

## **Penerapan Bisnis *Blue Ocean Strategy* Sebagai Inovasi Model Bisnis Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Agrapana Fram**

**Tian Hardiansyah, Nuraeni, M. Sulhan**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Yudharta Pasuruan  
tian@gmail.com, sulhan@yudharta.ac.id, nuraeni@yudharta.ac.id

### **ABSTRACT**

*The agribusiness industry of Indonesia is undergoing a period of substantial growth, characterized by intense competition among producers. This environment has compelled entities such as Agrapana Farm to devise innovative strategies in order to maintain their competitive advantage. Despite the modest level of national milk consumption, demand for dairy products is increasing at a rate that exceeds production, thereby creating opportunities in the market for processed products such as goat milk. Agrapana Farm, established in 2018 in Pandaan, continues to operate using manual methods and encounters challenges in competing in the market. The objective of this research is to analyze Agrapana's innovation strategy using descriptive qualitative methods, through a literature study, observation, and interviews. The collected data underwent a rigorous analysis that entailed the utilization of both SWOT identification and pairwise comparison weighting techniques. This was followed by the delineation of the organization's strategic position through the application of the Internal-External (IE) matrix. The results indicate that Agrapana is positioned in quadrant V, which suggests the implementation of a strategy focused on the maintenance and enhancement of existing products. In order to successfully navigate the challenges posed by red ocean competition, a blue ocean strategy has been proposed. This strategy involves the innovation of juice fruit skin milk, a product that offers distinct health benefits and added value. This innovation is believed to have the potential to expand the market niche and differentiate Agrapana from competitors.*

**Keywords:** Goat Milk; Blue Ocean Strategy; Agrapana Farm

### **ABSTRAK**

Industri agribisnis Indonesia terus berkembang dengan persaingan ketat, mendorong produsen seperti Agrapana Farm untuk menciptakan strategi yang inovatif. Meskipun konsumsi susu nasional masih rendah, permintaan meningkat lebih cepat dibanding produksi, memunculkan peluang di pasar produk olahan seperti susu kambing. Agrapana Farm, berdiri sejak 2018 di Pandaan, masih memproduksi secara manual dan menghadapi tantangan dalam bersaing. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi inovasi Agrapana menggunakan metode kualitatif deskriptif, melalui studi pustaka, observasi, dan wawancara. Data dianalisis dengan identifikasi SWOT dan pembobotan *pairwise comparison*, dilanjutkan pemetaan posisi strategis melalui matriks Internal-Eksternal (IE). Hasil menunjukkan Agrapana berada pada kuadran V, yang merekomendasikan strategi mempertahankan dan mengembangkan produk. Untuk keluar dari persaingan *red ocean*, strategi *blue ocean* diusulkan melalui inovasi susu kulit buah juwet, yang memiliki manfaat kesehatan dan nilai tambah unik. Inovasi ini diyakini mampu memperluas ceruk pasar serta membedakan Agrapana dari kompetitor.

**Kata kunci:** Susu Kambing; Blue Ocean Strategy; Agrapana Farm

## PENDAHULUAN

Industri dan agribisnis di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang kompetitif, menuntut produsen menerapkan strategi yang efektif untuk menghasilkan produk berkualitas. Di sisi lain, agribisnis, yang mencakup sektor pangan dan non-pangan, menjadi sektor strategis yang berperan penting dalam perekonomian nasional, terutama subsektor peternakan yang menyediakan berbagai kebutuhan manusia seperti makanan, minuman, bahan pakaian, hingga transportasi. Produk peternakan seperti susu kambing kini menjadi konsumsi masyarakat yang signifikan, meskipun tingkat konsumsi susu nasional masih rendah dibanding negara lain. Menurut Asmara (2016), permasalahan ini dipicu oleh pertumbuhan populasi yang tidak sebanding dengan produksi susu lokal, di mana tingkat konsumsi meningkat sebesar 4,21% per tahun, melebihi laju pertumbuhan produksi yang hanya mencapai 3,67%. Agribisnis peternakan pun diharapkan terus dikembangkan untuk mendukung ketahanan pangan dan kesejahteraan masyarakat (Kim & Mauborgne, 2006; Asmara, 2016).

