu maskapai penerbangan yang sukses menerapkan konsep LCC. Salah satu cara meningkatkan kemampuan perusahaan serta menciptakan segmen pasar tersendiri adalah dengan memberikan inovasi nilai. Inovasi nilai merupakan batu pijak dari strategi *blue ocean*. Tujuan utama dari penelitian ini untuk menggunakan kerangka strategi *blue ocean* untuk menganalisis bagaimana menggunakan inovasi nilai untuk menciptakan keunggulan kompetitif pada maskapai penerbangan Air Asia.

Jenis penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah semua pengguna maskapai penerbangan Air Asia dengan sampel penelitian pengguna Air Asia, *tour guide*, *event organizer*, dan agen tiket. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuisisioner dan wawancara. Analisis data pada metode kuantitatif menggunakan analisis regresi linear sedangkan untuk metode kualitatif menggunakan analisis SWOT dan analisis strategi *blue ocean*.

Hasil dari penelitian ini adalah variabel inovasi nilai (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif (Y) pada maskapai penerbangan Air Asia. Hasil untuk analisis SWOT, yaitu Air Asia tetap mampu mempertahankan kesuksesannya, mengingat kekuatan yang dimiliki, seperti *brand image* Air Asia sebagai pelopor maskapai penerbangan biaya rendah. Strategi yang digunakan oleh Air Asia mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: Inovasi Nilai, Keunggulan Kompetitif, Analisis SWOT, Strategi *Blue Ocean*

## **ABSTRACT**

The phenomenon of the potential growth of air transportation business in Indonesia increasingly widespread discussion. Competition between airlines would often occur. Airline company industry has a strategy to survive in the market. One strategy used, is by applying the concept of Low Cost Carrier (LCC). Air Asia is one of the airlines, which has successfully implemented the concept of LCC. One way to improve the ability of the company as well as creating its own market segment is by providing the innovative value. Value innovation is the cornerstone of blue ocean strategy. The main objective of this study is to use the framework of the Blue Ocean Strategy to analyze the usage of value of innovation to create competitive advantage in Air Asia airline,

This research uses descriptive quantitative research. The population in this study is all customer of Air Asia airline and the sample of research is customer of Air Asia airline, event organizer, tour guide, and ticket agent. Data was collected through questionnaires and interviews. Analysis of the data on the quantitative method uses linear regression analysis, while the qualitative method uses SWOT analysis and analysis of blue ocean strategy.

The result of this research is variable of value innovation (X) which has a significant impact on the competitive advantage (Y) on the Air Asia airline. Result for SWOT analysis is Air Asia still able to maintain its success, for its strength, which brand image of Air Asia as a pioneer of low cost airline. Impelemented strategy of Air Asia creates a competitive advantage.

**Key Words:** Value Innovation, Competitive Advantage, SWOT Analysis, Blue Ocean Strategy