

THE ALTERNATIVE BLUE OCEAN STRATEGY: BAGAIMANA STRATEGI PERUSAHAAN INDUSTRI KOPI SANTRI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS?

Heri Cahyo Bagus Setiawan

Program Studi Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik
hericbs@umg.ac.id

Beni Dwi Komara

Program Studi Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik
benikomara@umg.ac.id

ABSTRACT

Companies that can survive in business competition, must use strategies that are oriented to innovative and efficient values by looking at the company resources and capabilities holistically. When the giant coffee industry companies use the red ocean strategy in the expansion of market competition, the small and medium coffee industry companies (MSMEs) such as The Coffee Santri Industry in this study take the alternative blue ocean strategy into a strategic choice. A choice of strategies that do focus differentiation. Formulating the use of the blue ocean strategy by forming a new concept, namely outlet treatment, coffee shop and manufacturing scrubs, aroma therapy and prayer coffee are essential for survival and expansion outside the Red Ocean arena.

Keywords: blue ocean strategy, business competition, business strategy

PENDAHULUAN

Industri pengolahan kopi setiap tahunnya selalu meningkat. Permintaan komoditas kopi di pasar domestik dan internasional sangat tinggi. Di pasar domestik, misalnya, tingkat konsumsi kopi domestik minimal mencapai 3,5 juta hingga sampai dengan 4 juta karung atau setara 240.000 ton hingga 270.000 ton. Disamping itu, perkembangan per tahun luasan areal dari luasan lahan kopi di Indonesia dianggap menguatkan industri pengolahan kopi, baik skala kecil, menengah (UMKM) maupun perusahaan yang sudah berorientasi ekspor.

Meningkatnya industri perkopian tersebut belum didukung sumber daya (*resources*) dan kemampuan (*capabilities*) organisasi yang bernilai. Perusahaan akan dikategorikan bertahan dan dapat melakukan pembaharuan jika menerapkan strategi bersaing. Riset ini mencoba merumuskan strategi bersaing yang diterapkan perusahaan industri “Kopi Santri” sebuah industri pengolahan kopi yang skalanya masih UMKM di tengah kerasnya dunia persaingan industri kopi nasional. Secara spesifik, banyak sekali tipe

strategi yang muncul sebagai sebuah upaya atau *ihtiar* perusahaan untuk melindungi dari tekanan persaingan. Pertama, strategi generic, strategi ini termasuk strategi yang di dalamnya merangkum domain *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* (Porter, 2007). *Cost leadership* memusatkan diri pada semua aktifitas strategis yang berimbas pada pengurangan biaya. Sedangkan strategi *differentiation* berusaha menciptakan citra perusahaan yang baik dengan menawarkan produk yang unik.

Gambar 1.

Kopi Kapal Api dan Top Kopi



(Sumber: bukalapak.com diakses pada 01/02/2020)

Dalam konteks persaingan industri kopi yang secara jelas kita menyaksikan sebuah persaingan yang amat sangat membawa dampak bagi kelangsungan industri kopi berskala menengah atau kecil (UMKM) adalah industri kopi raksasa seperti Wings Group dengan produk “Top Coffe” dengan PT Santos Jaya Abadi dengan produk “Kapal Api” bertarung di tengah pasar domestic baik di tradisional *market* maupun *modern market*. Tentu juga dengan bermunculannya dari kalangan besar lainnya seperti White Coffee, Kopi Luwak dan Kopi ABC. Sebuah potret persaingan atau pertarungan yang berimplikasi besar pada konstalasi perkopian nasional.

Perusahaan Wings Group “Top Coffee” melakukan ekspansi besar-besaran di pasar. Diperkuat dengan membanjirnya iklan yang di bintanginya oleh Iwan Fals sebagai *icon*-nya. Memberikan harga murah di pasar domestik. Semboyannya: “Beli 2 dapat 1” (harga yang tidak umum dalam persaingan pasar.

Kompetitor besar yang lain juga menerapkan strategi yang sama. Implikasinya tentu berdampak pada perusahaan industri kopi menengah dan kecil (UMKM). Mereka tidak dapat bertahan dalam menghadapi sengitnya persaingan tersebut. Ibarat kepala ular bertarung kuat, ekornya menyibak ke mana-mana (perusahaan kopi kecil dan menengah UMKM). Ketika menghadapi situasi lingkungan seperti itu, mengubah strategi menjadi sesuatu yang penting untuk bertahan atau keluar dari penetrasi perusahaan raksasa tersebut.

