



Strategi Bersaing menggunakan *Blue Ocean Strategy* pada PT. Aa Mapan Perkasa

Dani Adiatma¹; Stanny Damayanti²; Krystina Amalia³

¹ Universitas Garut

adiatmadani@uniga.ac.id

² Universitas Garut

stanny@uniga.ac.id

³ Universitas Garut

24023116360@fekon.uniga.ac.id

Abstrak

Blue Ocean Strategy yang terdapat pada PT. Aa Mapan Perkasa dapat meningkatkan penjualan pada perusahaan tersebut dan dapat juga menjadi solusi dalam persaingan pasar di masa mendatang. Penggunaan analisis *Blue Ocean Strategy* mengenai IFE, EFE, dan analisis SWOT pada perusahaan berpotensi mendapatkan profit yang besar di pasar yang baru. Metode penelitian yang dipilih adalah metode penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif. Metode penelitian deskriptif ini digunakan untuk mengidentifikasi suatu keadaan dan juga faktor internal dan eksternal pada perusahaan melalui wawancara untuk mendapatkan analisis yang lebih mendalam dan mengidentifikasi yang menjadikan dampak pada lingkungan internal dan eksternal. Selain itu juga terdapat tabel kuesioner untuk menilai dan mengevaluasi faktor-faktor yang diperoleh dengan melalui matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*), kemudian dianalisis menggunakan analisis SWOT dan analisis *Blue Ocean Strategy*. Melalui Matriks IFE dan EFE perusahaan dapat mengetahui posisi perusahaan saat ini. PT. Aa Mapan Perkasa memiliki ancaman dan kelemahan yang harus segera di minimalisir dan diatasi dengan rekomendasi *Strategi Blue Ocean* Strategi PT. Aa Mapan Perkasa menjaga hubungan baik terhadap konsumen, *supplier*. Menjaga komunikasi dengan *supplier* akan membuat manajemen inventori menjadi lebih baik dan meningkatkan keseluruhan proses akuisisi barang. Perumusan *Blue Ocean Strategy* pada PT. Aa Mapan Perkasa ini dilakukan dengan membuat kerangka kerja empat langkah. Kerangka kerja empat langkah adalah skema yang digunakan untuk merekonstruksi nilai pembeli yang dibutuhkan dan menghasilkan kurva nilai baru.

Kata kunci: *Blue Ocean Strategy*, Kanvas Strategi, Kerangka Kerja Empat Langkah.

Abstract

Blue Ocean Strategy contained in PT. Aa Mapan Perkasa can increase sales to the company and can also be a solution in market competition in the future. The use of *Blue Ocean Strategy* analysis on IFE, EFE, and SWOT analysis in companies has the opportunity to get big profits in new markets. The research method chosen is a

qualitative research method with descriptive analysis. This descriptive research method is used to identify a situation as well as internal and external factors in the company through interviews to get a more in-depth analysis and identify those that have an impact on the internal and external environment. In addition, there is also a questionnaire table to assess and evaluate the factors obtained through the IFE (Internal Factor Evaluation) and EFE (External Factor Evaluation) matrix, then analyzed using SWOT analysis and Blue Ocean Strategy analysis. Through the IFE and EFE Matrix the company can find out the company's current position. PT. Aa Mapan Perkasa has threats and weaknesses that must be immediately minimized and overcome with the recommendations of the Blue Ocean Strategy Strategy PT. Aa Mapan Perkasa maintains good relations with consumers, suppliers. Maintaining communication with suppliers will make inventory management better and improve the overall process of acquisition of goods. Formulation of Blue Ocean Strategy at PT. Aa Mapan Perkasa is done by creating a four-step framework. The four-step framework is the scheme used to reconstruct the required buyer value and generate a new value curve.

Keywords: *Blue Ocean Strategy, Four-Step Framework, Strategy Canvas.*

1 Pendahuluan

Saat ini semakin berkembangnya teknologi yang dimana para pengusaha berlomba-lomba dalam mempertahankan usahanya. Dengan semakin banyaknya jumlah para pesaing maka semakin banyak juga usaha yang harus dilakukan oleh para pengusaha untuk bisa bersaing dengan para pesaing lainnya. Perusahaan juga harus bisa memenuhi kebutuhan atau keinginan para konsumen dan harus berusaha untuk memenuhi harapan konsumennya agar mereka merasa puas setelah melakukan transaksi.

Untuk itu perusahaan memerlukan strategi yang sudah dirancang masing-masing agar dapat bertahan dalam persaingan di masa kini dan siap dalam kondisi apapun. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa strategi perusahaan sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan atau kemunduran perusahaan tersebut.

Keberadaan makanan tradisional menjadi ide untuk membuka peluang bisnis yang dapat dimanfaatkan dengan mengembangkan dan berinovasi pada makanan tersebut tanpa mengurangi atau menghilangkan citra asa yang aslinya. Salah satu makanan yang sedang populer dan banyak diminati di Kota Garut saat ini adalah bakso aci. Bakso aci merupakan kuliner khas Kota Garut yang menjadi trend atau populer di kalangan *foodie* karena memiliki perbedaan dengan bakso pada umumnya (Kristatiani, 2018). Pernyataan tersebut dapat dibuktikan dengan adanya data banyaknya penjual bakso aci di Kota Garut. Berikut adalah data penjual bakso aci di Kota Garut berdasarkan *instagram* Jajanan Garut:

Tabel 1: Data penjual bakso aci

No.	Nama Kedai	Alamat
1.	Kedai Mie Bakso Asa'an	Jl. Raya Garut Bayongbong Kp Goler
2.	Kedai Baso Aci Acay	Jl. Ciledug
3.	Kedai Anirasa umi	Jl. Pembangunan
4.	Kedai jajanan Bu Enur	Perum Cempaka

No.	Nama Kedai	Alamat
5.	Baso Aci Mang Duyeh	Jl. Kadungora
6.	Baso Bang Leo	Jl. Tarogong
7.	Baso Aci Ceu Emas	Jl. Karacak

Dengan adanya data di atas, membuktikan bahwa Bakso aci di garut sangat digemari oleh masyarakat karena banyaknya penjual bakso aci yang berada di Kota Garut membuktikan bahwa bakso aci sangat diminati oleh berbagai kalangan dari anak kecil hingga orang dewasa.