Agrapana Farm adalah peternakan susu yang berdiri sejak 2018 di Tawangrejo, Kota Pandaan, dan masih menjalankan produksi susu pasteurisasi secara manual dengan varian rasa original. Proses pemasarannya masih sederhana, dengan penjualan melalui titipan di toko makan dan minimarket lokal, serta distribusi ke beberapa *outlet* di wilayah Pandaan, Gempol, dan Sidoarjo yang menjangkau konsumen dari anak-anak hingga lansia. Dalam menghadapi persaingan industri, strategi kompetitif sangat penting untuk mengamankan posisi pasar (Porter, 1994), di mana pendekatan seperti *red ocean strategy* mencerminkan persaingan langsung berbasis harga dan kualitas (Kim & Mauborgne, 2006). Mengingat skala usaha yang masih kecil dan keterbatasan modal, inovasi dan penciptaan nilai baru melalui strategi *blue ocean* dipertimbangkan oleh Agrapana Farm sebagai langkah untuk keluar dari zona kompetitif yang ketat dan menciptakan ceruk pasar yang lebih unik dan menguntungkan (Kim & Mauborgne, 2006).

*Blue ocean strategy* merupakan pendekatan yang difokuskan pada penciptaan ruang pasar baru tanpa persaingan langsung, dengan mendorong inovasi nilai yang memberi keuntungan simultan bagi perusahaan dan konsumennya (Kim & Mauborgne, 2006). Formulasi strategi ini memanfaatkan alat seperti kanvas strategi serta kerangka kerja empat langkah untuk merekonstruksi elemen nilai pembeli, sehingga memungkinkan perusahaan meraih keunggulan kompetitif secara unik. David (2009) menyarankan integrasi kerangka perumusan strategi melalui tiga tahap pengambilan keputusan tahap input (dengan matriks IFE dan EFE), tahap pencocokan strategi (dengan matriks IE dan QSPM), dan tahap keputusan yang berperan penting dalam pengembangan *Blue Ocean Strategy*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan strategi tersebut oleh Agrapana Farm dalam menciptakan inovasi yang membedakan mereka dari pesaing, serta mengevaluasi tantangan yang dihadapi dan menyusun saran perbaikan strategi melalui pendekatan inovatif ini.

## TINJAUAN LITERATUR

Beberapa penelitian terdahulu telah mengangkat penggunaan pendekatan *blue ocean strategy* sebagai rujukan untuk memahami perbedaan serta relevansi terhadap penelitian saat ini. Gustnia (2016) meneliti strategi tersebut dalam pengembangan nilai tambah olahan kopi Robusta dan Arabika di UKM Sido Luhur, dengan tantangan utama berupa keterbatasan akses pasar, pelatihan teknis, kontrol kualitas, dan sumber daya manusia. Sementara itu, Kumadji (2016) fokus pada penerapan strategi serupa di bisnis kuliner Waoreng Steak and Shake, yang menghadapi kendala pada penggunaan media sosial dan efisiensi sistem pembayaran. Ikhwan (2018) menyoroti upaya desain strategi *blue ocean* dalam meningkatkan penjualan di tengah persaingan bisnis yang kian ketat, dengan studi kasus pada Kedai Kopi Nongkring yang dituntut menciptakan keunikan bernilai dengan biaya minimal.

### Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan disiplin yang berkembang pesat seiring dengan dinamika zaman, dengan menekankan proses saling terkait dalam pengambilan keputusan organisasi guna menghadapi perubahan lingkungan. Menurut David (2006), manajemen strategis adalah gabungan pengetahuan dan seni dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hunger (2003) menambahkan bahwa strategi manajerial mempengaruhi kinerja jangka panjang suatu entitas, termasuk peternakan. Proses strategis ini mencakup perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis berbasis analisis internal dan eksternal, memungkinkan pemilihan solusi yang lebih efektif dan efisien dalam menghadapi tantangan. Dengan demikian, manajemen strategi menjadi kerangka penting dalam menentukan alternatif kebijakan yang menghasilkan nilai lebih dan keberlanjutan perusahaan (David, 2006; Hunger, 2003).