Dalam fokus riset ini akan mendiskusikan sebuah *alternative* strategi apa yang akan di usung sebagai pilihan alternatif strategi bagi perusahaan “Kopi Santri” yang kelasnya kelas menengah (UMKM) dalam menghadapi persaingan tersebut?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap berasal dari masalah sosial (Creswell ,2014).

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini dilakukan wawancara mendalam kepada manajer di departemen pemasaran dan pengembangan usaha. Secara spesifik, tujuan dari wawancara yang dilakukan adalah untuk mengetahui informasi dari aspek manajerial dan strategi pemasaran (*Indepth Interview*).

Dalam melakukan wawancara, peneliti mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2009). *Indepth interview* memiliki beberapa tahapan dalam proses pengumpulan datanya, tahapan tersebut yaitu sebagai berikut:

a) Persiapan awal

Pada tahap persiapan awal, peneliti membuat janji dengan informan untuk melakukan wawancara.

b) Proses wawancara

Pada tahap ini, peneliti menyampaikan isu yang menjadi topik dalam penelitian. Kemudian peneliti memberikan maksud kedatangan sebagai pembuka dalam mengawali proses wawancara tentang beberapa pertanyaan kunci yang sudah dipersiapkan sebelumnya agar memudahkan peneliti dalam proses wawancara.

Tujuan melakukan *indepth Interview* dalam riset ini seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Pelaksanaanya dengan langsung melakukan wawancara secara mendalam kepada narasumber atau informan di departemen pemasaran dan pengembangan usaha.

Teknik Analisis

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan:

1. Rekaman. Peneliti merekam keseluruhan isi pembicaraan antara pihak peneliti dengan informan.
2. Hasil rekaman tersebut ditranskrip dengan menggunakan teknik verbatim yang bertujuan untuk menuliskan satu per satu kata yang diucapkan dalam setiap pembicaraan yang sudah direkam.

Verbatim yang digunakan dalam penelitian ini ada dua:

a. *Verbatim quotation*.

b. *Verbatim transcription*

c. Kategorisasi. Mengkategorikan setiap informasi.

3. *SERVO Analysis* . melakukan uji analisis untuk mengetahui dari aspek manajerial dan *decision making*.

4. Membahas dan menganalisa setiap kutipan yang berhubungan dengan konten bahasan penelitian dengan bantuan lampiran hasil transkrip.

Trianggulasi

Riset ini menggunakan triangulasi sumber. Sumber yang didapatkan ialah hasil dari wawancara mendalam (*indepth interview*).

Analisis dan Pembahasan

Dalam analisis dan pembahasan dalam riset ini akan di memaparkan sebuah analisa terkait *alternative strategy* dalam menghadapi persaingan bisnis.

Perusahaan Industri Kopi Santri

Industri Kopi Santri adalah sebuah perusahaan industri kopi berskala kecil (UMKM) yang diproduksi oleh Santri PP. Mukmin Mandiri Sidoarjo. Produknya unik dan bernuansa religi serta memiliki ciri khas santri, dalam labelnya tertulis “Coffee Santri Blend Doa”.

Berikut adalah gambar produk “Kopi Santri”:



(Sumber: bukalapak.com diakses 01/02/2020)

Sisi kemasan (*packaging*) menunjukkan perbedaan (*diferensiasi*) tersendiri dibandingkan dengan produk kopi merek lain. Ada nuansa religi dan ciri khas santri.

Produk ini diproduksi sejak tahun 2006, dan resmi secara penyebarannya pada tahun 2008 dan hingga saat ini produk “Kopi Santri” sudah menyebar diberbagai daerah di Indonesia, bahkan hingga di jual ke negara Australia. Ekspor perdananya tahun 2015. Sungguh luar biasa strategi pemasarannya perusahaan industri kelas kecil dan menengah tetapi mampu menunjukkan eksistensinya ditengah persaingan bisnis kopi yang begitu luar biasa yang

dilakukan oleh para perusahaan kelas kakap yang sudah dijelaskan di sebelumnya.