Beragamnya kuliner yang berada di Kota Garut salah satunya berada di PT. Aa Mapan Perkasa, yang dimana perusahaan tersebut memproduksi makanan yang sangat diminati oleh masyarakat di Kota Garut maupun diluar Kota Garut. Perusahaan ini terletak di Jl. Bratayudha No. 52 Kota Garut. Yang dimana perusahaan ini adalah perusahaan industri yang memproduksi makanan yang digemari oleh masyarakat. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 2017. Salah satu makanan yang diproduksi oleh perusahaan ini adalah seblak dan bakso aci dengan berbagai varian rasa dan kekhasannya berdasarkan hasil wawancara mengenai varian rasa, bahwa hanya perusahaan tersebut yang menjual bakso aci dengan berbagai rasa. Dapat dilihat melalui data berikut:

Tabel 2: Data pesaing PT. Aa Mapan Perkasa

No.	Nama Kedai	Varian Rasa
1.	Baso Aci 69	Original
2.	Kedai Baso Aci Acay	Original
3.	Baso Aci Bacigar	Original, Kuah ayam dan Sapi
4.	Baso Aci Bacci	Original, Tom yum
5.	Baso Aci Mang Duyeh	Original
6.	Baso Bang Leo	Original
7.	Baso Aci Ceu Emas	Original

Berdasarkan data diatas dapat dikatakan bahwa rata-rata baso aci yang menjadi pesaing PT. Aa Mapan Perkasa hanya memiliki satu atau dua varian rasa saja, sedangkan PT. Aa Mapan Perkasa memiliki empat varian rasa yaitu geprek, amis lada haseum, *korean spicy* dan *white curry*. Selain varian rasa yang berbeda dan bervariasi, perusahaan ini juga dalam pembuatan varian rasa yang baru mendatangkan langsung *chef* yang ahli untuk membuat varian-varian rasa yang baru yang tidak dimiliki oleh pesaing lainnya.

Seperti yang dipaparkan oleh Brata (dalam Siburian, 2020) yang menjelaskan bahwa jika suatu perusahaan harus dapat melakukan strategi dan juga berbagai operasi untuk dapat menguasai posisi pasar, dan juga berusaha untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas maupun kuantitas suatu produk.

Tabel 3: Data penjualan PT. Aa Mapan Perkasa Tahun 2019

No	Bulan	Tahun	Jumlah Penjualan
1	Januari	2019	4300
2	Februari	2019	3600
3	Maret	2019	3800
4	April	2019	4000
5	Mei	2019	4000
6	Juni	2019	3500

No	Bulan	Tahun	Jumlah Penjualan
7	Juli	2019	4500
8	Agustus	2019	4200
9	September	2019	4300
10	Oktober	2019	3600
11	November	2019	4700
12	Desember	2019	600

Berdasarkan tabel 3 diatas terdapat jumlah penjualan mengalami fluktuasi di signifikan setiap bulannya. Seperti yang terdapat pada tabel diatas, dijelaskan bahwa PT. Aa Mapan Perkasa pada tahun 2019 cenderung mengalami penurunan penjualan. Dikarenakan terjadinya peningkatan dalam pertumbuhan ekonomi dan bergulirnya era globalisasi yang pesat menjadikan adanya persaingan yang ketat sehingga menuntut perusahaan agar siap bersaing dengan perusahaan lain. Namun disisi lain perusahaan mempunyai kendala yaitu ketidaksempurnaan produk dan juga transportasi yang terhambat membuat menurunnya kualitas produk yang telah diperhatikan oleh perusahaan. Maka, pemilik usaha harus segera bertindak mencari solusi dengan membuat strategi yang efektif dalam mencapai visinya. Maka untuk menganalisis strategi penulis menggunakan *Blue Ocean Strategy* karena dengan menggunakan strategi tersebut perusahaan berpeluang mendapatkan profit yang besar di pasar yang baru.

Alasan untuk melakukan penelitian ini adalah untuk memahami strategi *Blue Ocean Strategy* yang terdapat pada PT. Aa Mapan Perkasa yang dapat meningkatkan penjualan pada perusahaan tersebut dan dapat juga menjadi solusi dalam persaingan pasar di masa mendatang.

2 Tinjauan Pustaka

2.1 Manajemen Strategi

Menurut Prasoj (2018) mendefinisikan manajemen strategi sebagai upaya untuk mempengaruhi sebuah rencana agar dapat dijalankan dengan efektif dan efisien untuk sebuah kepentingan bersama. Sedangkan Yunus dalam Yulita & Indra (2019) lebih mengedepankan manajemen strategi untuk sebuah cara yang tepat agar program-program kerja dapat dilaksanakan dengan maksimal dan agar tercapai sebuah tujuan yang diinginkan.

2.2 Strategi Bersaing

Menurut Porter M (2014) strategi bersaing yaitu cara yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk bisa bersaing dengan para pesaing di luar sana. Yang dimana hal ini dilakukan agar produk yang dijual oleh perusahaan bisa lebih dikenal oleh masyarakat secara luas dan bisa mencapai tujuan yang telah perusahaan tetapkan sebelumnya.

2.3 *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy adalah sebuah siasat untuk menaklukan para pesaing dengan menggunakan fitur produk yang inovatif yang telah diabaikan selama ini. Produk ini juga berbeda secara radikal dengan produk yang sudah ada dipasar (Kim & Mauborgne, 2015). *Blue Ocean Strategy* (BOS) merupakan suatu strategi yang dapat digunakan untuk menantang perusahaan untuk keluar dari suatu persaingan yang tiada hentinya dengan menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya. Tujuan dari *Blue Ocean Strategy* ini bukanlah untuk melakukan kompetisi pada

industri yang ada, tetapi untuk menciptakan ruang pasar yang baru (Ratnasari, Kumasaji & Yulianti, 2016).