Penerapan manajemen strategi idealnya dilakukan secara sistematis melalui empat tahapan utama, yaitu analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi efektivitas strategi yang telah diterapkan (David, 2011). Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing tahap:

#### 1. *Input Stage*

Tahap input dalam perencanaan strategi diawali dengan pengumpulan data yang mencakup informasi internal dan eksternal sebagai dasar dalam merumuskan strategi yang efektif (Rangkuti, 2004). Salah satu alat yang digunakan untuk analisis internal adalah matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) yang mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan berdasarkan kondisi aktual di lapangan (David, 2011). Data internal diperoleh dari berbagai fungsi manajerial, seperti manajemen (meliputi pengorganisasian hingga motivasi staf), operasi (konversi input menjadi produk bernilai), keuangan (sebagai indikator kekuatan daya saing dan daya

tarik investasi), serta pemasaran (proses penciptaan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan). Setiap faktor diberi bobot berdasarkan tingkat kepentingannya, kemudian dirating dan dikalikan untuk menentukan skor pembobotan. Total skor digunakan untuk menilai kesiapan strategis perusahaan, dengan nilai rata-rata 2,5 sebagai batas antara kondisi internal yang kuat dan lemah (David, 2011).

## 2. *Matching Stage*

Tahap kedua dalam perencanaan strategis dikenal sebagai *matching stage*, di mana strategi alternatif ditentukan dengan memadukan hasil analisis faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE) menggunakan metode perbandingan berpasangan untuk menentukan bobot tiap faktor (Saaty, 1990). Selanjutnya, analisis Internal-Eksternal (IE) digunakan untuk memetakan posisi unit usaha dalam matriks sembilan sel berdasarkan skor IFE di sumbu X dan skor EFE di sumbu Y. Menurut David (2009), posisi perusahaan dalam matriks IE dibagi ke dalam tiga area strategis, yakni strategi pertumbuhan dan pembangunan (sel I, II, IV) seperti pengembangan pasar dan produk, strategi mempertahankan dan memelihara (sel III, V, VII), serta strategi panen atau divestasi (sel VI, VIII, IX), yang relevan bagi usaha dengan kondisi internal atau eksternal yang kurang menguntungkan.

## 3. *Decision Stage*

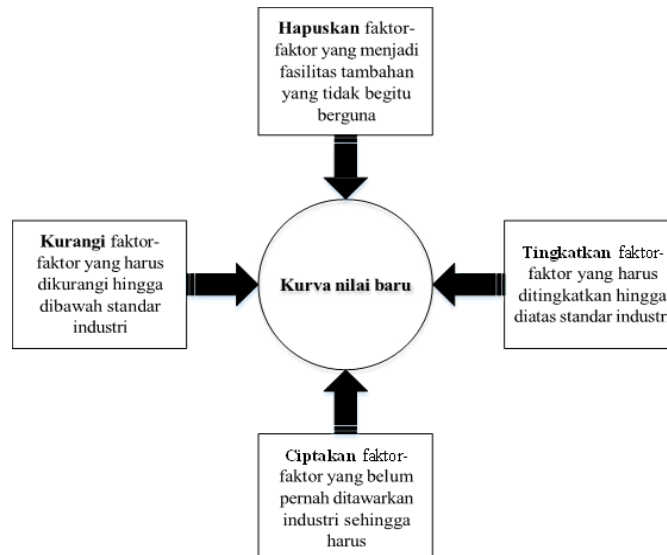
Tahap akhir dalam proses penyusunan strategi dikenal sebagai *decision stage*, yang bertujuan untuk menetapkan strategi terbaik dari sejumlah alternatif melalui pendekatan kuantitatif menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Satrio, 2015). QSPM berfungsi sebagai alat bantu objektif untuk menilai daya tarik berbagai alternatif strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis sebelumnya (Suhardi, 2011). Proses ini mencakup langkah-langkah seperti menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman; memberikan bobot pada tiap faktor; mengevaluasi alternatif strategi; serta menentukan skor daya tarik (*Attractiveness Score*) yang mencerminkan seberapa menarik masing-masing strategi. Skor tersebut kemudian dikalikan dengan bobot untuk memperoleh *Total Attractiveness Score* (TAS), dan strategi dengan nilai tertinggi diprioritaskan sebagai strategi yang paling layak untuk dijalankan.