Perusahaan “Kopi Santri” ini secara umum menggunakan mode strategi yang lebih mengedepankan strategi *analysisis* dan prospektor dengan menganalisis kekuatan sumber daya dan capability perusahaan yang dimiliki. Perusahaan ini tidak melakukan strategi bertahan (*defender* strategi) dan juga tidak strategi reaktor, melainkan meng unakan strategi prospektor dan analysis untuk menghadapi kerasnya persaingan di tengah pasar.

Perusahaan industri Kopi Santri ini mencoba meminimalkan risiko dan memaksimalkan peluang pasar baru yang menguntungkan. Mengambil alih ide-ide segar dan sukses dari prospektor kemudian menirunya. Perusahaan ini beroperasi paling sedikit dua wilayah pasar produk yang berbeda, yaitu: Stabilitas pasar yang menekankan efisiensi dan *inovatinness* yang menekankan pada inovasi.

Dalam perspektif strategi, perusahaan Kopi Santri ini juga menerapkan strategi *Blue Ocean Strategy*. Kimdan Mauborgne, 2006, *Blue Ocean Strategy* (BOC) merupakan satu pendekatan pembuatan strategi perusahaan dengan memberikan nilai tambah sehingga mampu merebut pangsa pasar baru. Konsep BOC ini diarahkan kepada mereka pada tingkat manajerial. Pendekatan perusahaan Kopi Santri ini mencoba melakukan eksplorasi sehingga mampu menghasilkan sebuah keunggulan kompetitif. Performance yang mengejutkan dan tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan, melainkan mengikuti logika strategi bisnis yakni inovasi nilai.

Inovasi nilai yang dilakukan perusahaan Kopi Santri ini mencoba memadukan inovasi dengan *utilitas* atau manfaat, harga, dan posisi biaya. Menciptakan *blue ocean* (samudera biru) dengan mengejar differensiasi dan biaya rendah secara bersamaan. Menjadikan persaingan atau bertarung di pasar secara terbuka tidak lagi relevan. Alternatif yang dilakukan adalah keluar dari persaingan yang membara api berdarah-darah (*Red Ocean*) menjadi pilihan strategi yang aman dan stratejik.

Para manejerial Kopi Santri mampu merangkum situasi terkini dalam ruang pasar, serta memahami faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang di

dapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar (Kim dan Mauborgne, 2006).

Perusahaan Kopi Santri ini mencoba menerapkan prinsip dalam menerapkan *Blue Ocean Strategy* (BOC). Merekonstruksi batasan-batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau permintaan yang ada, melakukan rangkaian strategis yang tepat, mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi, mengintegrasikan eksekusi dalam organisasi seperti yang diterangkan dalam beberapa rujukan dari *literature review* (Kim dan Mauborgne, 2006).

Dalam mengembangkan *Blue Ocean Strategy* (BOC), perusahaan Kopi Santri ini mengalami banyak tantangan dan hambatan, diantaranya: Rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan motivasional dan rintangan politik (Kim dan Mauborgne, 2006). Dalam pengembangannya, strategi ini memperoleh keuntungan yang tak terbantahkan. Membuka peluang pasar baru dengan penciptaan inovasi nilai.

Apa yang Harus dilakukan Perusahaan Industri Kopi Santri dalam Menghadapi Persaingan Bisnis?

Persaingan industri kopi makin menggeliat, banyak industri kopi yang *collapse* (gulung tikar) dan banyak yang mengubah strategi bisnisnya. Satu sisi, perusahaan dapat bertahan, sisi lain dituntut lebih bisa kompetitif dan melakukan ekspansi yang lebih menghasilkan keuntungan.

Perusahaan industri Kopi Santri, setidaknya dapat memahami dan mengembangkan *Blue Ocean Strategy* (BOC), dengan menganalisis konsep sebagai berikut:

1. Konsep Logic of Industry.

Dukungan sumberdaya manusia (SDM) yang berkompeten dalam bidang pemasaran telah menentukan arah dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Hal ini disampikan oleh Manajer Pemasaran dan Pengembangan Usaha Perusahaan Kopi Santri, sebagai berikut :

“Ya, kami dibantu SDM yang berkompeten untuk melaksanakan alternative pilihan strategi yang telah kami canangkan yaitu blue ocean strategy. Intinya ya mas.... Konsep alternative blue ocean harus didukung SDM yang mumpuni, itu..” (Susilo, 36).