2.4 Kerangka Kerja Empat Langkah

Menurut Kim & Mauborgne dalam Irman & Santi (2019). Dari hasil strategi kanvas perlu dilakukan aktivitas yang dibuat berdasarkan kerangka kerja empat langkah yaitu hapuskan, kurangi, tingkatkan, dan ciptakan. Untuk merekonstruksi faktor-faktor nilai pembelian dalam membuat kurva nilai baru maka dibutuhkan kerangka kerja empat langkah diantaranya:

1) Hapuskan

Perusahaan berusaha meningkatkan faktor-faktor yang dianggap bisa diterima oleh industri. Faktor bisa saja dihapuskan karena faktor tersebut tidak memiliki nilai atau bisa saja mengurangi nilai. Dalam perusahaan Aa Mapan Perkasa ini, tidak ada faktor yang harus dihapuskan.

2) Kurangi

Perusahaan mengurangi investasi pada faktor yang tidak memberikan *benefit* atau keuntungan/manfaat bagi pembeli dan dibawah standar industri. Faktor yang dapat dihilangkan dari industri adalah batas waktu penyelesaian

3) Tingkatkan

Langkah ini yaitu dimana perusahaan meningkatkan investasi pada faktor persaingan yang memberikan peningkatan manfaat yang signifikan bagi pembeli dan diatas standar industri. Faktor yang bisa ditingkatkan yaitu:

- a. Kualitas produk
 - b. Pelayanan
 - c. Keamanan Tenaga Kerja
- 4) Ciptakan

Perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam industri. Dengan menciptakan faktor yang baru, perusahaan memberikan nilai manfaat bagi konsumen dan non konsumen, sehingga dapat menciptakan permintaan dengan daya jual yang strategis. Faktor yang dapat diciptakan diantaranya:

- a. Varian Produk
- b. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri
- c. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap
- d. Mencermati Waktu

3 Metode Penelitian

Metode penelitian yang dipilih adalah metode penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif. Penelitian merupakan serangkaian pengamatan yang dilakukan selama jangka waktu tertentu terhadap suatu fenomena yang memerlukan jawaban dan penjelasan. Sedangkan menurut Creswell (2017) mengemukakan bahwa tujuan penelitian berarti menunjukkan bahwa mengapa penelitian ini dilakukan dan apa yang ingin dicapai pada penelitian tersebut.

Metode kualitatif adalah sebuah penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak bisa dicapai menggunakan prosedur statistik atau dengan cara kuantitatif. Metode kualitatif digunakan untuk dapat mendeskripsikan aktivitas pemasaran serta untuk menentukan alternatif bagi strategi pada perusahaan. Sedangkan menurut Nazir (2014) metode analisis deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status suatu kelompok manusia, objek, kondisi, suatu sistem pemikiran maupun suatu peristiwa pada masa sekarang. Dalam hal ini metode penelitian deskriptif ini digunakan untuk mengidentifikasi suatu keadaan dan juga faktor internal dan

eksternal pada perusahaan melalui wawancara untuk mendapatkan analisis yang lebih mendalam dan mengidentifikasi yang menjadikan dampak pada lingkungan internal dan eksternal. Selain itu juga terdapat tabel kuesioner untuk menilai dan mengevaluasi faktor-faktor yang diperoleh dengan melalui matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*), kemudian dianalisis menggunakan analisis SWOT dan analisis *Blue Ocean Strategy*.

4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskriptif

Analisis Lingkungan Internal

1. Pemasaran

Dari hasil observasi yang dilakukan, analisis lingkungan internal yang pertama adalah pemasaran. Salah satu aktivitas pemasaran tersebut adalah inovasi produk. Inovasi produk tersebut dibentuk dalam tampilan yang menarik, rasa yang bervariasi dan berbeda dari yang lain, rasa yang khas dari baso aci lainnya. Dari survey yang dilakukan, diperoleh beberapa pernyataan berkaitan dengan inovasi produk yang dilakukan oleh PT. Aa Mapan Perkasa.

2. Manajemen dan SDM

Analisis lingkungan internal selanjutnya adalah manajemen dan SDM perusahaan. Manajemen PT. Aa Mapan Perkasa mampu mengatur keadaan dengan baik. Seperti yang disebutkan oleh David (dalam Usuli, 2015) yang mana indikator dari manajemen sebagai faktor internal organisasi terbentuk dalam 5 kegiatan, diantaranya: perencanaan, pengorganisasian, motivasi, *staffing*, dan pengendalian. Manajer perusahaan menjelaskan bahwa setiap indikator manajemen perusahaan mampu diterapkan dengan tepat.

3. Keuangan

Di PT. Aa Mapan Perkasa, keuangan memiliki kedudukan dan bagian tersendiri dalam perusahaan. Sehingga urusan yang berkaitan dengan keuangan perusahaan diurus oleh manajer keuangan perusahaan secara langsung. Dari hasil wawancara PT. Aa Mapan Perkasa, mempunyai tingkat perolehan laba yang tergolong baik karena kemampuan perusahaan memperoleh laba baik. Perolehan laba tersebut bisa ditinjau dari penjualan yang dilakukan. Dari harga jual yang ditentukan perusahaan dapat memperoleh laba 50% dari harga pokok penjualan produk, yang demikian hal tersebut dapat dikatakan PT. Aa Mapan Perkasa mampu memperoleh laba yang maksimum.