## ***Blue Ocean Strategy***

Strategi *blue ocean* merupakan pendekatan inovatif dalam bisnis yang berfokus pada penciptaan ruang pasar baru yang belum tersentuh pesaing, sehingga memungkinkan perusahaan menawarkan nilai unik dan menciptakan permintaan baru tanpa terjebak dalam kompetisi langsung (Kim & Mauborgne, 2006). Berbeda dengan strategi *red ocean*, di mana pelaku usaha bersaing dalam pasar yang sama dengan produk yang homogen, *blue ocean strategy* mendorong diferensiasi yang

mencolok dan menghindari persaingan berdarah. Dengan membangun pasar baru dan menjadikan persaingan tidak relevan, strategi ini dinilai mampu memberikan peluang pertumbuhan jangka panjang dan keberlanjutan usaha secara lebih efektif.

Meskipun sebagian penelitian sebelumnya menggunakan metode dan alat analisis yang serupa dalam perumusan strategi, tahapan formulasi yang digunakan menunjukkan variasi. Wadud (2010) mengusulkan empat prinsip utama dalam pengembangan strategi *blue ocean*, yaitu merekonstruksi batasan pasar, berfokus pada gambaran menyeluruh, melampaui permintaan yang ada, serta menyusun strategi secara berurutan. Alat analisis utama yang mendukung pendekatan ini adalah kanvas strategi, yang berfungsi untuk menggambarkan kondisi pasar terkini dan mengidentifikasi faktor-faktor pembeda dalam persaingan (Wadud, 2010). Kanvas strategi yang baik memiliki tiga ciri utama: fokus yang jelas, perbedaan yang mencolok melalui langkah eliminasi dan kreasi nilai baru, serta moto yang kuat dan menarik (Saaty, 1990). Untuk mendesain kurva nilai baru, digunakan kerangka kerja empat langkah dengan elemen hapus, kurangi, tingkatkan, dan ciptakan, yang membantu perusahaan menciptakan nilai inovatif dan keluar dari persaingan pasar konvensional (Kim & Mauborgne, 2006). Kerangka ini mendorong perusahaan menciptakan strategi efisien berbasis diferensiasi dan biaya rendah, menghindari modifikasi produk berlebih, serta mendorong partisipasi manajerial di semua level secara efektif.



**Gambar 1. Kerangka Kerja Empat Langkah**

Sumber: Kim dan Mauborgne (2006)

Rangkaian strategi *blue ocean* menekankan empat elemen penting sebagai dasar dalam menciptakan strategi inovatif, yaitu utilitas pembeli, harga, biaya, dan kemampuan adopsi. Kim dan Mauborgne (2006) menjelaskan bahwa strategi ini harus memberikan nilai unik bagi konsumen tanpa mengurangi fungsi utama produk, menetapkan harga yang terjangkau oleh target dan non-target pasar, serta