Dalam mengembangkan aktifitas utama dalam suatu perusahaan, tentu perusahaan ini menggunakan aktifitas pendukung dalam menggerakkan organisasinya. Aktifitas pendukung merupakan satu aktifitas yang dapat membantu aktifitas primer dalam mencapai keunggulan bersaing (Porter, 2008). Aktifitas pendukung terdapat empat macam, yaitu: Pembelian, infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, dan pengembangan teknologi (Porter, 2008)

2. Konsep Driving Forces.

“Harus di dorong untuk kreatif, intinya cari alternative lain jangan sampai kita memilih strategi yang salah. Konsep harus dibikin yah... kan ada internet nih sekarang jamannya internetmanfaatkan betul internet untuk mendukung ide dan strategi yang sudah ditentukan...” (Susilo, 36)

Dorongan atau gerakan yang menciptakan insentif atau tekanan untuk berubah. Dorongan yang paling dominan disebut *driving forces*. Dorongan ini mempunyai pengaruh besar terhadap segala macam perubahan yang akan mempengaruhi struktur dan lingkungan industri (Thompson, Gamble, dan Strickland, 2010).

Beberapa hal yang menjadi faktor pendorong dalam *driving forces* adalah aplikasi internet, globalisasi, pertumbuhan industri jangka panjang, pembeli, inovasi produk, perubahan teknologi, inovasi pasar, keluar masuknya pesaing, teknis difusi, perubahan biaya, produk komoditi, risiko bisnis, kebijakan pemerintah, gaya hidup (Thompson, Gamble, dan Strickland, 2010).

3. Konsep Prime Movers.

“....Ya mas... kami disini bagaimana perusahaan coffee santri bisa bernilai jual..” (Nasikin, 25). Pengertian dari *prime movers* ialah individu yang dianggap mampu berfokus serta memecahkan masalah seperti mengubah cara seseorang dalam berpikir, berperilaku, serta bertindak dengan cara menciptakan berbagai nilai-nilai (Guttman, 2005).

4. Key Success Factor.

“...Fokus dengan strategi kami di awal yaitu samudera biru, kalau dibuka-buku yang pernah saya pelajari itu namanya blue

ocean strategy.... Fokus dengan konsep yang berbeda dalam strategi pemasaran agar dapat bersaing, kita jangan terjebak dengan pemasaran yang biasa-biasa saja, dipasaran mereka competitor kita uda berdarah—darah tuh saling mematikan dengan segala kelebihan yang mereka miliki... nah kita ini jangan ikut-ikutan karena kita ini perusahaan kecil jadi harus cari alternative strategi pemasaran dan bisnis kita... ini yang sering saya sampaikan ke tim marketing kami..” (Susilo, 36)

Kunci kesuksesan ini memperhatikan semua anggota agar dapat berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaan dan berkonsentrasi dalam langkah penerimaan agar dapat bersaing dan sukses secara financial. Kunci ini menjadi penting di mana semua perusahaan dalam industri harus memperhatikan sesuatu yang dibutuhkan agar suatu industri sukses.

Manajer perlu memahami situasi industri dengan cukup baik untuk mengetahui apa yang penting untuk dapat bersaing secara sukses dan apa yang dirasa kurang baik. *Key success factor* berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya. (Thompson and Strickland, 2010).

SERVO Analysis

SERVO *analysis* merupakan alat diagnostik manajemen untuk membangun dan menguji keputusan strategis dan inisiatif perusahaan. SERVO *analysis* memfasilitasi proses perumusan strategi dan implementasi dalam konteks pasar dan perubahan organisasi. (Fleisher dan Benssusan, 2007).

Dalam menerapkan SERVO *Analysis* ada beberapa tahapan yang harus dilakukan. Pertama, mengevaluasi kinerja perusahaan. Mengevaluasi apakah kinerja perusahaan telah memenuhi tujuan internal dan eksternal. Termasuk mengenai apakah harapan pengambil keputusan untuk memenuhi keinginan stakeholders, pemasok, pelanggan, karyawan. Kedua, menilai strategi saat ini dan melihat apakah diperlukan perubahan. Analisis harus sadar bahwa hubungan antara tindakan dan keputusan strategis sangat penting karena mereka harus saling melengkapi.