Analisis Lingkungan Eksternal

1. Ancaman Pendatang Baru

Dari hasil observasi yang dilakukan dalam penelitian ini, pendatang baru dalam usaha baso aci di Garut semakin banyak. Hal ini dapat dilihat dari fenomena beberapa kedai yang banyak menjual baso aci. Melihat hal ini perusahaan melakukan tindakan yang cepat supaya bisnis yang dijalankan dapat berkembang dengan baik. PT. Aa Mapan Perkasa berpikir pada cara bagaimana perusahaannya bisa berkembang dan mengembangkan hal yang sudah ada.

2. Persaingan Antar Perusahaan

Menurut Refiasari, *et. al.* dalam Fiorenita & Dwianika (2021) jika semakin tinggi tingkat persaingan, maka profitabilitas industri makin tinggi ataupun menurun. Sedangkan hasil dari observasi yang dilakukan, perusahaan yang sejenis dengan PT. Aa Mapan Perkasa ini sudah mulai menempatkan diri dan hadir di hadapan PT. Aa Mapan Perkasa. Namun demikian, PT. Aa Mapan

Perkasa memiliki strategi untuk mengatasi ini. Strategi yang dimiliki oleh perusahaan yaitu menjaga hubungan baik dengan agen dan reseller dan juga meningkatkan kualitas produk dan juga me-repacking baru dan juga menambah varian rasa baru yang berbeda dengan pesaing lainnya.

3. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

Produk pengganti juga bisa mengancam posisi dari PT. Aa Mapan Perkasa. Dari hasil observasi yang dilakukan, saat ini sudah banyak produk yang dapat menggantikan baso aci. Produk pengganti yang mengancam perusahaan adalah produk yang saat ini mulai dicari oleh banyak konsumen. Keinginan konsumen yang berubah-ubah ini membuat perusahaan berlomba-lomba untuk dapat memenuhi apa yang diinginkan oleh konsumennya. Seperti halnya PT. Aa Mapan Perkasa yang menjual produk utama baso aci, berdasarkan hasil survey lapangan saat ini banyak produk yang menggantikan posisi baso aci seperti seblak, bacil dan banyak produk lainnya.

4. Daya Tawar Konsumen

Dari hasil observasi yang dilakukan, daya tawar konsumen ini tentu tidak bisa dihindari. Banyak dari konsumen melakukan penawaran yang sesuai dengan apa yang diinginkan tanpa memikirkan apa yang akan didapat oleh perusahaan. Konsumen saat ini lebih berpikir tentang bagaimana produk yang ditawarkan oleh perusahaan ini berkualitas dengan harga yang terjangkau. Daya tawar dari konsumen ini tentu sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan.

5. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar ini dapat terjadi ketika perusahaan melakukan pasokan terhadap bahan baku dari seorang *supplier*. Dari hasil observasi lapangan yang dilakukan daya tawar dari pemasok memang bisa terjadi. Hal ini terjadi terutama pada perusahaan yang baru menjalin kerjasama terhadap satu *supplier*. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk menghindari daya tawar dari pemasok ini adalah menjalin mitra bisnis dengan reseller atau perusahaan yang nantinya akan menjadi pemasok barang bagi perusahaan. Jaringan mitra usaha ini dapat dilakukan tidak hanya pada satu perusahaan saja, namun bisa terhadap beberapa perusahaan yang diyakini dapat memberikan kerjasama yang sesuai dengan harapan.

Kualitatif Pengujian dengan Analisis IFE

Tabel 4: Matriks pembobotan IFE (*Internal Factors Evaluation*)

No	Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strengths</i>)				
1	Memiliki produk yang berkualitas	0.10	4	0.40
2	Perusahaan terus melakukan inovasi produk	0.10	4	0.40
3	Harga produk yang terjangkau	0.08	4	0.32
4	Promosi yang dilakukan melalui pameran dan media internet	0.10	4	0.40
5	Perusahaan melakukan pemasaran dalam bentuk digital	0.08	4	0.32
6	Memiliki kegiatan untuk pelatihan dan pengembangan karyawan	0.04	3	0.12
7	Perusahaan bisa memanfaatkan aset yang dimiliki dengan baik	0.03	4	0.12

No	Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor
8	Perusahaan selalu melakukan riset untuk memenuhi keinginan konsumen	0.05	4	0.20
9	Lokasi perusahaan yang strategis dan mudah dijangkau	0.05	4	0.20
Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
1	Perusahaan jarang melakukan evaluasi posisi pasar	0.05	1	0.05
2	Keterbatasan pegawai yang kompeten di bidangnya	0.08	2	0.16
3	Tingkat pendidikan karyawan tidak diperhatikan perusahaan	0.05	2	0.10
4	Tidak tercapainya target penjualan	0.10	3	0.30
5	Menurunnya omzet perusahaan	0.04	2	0.08
6	Kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba relatif belum terencana	0.05	3	0.15
JUMLAH		1.00		3.32

Kekuatan pertama mengenai PT. Aa Mapan Perkasa adalah memiliki produk yang berkualitas. Bagi PT. Aa Mapan Perkasa produk yang dijual memang harus berkualitas, hal ini dikarenakan produk tersebut yang akan menjelaskan bagaimana PT. Aa Mapan Perkasa di mata konsumennya. Kualitas produk menjadi hal yang sangat diutamakan dan dianggap penting oleh perusahaan. Selain itu, kekuatan dari harga juga memiliki rating yang tinggi, harga yang terjangkau dengan produk yang berkualitas tentu saja dicari oleh konsumen.

Selanjutnya, selain daripada harga ada juga pemasaran yang dilakukan dalam bentuk digital menjadi kekuatan yang memiliki penilaian paling tinggi. Hasil dari observasi yang dilakukan, perkembangan teknologi yang semakin modern tentu saja memberikan dampak positif untuk pengembangan usaha. Dari riset yang dilakukan oleh PT. Aa Mapan Perkasa, pemasaran dalam bentuk digital dianggap lebih efektif daripada pemasaran yang pada umumnya dilakukan. Seperti promosi yang gencar dilakukan melalui sosial media. Promosi menjadi sangat penting dalam kegiatan pemasaran, terlebih dilakukan untuk memperkuat *branding*.