memastikan efisiensi biaya melalui eliminasi elemen yang tidak esensial. Selain itu, perusahaan juga harus mengatasi hambatan adopsi seperti penolakan mitra atau kesulitan pelanggan dalam menerima produk baru. Keempat elemen ini menjadi pedoman utama dalam membentuk ruang pasar baru yang kompetitif dan berkelanjutan bagi perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan studi kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang dilaksanakan di Agrapana Farm, Pasuruan, Jawa Timur pada Februari hingga Mei 2025. Pendekatan deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan memahami fenomena atau kondisi tertentu secara menyeluruh berdasarkan data aktual (Hidayat, 2010; Punaji, 2010). Data diperoleh dari sumber primer melalui observasi langsung, wawancara, diskusi, dan kuesioner kepada pihak peternakan, serta dari sumber sekunder seperti literatur, dokumen, dan arsip perusahaan (Sugiyono, 2012; Arikunto, 2013; Silalahi, 2012). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka, observasi aktivitas produksi dan penjualan susu kambing, serta wawancara dengan pemilik peternakan. Pengolahan data mencakup identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang kemudian dianalisis menggunakan metode pembobotan *pairwise comparison*. Analisis posisi strategis peternakan dilakukan melalui matriks Internal-Eksternal (IE), dilanjutkan dengan formulasi strategi alternatif menggunakan pendekatan *blue ocean strategy* melalui kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah inovatif (Kim & Mauborgne, 2006).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengumpulan Data**

#### **1. Audit internal perusahaan**

Audit internal di Agrapana Farm dilakukan untuk mengevaluasi aspek-aspek strategis internal perusahaan, mencakup manajemen, produksi, keuangan, dan pemasaran, sebagaimana dijelaskan oleh David (2009). Dalam bidang manajerial, perusahaan telah memiliki struktur organisasi formal serta visi dan misi yang terarah, diikuti dengan pelatihan rutin karyawan dan pemberian fasilitas penunjang seperti makan siang. Namun, belum semua pegawai berstatus tetap, yang dapat mengganggu stabilitas operasional jangka panjang. Dari sisi produksi, Agrapana memanfaatkan teknologi *Pulsed Electric Field* untuk mempertahankan mutu gizi dan daya simpan susu kambing, serta menghindari penggunaan bahan pengawet. Produk dikemas secara ergonomis dan hadir dalam berbagai rasa, meskipun masih terkendala dalam hal homogenisasi dan ketahanan kemasan selama distribusi. Selain itu, harga jualnya tergolong tinggi dibanding pesaing. Dalam hal keuangan, keterbatasan modal akibat status usaha yang masih baru menjadi hambatan dalam pengembangan dan perolehan mesin produksi, meski keunggulan berupa kepemilikan gedung sendiri

mengurangi beban biaya operasional. Di sisi pemasaran, upaya promosi melalui media sosial masih belum optimal, dan distribusi produk terbatas pada beberapa titik penitipan, menyebabkan rendahnya visibilitas merek di pasar kompetitif seperti Pandaan, Surabaya, dan Dampit (David, 2009).

**Tabel 1. Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan**

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
(S1) Susu kambing terjamin kebersihan dan keaslian susunya.	(W1) Kurangnya distributor dan ruang promosi di beberapa daerah yang memiliki daya beli potensial.
(S2) Susu kambing merupakan brand baru, dan disajikan dengan berbagai macam varian rasa.	(W2) Belum memiliki mesin homogenizer yang mendukung proses produksi.
(S3) Susu kambing memiliki <i>life span</i> lebih lama dibanding susu pasteurisasi biasanya, yaitu bertahan selama 6 bulan dalam <i>freezer</i> .	(W3) Sistem manajemen organisasi yang belum mendukung.
(S4) Kepemilikan gedung milik sendiri.	(W4) Pemasaran yang belum optimal, belum adanya sosial media untuk promosi susu susu kambing.
(S5) Produk susu kambing tidak menggunakan bahan pengawet.	(W5) Susu kambing belum mencantumkan kelebihan produk susu kambing pada kemasan.
(S6) Kemasan susu kambing berbahan plastik sehingga ringan dibawa dan nyaman digenggam.	(W6) Kemasan mudah rusak atau pesok saat pengiriman ke luar kota.
(S7) Teknologi mesin kejut listrik yang canggih dan modern, sehingga kandungan nutrisi lebih banyak dibanding susu pasteurisasi lainnya.	(W7) Harga relatif lebih mahal jika dibandingkan dengan kompetitor sejenis.
(S8) Botol kemasan transparan sehingga dapat menarik calon konsumen dengan warna susu kambing yang bervariasi berdasarkan dari rasa yang diproduksi.	