Untuk masuk kedalam *blue ocean strategy* maka perusahaan industri Kopi Santri harus mampu menciptakan inovasi baru yang dapat dilakukan. Ada dua hal yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Perusahaan menciptakan Outlet Treatment and Coffeeshop

Saat ini jarang sekali manfaat/ utilitas yang ditawarkan pada konsumen adalah kemudahan dalam memperoleh barang dan jasa yang disiapkan karena *outlet treatment and coffeeshop* akan didirikan stand atau toko digandeng dengan toko kebutuhan sehari-hari seperti Indomaret dan Alfamart pada kawasan pemukiman padat penduduk. Selain dapat meningkatkan penjualan perusahaan, *outlet treatment and coffee Shop* akan memperpendek alur perpindahan kepemilikan produk langsung kepada konsumen dan menjadi sarana promosi perusahaan di tengah-tengah masyarakat.

2. Menciptakan Produk Baru Berupa Lulur, Aroma Terapi Dan Kopi Doa.

Saat ini sedikit sekali bahkan sulit dijumpai produk-produk lulur dari bahan baku kopi, aroma terapi berbahan dasar kopi serta kopi doa yang mempunyai khasiat khusus. Padahal kopi berkhasiat dalam penggunaannya untuk menghilangkan stress, kesehatan serta menjaga ketenangan diri (khasiat doa).

Tahapan terakhir dalam dalam mengeksekusi strategi samudera biru adalah mengatasi hambatan-hambatan utama. Eksekusi ini menjadi bagian penting dalam strategi manajemen. Terdapat empat macam rintangan dalam mengeksekusi strategi samudera biru.

Pertama, rintangan kognitif. Rintangan kognitif adalah rintangan organisasi yang sudah melekat dengan status quo. Perusahaan santri yang berdiri selama 10 tahun ini terkadang enggan untuk melakukan banyak perubahan. Tetapi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan di masa mendatang, perusahaan harus mampu mengatasi rintangan kognitif. Perusahaan baru mampu menanamkan pemikiran kepada setiap *stakeholder* baik pemegang saham, mitra bisnis, dan karyawan bahwa diperlukan perubahan dan perbaikan dalam bisnis. Dengan diadakannya pertemuan, forum, atau group discussion akan mempermudah penyampaian perubahan strategi kepada setiap *stakeholder*.

Kedua, rintangan sumber daya. Dalam pengembangan strategi samudera biru

sebenarnya ada beberapa hambatan yang dimiliki ketika konsep *outlet treatment and coffee Shop* serta pembuatan produk lulur, aroma terapi dan kopi doa diimplementasikan. Perusahaan akan kesulitan mengawasi kinerja SDM secara langsung karena berada dalam lokasi yang terpisah dalam perusahaan dan tersebar pada beberapa tempat di dalam dan luar kota.

Selain dari SDM, sumberdaya finansial juga memunculkan rintangan di mana perusahaan harus mengelola dengan baik perputaran *cashflow*. Rintangan berikutnya yang dapat menjadi penghalang bagi penerapan *Blue Ocean Strategy* adalah rintangan *motivational* juga menjadi rintangan yang perlu diperhitungkan perusahaan. Ketika konsep *outlet treatment, coffee shop* dan kopi doa diimplementasikan, perusahaan akan memiliki karyawan tambahan dalam mengurusnya. Karyawan baru ini tentu perlu diberikan motivasi seperti pemberian *reward* maupun dilibatkan dalam pengambilan keputusan strategis agar timbul rasa ikut memiliki perusahaan.

Dan yang terakhir ialah rintangan politik. Rintangan politik tentu ada dalam perusahaan, terutama dalam pengambilan keputusan strategis baru. Namun hal ini tidak menjadi rintangan yang sangat berpengaruh pada perusahaan. Segala sesuatu tetap diinformasikan hingga tingkatan paling bawah sekalipun. Jika dalam pelaksanaannya, ada pro dan kontra, pihak manajemen bertindak sebagai penengah.

Inilah strategi yang dilakukan perusahaan kopi santri di tengah kerasnya persaingan bisnis perkopian di Indonesia. Menghasilkan sesuatu yang bernilai inovatif, efisien dan tidak melakukan pertarungan di kancah *red ocean* menjadi penting dilakukan. Perusahaan ini bisa bertahan dan melakukan ekspansi yang tidak bisa dilakukan oleh perusahaan industri kopi besar.

KESIMPULAN

1. Perusahaan yang dapat bertahan dalam persaingan bisnis, harus menggunakan strategi yang berorientasi pada *value inovatif* dan efisien dengan melihat *resources* dan *capability* perusahaan secara holistik.