Pengujian dengan Analisis EFE

Tabel 5: Matriks pembobotan EFE (*External Factors Evaluation*)

No	Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1	Pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik	0.12	3	0.36
2	Dorongan pemerintah dalam pengembangan bisnis kuliner	0.08	3	0.24
3	Gaya hidup masyarakat yang royal terhadap makanan	0.05	2	0.10
4	Masyarakat yang senang makan dirumah dengan makanan yang praktis dan higienis	0.05	4	0.20
5	Teknologi yang semakin modern	0.10	4	0.40
Ancaman (<i>Threats</i>)				
1	Daya beli konsumen yang menurun	0.08	4	0.32
2	Keinginan konsumen yang berubah-ubah	0.08	4	0.32

3	Konsumen semakin sensitif terhadap harga	0.05	1	0.05
No	Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Skor
4	Semakin banyak pendatang baru yang bermunculan	0.12	1	0.12
5	Persaingan dengan perusahaan yang sejenis semakin bermunculan	0.12	1	0.12
6	Persaingan dengan perusahaan sejenis semakin ketat	0.10	1	0.10
7	Fluktuasi harga bahan baku	0.05	3	0.15
JUMLAH		1.00		2.33

Bahwa faktor peluang secara keseluruhan berada pada penilaian peluang minor atau dengan kata lain peluang yang tidak terlalu memberikan kesempatan. Faktor peluang yang memiliki penilaian tertinggi ini adalah pertumbuhan ekonomi yang kian membaik menjadi peluang bagi para pelaku usaha termasuk PT. Aa Mapan Perkasa. Selama tahun 2013-2018 ekonomi Indonesia tumbuh dengan baik dan menunjukkan *progress* nya. Bahkan menurut Sri Mulyani, ekonomi Indonesia saat ini sangat baik untuk menyongsong ekonomi global. Dari sisi ekonomi, tentu itu sangat mempengaruhi bisnis termasuk bisnis kuliner. Bahkan PT. Aa Mapan Perkasa tidak menutup kemungkinan akan hal tersebut, sebab ekonomi memang akan selalu berdampingan dengan pertumbuhan bisnis.

Tidak hanya itu, perlakuan dari masyarakat yang saat ini lebih senang dengan hal yang instan dan cepat. Apalagi dengan urusan makanan, sudah banyak dari masyarakat yang lebih memilih makanan cepat saji karena dianggap lebih *simple*. Hal ini menjadi peluang bagi PT. Aa Mapan Perkasa dalam mengembangkan bisnisnya. Untuk dapat memenuhi hal ini PT. Aa Mapan Perkasa harus melakukannya dengan strategi yang tepat. Seperti yang dilakukan oleh PT. Aa Mapan Perkasa membuat varian rasa yang berbeda dari yang lain.

Peluang berikutnya mengenai dorongan dari pemerintah juga dinilai tidak memberikan peluang. Akan tetapi, fakta lapangan sebenarnya menyebutkan bahwa pemerintah memang memberikan dorongan yang baik bagi para pelaku usaha dalam mengembangkan bisnisnya. Namun dari beberapa faktor peluang tersebut, diperoleh peluang yang dinilai tidak berpeluang bagi perkembangan bisnis PT. Aa Mapan Perkasa yaitu faktor gaya hidup masyarakat yang royal terhadap makanan. Hal tersebut dikarenakan masyarakat saat ini lebih royal terhadap barang-barang mewah yang dapat diinvestasikan. Makanan tidak lagi menjadi hal yang diutamakan oleh masyarakat sekarang, sebab bagi konsumen di era sekarang *prestise* (wibawa) lebih penting dibanding hal lainnya. Gaya hidup yang serba mewah tidak menjadi peluang dalam usaha yang dinilai oleh PT. Aa Mapan Perkasa. Sebab menurutnya gaya hidup dari masyarakat sekarang tidak dapat diprediksi, yang mengakibatkan hal tersebut bukan menjadi peluang tapi malah menjadi ancaman yang bisa saja membahayakan.

Analisis SWOT

Tabel 6: Matriks SWOT PT. Aa Mapan Perkasa

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki produk yang berkualitas • Perusahaan terus melakukan inovasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan jarang melakukan evaluasi pasar • Tingkat pendidikan karyawan tidak diperhatikan perusahaan

<p>EFAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Harga produk yang terjangkau • Perusahaan melakukan pemasaran dalam bentuk digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak tercapainya target penjualan
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik • Dorongan pemerintah dalam pengembangan bisnis kuliner • Gaya hidup masyarakat yang royal terhadap makanan • Teknologi yang semakin modern 	<p>STRATEGI (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan tetap menjaga produk yang berkualitas guna meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik. 2. Perusahaan terus melakukan inovasi produk dengan memanfaatkan dorongan dari pemerintah dalam pengembangan bisnis kuliner. 3. Tetap mempertahankan harga produk yang terjangkau sejalan dengan gaya hidup masyarakat yang royal terhadap makanan. Dengan menggunakan pemasaran dalam bentuk digital dapat memanfaatkan teknologi yang semakin modern. 	<p>STRATEGI (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan strukturisasi penjadwalan evaluasi posisi guna meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik. 2. Menciptakan SDM yang berkualitas untuk menyongsong teknologi yang modern. 3. Meningkatkan promosi dan mengadakan diskon agar tercapainya target penjualan dengan memanfaatkan teknologi yang semakin modern.
<p>THREATS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daya beli konsumen yang menurun • Konsumen semakin sensitif terhadap harga • Semakin banyak pendatang baru yang bermunculan • Persaingan dengan perusahaan yang sejenis semakin bermunculan • Persaingan dengan perusahaan sejenis yang semakin ketat 	<p>STRATEGI (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas standar produk guna dapat tetap bersaing dengan perusahaan sejenis yang semakin ketat. 2. Konsistensi mencapai inovasi yang variatif untuk menghindari ancaman dari pendatang baru yang bermunculan. 3. Kekuatan harga yang ditentukan semakin diperkuat untuk mengatasi daya beli konsumen yang menurun. 	<p>STRATEGI (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan evaluasi posisi pasar untuk mengurangi ancaman dari pendatang baru. 2. Menerapkan SDM yang berkualitas untuk menghadapi ancaman pendatang baru dan mengatasi daya beli yang menurun. 3. Memperbanyak inovasi guna tercapainya target penjualan dan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis yang semakin ketat.

Setelah dicocokkan melalui tahap matriks SWOT, menunjukkan bahwa strategi mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman dengan memanfaatkan peluang dan memperkuat kekuatan yang dimiliki perusahaan. Dari hasil yang diperoleh, maka PT. Aa Mapan Perkasa dapat melakukan atau menerapkan alternatif strategi berdasarkan matriks SWOT. Alternatif-alternatif strategi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi SO yang ditempuh oleh PT. Aa Mapan Perkasa, meliputi:

- 1) Mempertahankan produk yang berkualitas guna meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik.
- 2) Mengembangkan inovasi produk dengan memanfaatkan dorongan pemerintah dalam pengembangan bisnis kuliner itu sendiri.
- 3) Mempertahankan harga produk yang terjangkau sejalan dengan gaya hidup masyarakat yang royal terhadap makanan
- 4) Dengan menggunakan pemasaran dalam bentuk digital dapat memudahkan dan memanfaatkan teknologi yang semakin modern

2. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Strategi ST yang ditempuh oleh PT. Aa Mapan Perkasa, meliputi:

- 1) Meningkatkan kualitas standar produk guna dapat tetap bersaing dengan perusahaan sejenis yang semakin ketat
- 2) Konsistensi mencapai inovasi yang variatif untuk menghindari ancaman dari pendatang baru yang bermunculan.
- 3) Kekuatan harga yang ditentukan semakin diperkuat untuk mengatasi daya beli konsumen yang menurun.

3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi WO yang ditempuh oleh PT. Aa Mapan Perkasa, meliputi:

- 1) Melakukan strukturisasi penjadwalan evaluasi posisi guna meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik.
- 2) Menciptakan SDM yang berkualitas untuk menyongsong teknologi yang modern.
- 3) Meningkatkan promosi dan mengadakan diskon agar tercapainya target penjualan dengan memanfaatkan teknologi yang semakin modern.

4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi WT yang ditempuh oleh PT. Aa Mapan Perkasa, meliputi:

- 1) Meningkatkan kegiatan evaluasi posisi pasar untuk mengurangi ancaman dari pendatang baru.
- 2) Menerapkan SDM yang berkualitas untuk menghadapi ancaman pendatang baru dan mengatasi daya beli yang menurun
- 3) Memperbanyak inovasi guna tercapainya target penjualan dan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis yang semakin ketat.

Penerapan *Blue Ocean Strategy*

Setelah diperoleh alternatif strategi yang dapat direkomendasikan dalam penelitian ini, berikutnya adalah mengembangkan strategi tersebut menggunakan strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*). Dalam merumuskan strategi bersaing dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* ada tahap - tahap yang bisa digunakan untuk membantu merumuskan strategi tersebut. Tahapan dalam dalam merumuskan strategi bersaing dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* yaitu dengan membuat kanvas strategi, dan membuat kerangka kerja empat langkah.

Kerangka Kerja Empat Langkah

Setelah dianalisis menggunakan kurva strategi BOS untuk mengetahui keberadaan perusahaan saat ini dengan tetap memperhatikan pesaing, maka selanjutnya akan di analisis kerangka kerja

empat langkah dari BOS guna mempermudah PT. Aa Mapan Perkasa dalam menciptakan pasar baru yang belum ada pesaingnya.

1. Faktor yang Dihapuskan

Untuk dapat memperkuat kedudukan perusahaan pada posisi yang diharapkan, salah satunya adalah dengan menghapuskan faktor-faktor yang sudah tidak lagi menghasilkan. Berdasarkan hal tersebut beberapa faktor yang sudah tidak lagi menguntungkan akan dihapuskan oleh PT. Aa Mapan Perkasa. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan tidak terdapat faktor yang dihapuskan, karena semua faktor dalam perusahaan tersebut merupakan hal yang sangat penting.

2. Faktor yang Dikurangi

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk mengurangi faktor-faktor yang dianggap tidak memberikan peningkatan manfaat. Di dalam persaingan usaha PT. Aa Mapan Perkasa saat ini tidak ada yang perlu dikurangi.

3. Faktor yang Ditingkatkan

Dari hasil observasi yang dilakukan terdapat faktor yang ingin ditingkatkan PT. Aa Mapan Perkasa untuk menciptakan pasar barunya. Adapun beberapa faktor yang ingin ditingkatkan kembali oleh PT. Aa Mapan Perkasa dalam memasuki pasar yang belum ada pesaingnya, faktor tersebut diantaranya sebagai berikut:

a. Diferensiasi

Ciri khas menjadi sangat penting bagi usaha kuliner, sebab kekhasan ini akan menjadi daya tarik konsumen untuk datang ke perusahaan. Ciri khas dapat dilakukan dengan menciptakan perbedaan dengan produk lainnya. Sangatlah penting bagi PT. Aa Mapan Perkasa untuk menciptakan pembeda dengan produk lainnya. Pembeda ini bisa dijadikan langkah PT. Aa Mapan Perkasa untuk keluar dari pesaingnya, dan menciptakan sendiri pasarnya. Dari hasil observasi yang dilakukan, PT. Aa Mapan Perkasa meningkatkan faktor diferensiasi produk yang ditawarkan. Sebab menilik dari semakin banyaknya pendatang baru yang mengancam juga produk yang sama banyak ditawarkan.

b. *Branding* PT. Aa Mapan Perkasa

Faktor yang akan ditingkatkan selanjutnya adalah *branding* atau kekuatan merek. *Branding* yang semakin kuat tentu saja akan semakin diingat oleh konsumen. Ketika PT. Aa Mapan Perkasa sudah dapat meningkatkan *branding* nya tentu itu akan sata berdampak positif pada perkembangan usaha selanjutnya. Bahkan tidak hanya itu, ketika suatu bisnis memiliki *branding* yang kuat hal yang paling menguntungkan adalah ia akan terus dicari oleh konsumennya. Sehingga perusahaan tidak harus mencari konsumennya lagi.