2. Ketika perusahaan industri kopi raksasa menggunakan strategi *red ocean* dalam ekspansi kompetisi pasar, maka perusahaan industri kopi kecil dan menengah (UMKM) seperti industri Kopi Santri dalam penelitian ini mengambil *alternative strategy blue ocean strategy* menjadi pilihan strategi. Sebuah pilihan strategi yang melakukan *focus differentiation*. Merumuskan penggunaan strategi *Blue Ocean* dengan membentuk konsep baru, yaitu *outlet treatment, coffee shop* serta pembuatan produk lulur, aroma terapi dan kopi doa menjadi hal penting untuk bertahan dan berekspansi di luar kancah *red ocean*.

Rekomendasi

Secara teoritik dan praktik, *blue ocean strategy* menjadi pilihan strategik dalam strategi persaingan bisnis. Meawarkan konsep yang taktis-strategik di perusahaan industri kopi kecil dan menengah (UMKM) dengan menampilkan produk yang berorientasi nilai *inovatif, efisien* dan praktis menjadi kebutuhan penting dan strategik di tengah kerasnya persaingan industri kopi besar.

Karena itu, dalam perusahaan industri kopi kecil dan menengah harus menampilkan *performance* bisnis yang tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan, melainkan mengikuti logika strategis bisnis yakni inovasi nilai. Inovasi nilai yang memadukan inovasi dengan utilitas, harga, dan posisi biaya. Menciptakan *blue ocean* (samudera biru) dengan mengejar differensiasi dan biaya rendah secara bersamaan. Menjadikan persaingan atau bertarung di pasar secara terbuka tidak lagi relevan. Alternatif keluar dari *red ocean* menjadi pilihan strategi yang aman dan strategik.

Implikasi Bagi Riset Kedepan

Untuk riset ke depan, artikel hasil riset ini dapat dilanjutkan dengan melakukan riset dengan memotret *core* bisnis lainnya yang skalanya kecil untuk diamati apakah *blue ocean strategy* termasuk *alternative strategy* yang relevan? Dengan pengambilan potret *core* bisnis atau unit bisnis yang berbeda-beda dalam satu pembahasan, tentu akan lebih menarik untuk dikaji persamaan dan perbedaan konsep dan strategi yang dijalkannya.

Riset kedepan juga agar dapat mengamati perkembangan dunia persaingan bisnis mendatang apa seperti apa dan bagaimana UKM mempersiapkan strategi bersaingnya.

Thompson A.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2010). *Crafting and executing strategy. The quest for competitive advantage concepts and cases.* (17th ed.). New York: Mc Graw Hill.

DAFTAR PUSTAKA

Asosiasi Eksportir dan Industri Kopi Indonesia.
Retrieved- March 19, 2013 from
<http://aeki-aice.org>.

Badan Pusat Statistik Retrieved 19 march 2013
from <http://www.bps.go.id>.

Eli Segev, (1987). *Jurnal Managemen Science.*
Strategy, strategi making, and
performancean emperical investigation,
Vol. 33 No 22 february Tahun 1987.

Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2007) *Business
and competitive analysis:*

*effective application of new and classic
methods.* New Jersey: FT. Press

Kim, Chan W. & Mauborgne, Renee. (2006).
Blue Ocean Strategy. Jakarta:

PT. Serambi Ilmu Semesta

Komara, B.D. and Prasetya, A., 2019.
Konstruksi Sosial pada Pedagang
Tradisional dalam Menghadapi Era
Kompetisi Perdagangan Bebas. *Jurnal
Riset Entrepreneurship*, 2(1), pp.1-8.

Milles, R. E and C. C. Snow, *Organizational
Strategy, Structure, and Process,*
McGraw-Hill, New York, 1978.

Mintzbergh, "Strategy Making in Three
Modes," *California Management Rev.*,
16, 2 (1973), 44-53.

Porter, M. E. (2008). *Keunggulan bersaing:
Menciptakan dan mempertahankan
kinerja unggul.* Tangerang: Kharisma
Publising

Porter, M. E. (2007). *Strategi Bersaing:
Teknik menganalisis industri dan
pesaing.* Tangerang: Kharisma Publising

Snow, Charlesc, and Donaldc. Hambrick,
"Measuring Organizational Strategies:
Some Theoreticaland Methodological
Problems," *Acad. Management Rev.*, 5, 4
(October 1980), 527-538.