4. Faktor yang Diciptakan

Untuk dapat memperoleh strategi BOS yang tepat, makan PT. Aa Mapan Perkasa perlu menciptakan faktor unggulan yang sebelumnya tidak dimiliki bahkan tidak terpikirkan oleh pesaingnya. Dari hasil observasi yang dilakukan, ada faktor yang ingin diciptakan PT. Aa Mapan Perkasa supaya lebih unggul dari pesaing nya dan membuat pasar sendiri yang belum ada pesaingnya, diantaranya sebagai berikut:

a. Media promosi perusahaan

Bagi banyak perusahaan promosi adalah cara ampuh dalam menawarkan produk kepada konsumen. Berbagai bentuk promosi sudah banyak dilakukan mulai dari *endorsement*, diskon, dan iklan di media sosial. Berbagai cara promosi telah dilakukan dari iklan di media sosial, bahkan *endorsement* ikut dilakukan untuk memasarkan produk. Namun, karena PT. Aa Mapan Perkasa ingin keluar dari persaingan tersebut maka dia menciptakan suatu faktor yang belum dilakukan oleh konsumennya. Faktor tersebut adalah media promosi dengan mengadakan pameran-pameran di berbagai kota dan juga mengadakan *challenge* berhadiah yang menyangkut pada

produk PT. Aa Mapan Perkasa. Konsep tersebut pada dasarnya dilakukan untuk mempromosikan produk PT. Aa Mapan Perkasa. Media promosi dalam bentuk seperti ini belum banyak dilakukan, sehingga PT. Aa Mapan Perkasa menerapkan bentuk promosi seperti di perusahaannya. Tidak hanya itu, teknologi yang semakin modern ikut dimanfaatkan untuk menciptakan media promosi yang berbeda tentunya.

Tabel 7: Skema kerangka kerja empat langkah

Hapuskan (<i>Eliminate</i>)	Kurangi (<i>Reduce</i>)
Tidak ada	Tidak ada
Tingkatkan (<i>Raise</i>)	Ciptakan (<i>Create</i>)
Diferensiasi <i>Branding</i> PT. Aa Mapan Perkasa	Media promosi perusahaan

Berdasarkan tabel kerangka kerja empat langkah maka diperoleh faktor yang diciptakan yakni media promosi perusahaan PT. Aa Mapan Perkasa.

Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis Yang Digunakan

Hasil penelitian mengenai strategi apa yang digunakan pada tubuh perusahaan saat ini, diajukan beberapa pertanyaan untuk beberapa faktor-faktor penting dalam perusahaan. Untuk faktor varian produk dan kualitas produk yang diterapkan dimana perusahaan menyediakan berbagai macam varian rasa diantaranya yaitu varian rasa amis lada haseum, geprek, *white curry*, *korean spicy*. Penetapan kualitas produk di PT. Aa Mapan Perkasa lebih baik dibandingkan para pesaingnya. Hal ini terbukti dari hasil wawancara kepada pemilik perusahaan yang mengatakan bahwa kualitas produk PT. Aa Mapan Perkasa lebih baik dibandingkan dengan para pesaing lainnya. Dimana bahan baku yang digunakan merupakan bahan baku yang berkualitas meliputi tepung yang digunakan menggunakan tepung yang berkualitas, dari bumbu-bumbu menggunakan bahan yang premium, dan varian rasa yang diciptakan oleh PT. Aa Mapan Perkasa sangat diperhatikan dan tidak akan mengecewakan konsumen karena varian rasa yang diciptakan dibuat langsung oleh *chef* yang dipanggil langsung oleh PT. Aa Mapan Perkasa.

Kemudian mengenai penetapan harga dan apa saja yang mempengaruhi harga pada setiap produk dimana pemilik perusahaan mengatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi harga diantaranya jenis produk, jenis bahan baku dan bahan pelengkap, kualitas bahan baku dan bahan pelengkap, warna produk dan bentuk dari produk itu sendiri. Kemudian mengenai kebijakan produksi, perusahaan selalu menyisihkan produk yang cacat agar tidak bercampur dengan produk siap jual dari produk baso acinya sendiri atau pun kemasannya agar menjadi nilai tambah bagi perusahaan.

Kemudian mengenai pelayanan, untuk memudahkan konsumen memesan produk, perusahaan menyediakan website atau nomor telepon perusahaan untuk memudahkan konsumen saat memesan. Selain itu perusahaan telah menyediakan tenaga khusus yang terlatih untuk melayani pelanggan. Perusahaan juga melayani pelanggan dengan baik dan penuh hormat karena perusahaan menerapkan motto pelanggan adalah raja. Jadi sebisa mungkin perusahaan memberikan pelayanan yang baik agar pelanggan tidak hanya merasa puas oleh produk yang perusahaan miliki tetapi merasa puas juga oleh pelayanan yang baik yang dilakukan oleh perusahaan.

Terakhir yaitu kebijakan sumber daya manusia yang mana perusahaan merekrut pegawai tidak hanya dari mulut ke mulut, tetapi juga memasang pengumuman mengenai perekrutan pegawai

pada media sosial untuk memudahkan perusahaan dan masyarakat yang ingin bekerja pada perusahaan. Selain itu, perusahaan membarui sistem kerja pegawai, seperti memberlakukan *shift* pegawai untuk menghindari motivasi kerja yang menurun.

5 Simpulan dan Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, maka kesimpulannya adalah:

1. Melalui Matriks IFE dan EFE perusahaan dapat mengetahui posisi perusahaan saat ini. PT. Aa Mapan Perkasa memiliki ancaman dan kelemahan yang harus segera di minimalisir dan diatasi dengan rekomendasi *Strategi Blue Ocean* Strategi yang mana perusahaan harus lebih melirik pasar, dan dituntut untuk berinovasi memberikan sesuatu yang berbeda dari pesaingnya agar ancaman yang datang pada perusahaan bisa diatasi. Karena strategi yang digunakan oleh PT. Aa Mapan Perkasa tidak ada strategi yang khusus hanya saja PT. Aa Mapan Perkasa menjaga hubungan baik terhadap konsumen, *supplier*. Menjaga komunikasi dengan *supplier* akan membuat manajemen inventori menjadi lebih baik dan meningkatkan keseluruhan proses akuisisi barang.
2. Perumusan *Blue Ocean Strategy* pada PT. Aa Mapan Perkasa ini dilakukan dengan membuat kerangka kerja empat langkah. Kerangka kerja empat langkah adalah skema yang digunakan untuk merekonstruksi nilai pembeli yang dibutuhkan dan menghasilkan kurva nilai baru.
3. Implementasi strategi, dilakukan penjabaran yang lebih jelas, terarah dan sistematis ke dalam bentuk strategi-strategi fungsional yang terdiri dari lima aspek, yaitu aspek pelayanan, produksi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Arifin, S. M., & Abdillah, Y. (2018). Penerapan *Blue Ocean* (Bos) Dalam Usaha Memasuki Pasar Internasional (Studi Pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik). *Administrasi Bisnis (JAB)*, 61.
- Budijanto, M., & Christian. (2018). Analisis Strategi Bisnis PT.XYZ Untuk Berkembang Dalam Industri SAAS. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 02.
- Chan, K., & Renee, M. (2015). *Blue Ocean Strategy* (Cetakan IV). Jakarta.
- Chan, Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy*. Boston Massachusetts: arrangement With Harvard Business Review Press.
- Creswell, W. J. (2017). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (II). Pustaka Pelajar.
- David. (2011). *Buku Pengantar Manajemen Strategi* (J. Press, Ed.). Denpasar - Bali.
- David, R. F. (2015). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concept and Cases* (Fifteenth). New Jersey: Pearson.
- Fiorenita, F., & Dwianika, A. (2021). Penerapan *Five Porter Analysis* pada Efektifitas Kelangsungan Usaha Pelaku UKM (Studi Kasus UD Rey Collection). *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, 12.
- Huda, M. A., & Martanti, E. D. (2018). *Buku Pengantar Manajemen Strategik*. Jayapangus Press.
- Irman, & Santi, A. P. /. (2019). Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan pada CV. Raihan Konveksi dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*. *Jurnal Ekonomi*, 22(2), 102–118.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy* (How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant). *Harvard Business Review Press*.
- Kolina, N., & Mustamu, H. R. (2016). Analisis Deskriptif Strategi Bersaing pada Perusahaan

- Manufaktur Plastik. *Angora*, 1(1).
- Kristatiani, A. (2018). Inspirasi Pagi. Retrieved from 26 May website: <https://inspirasi pagi.id/baso-aci/>
- Lantang, T., & Soegoto, S. A. (2018). Analisis Penentuan Strategi Bersaing Pada Usaha Pengolahan Ikan PT. Deho Canning Company Bitung. *Jurnal EMBA*, 6(4), 3098–3017.
- Muhammad, S. (2013). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta.
- Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Yogyakarta.
- Poisson, D. C. (2018). the effectiveness of coupons on the restaurant consumers' purchase decision. *Journal of Food service Business Research*, 21.
- Porter, M, E. (2014). *Keunggulan Bersaing*. Jakarta.
- Pradana, A. (2020). *Strategi Pemasaran Museum Dengan Pendekatan Value Innovation: Studi Kasus Pada Museum Angkut Kota Batu*.
- Prasojo, L. . (2018). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: UNY Press.
- Rahayu, D. T., & Retnani, E. D. (2016). Penerapan Analisis SWOT Dalam Perumusan Strategi Bersaing Pada Eddy Jaya Photo. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5.
- Rangkuti, F. (2017). *Penentuan Strategi Pemasaran Vapin Dengan Pendekatan Matriks Ife Dan Efe Serta Qspm*.
- Rangkuti, F. (2017). Teknik Membedah Kasus Bisnis. *PT. Gramedia Pustaka Utama*.
- Ratnasari, Kumasaji, S., & Yulianti, E. (2016). penerapan blue ocean strategy (bos) dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing (studi pada waroeng steak and shake cabang jl. kawi bawah 18 malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 30.
- Sampurno. (2010). *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Samrin, & Irawan. (2019). Analisis Blue Ocean Strategy Bagi Industri Kerajinan di Kota Tanjung Balai. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1).
- Siburian, A. M. (2020). Implementasi analisis swot dalam perencanaan strategi bersaing perusahaan manufaktur kimia (studi kasus pada pt. abc). 1(4).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)* (XXV). Bandung: Alfabeta.
- Usuli, S. (2015). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Anggota Primer Koperasi Kepolisian Poso. *Jurnal Ekomen*, 15.
- Wheelen, L., T., & Hunger, David, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey.
- Yulita, & Indra, G. C. (2019). Model Strategi Manajemen Kebijakan Publik Sektor Pasar Tradisional Untuk Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Bengkayang Kalimantan Barat. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan AKuntansi*, 7.
- Zadnik, S., & Hrovatin, J. (2016). *Examination Of Decision Factors In The Process Of Buying Kitchen Furniture Using Conjoint Analysis*. 67.