Sumber: Penulis (2025)

## 2. Audit eksternal perusahaan

Audit eksternal Agrapana Farm dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman strategis dari berbagai faktor eksternal seperti ekonomi, teknologi, sosial budaya, demografi, pemasok, pelanggan, dan persaingan (David, 2009). Dari sisi ekonomi, pertumbuhan PDB nasional sebesar 5,17% pada 2018 mencerminkan peningkatan daya beli masyarakat, yang membuka potensi pasar yang lebih luas. Kemajuan teknologi juga mendukung efisiensi produksi di Agrapana Farm melalui penggunaan mesin semi otomatis serta pemanfaatan platform digital untuk promosi dan penjualan produk. Secara sosial dan demografis, meskipun tingkat konsumsi susu nasional masih rendah (11,9 liter/kapita/tahun), pertumbuhan konsumsi yang melebihi laju produksi dapat menjadi peluang, terutama dengan dukungan kampanye pemerintah seperti Hari Susu Nasional. Selain itu, lokasi Agrapana Farm di Kota Pandaan yang padat penduduk dan dikenal sebagai kota pelajar, serta tingginya populasi mahasiswa di Jawa Timur, menjadi pasar potensial. Di sisi lain, persaingan ketat dengan merek besar seperti Milk Story, KUD Batu, dan Cimory yang telah menguasai distribusi dan media sosial merupakan ancaman nyata, ditambah dengan tingginya hambatan masuk ke industri susu cair dan preferensi masyarakat terhadap produk substitusi seperti susu bubuk. Dalam hal pemasok, Agrapana Farm bekerja sama dengan peternak lokal untuk menjamin kualitas bahan baku, namun dari sisi

pelanggan, keterbatasan distribusi menyebabkan produk susu kambing sulit dijangkau pasar luas, yang menjadi tantangan tersendiri dalam meningkatkan penjualan dan visibilitas merek.

**Tabel 2. Faktor-faktor Peluang dan Ancaman**

Sumber: Penulis (2025)

<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
(O1) Pertumbuhan konsumsi susu di Indonesia yang meningkat yaitu sebesar 4,21%.	(T1) Meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan penduduk.
(O2) Hubungan baik perusahaan dengan supplier.	(T2) Loyalitas konsumen terhadap produk susu paturisasi lain.
(O3) Peningkatan daya beli masyarakat.	(T3) Banyaknya pesaing yang menghasilkan produk susu sejenis
(O4) Perkembangan jumlah mahasiswa terbesar kedua yaitu di Jawa Timur sebesar 190 ribu mahasiswa baru.	(T4) Pesaing dari perusahaan besar mudah diterima oleh masyarakat karena brand yang dimiliki.
(O5) Kemajuan IT, membuka peluang menjual maupun promosi secara online.	(T5) Kompetitor sudah memanfaatkan penjualan produk melalui media sosial.
(O6) Hambatan masuk industri.	(T6) Produk substitusi susu bubuk atau susu kental manis lebih banyak diminati.

## Pengolahan Data

### 1. Pembobotan sub kriteria

Dalam penyusunan kuesioner, setiap subkriteria diberi bobot berdasarkan tingkat kepentingannya, dengan prioritas pada kualitas data dari responden ahli. Oleh karena itu, pemilihan alternatif strategi melalui metode *pairwise comparison* membutuhkan masukan dari pihak yang kompeten dan memahami kondisi organisasi. Dalam konteks ini, General Manager Agrapana Farm dipilih sebagai responden karena dinilai memiliki pemahaman mendalam terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan, serta karakteristik produk susu kambing yang dihasilkan. Hasil pembobotan yang diperoleh kemudian disajikan dalam Tabel 3 sebagai bagian dari evaluasi strategis (David, 2009).

**Tabel 3. Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Faktor Internal**  
Sumber: Penulis (2025)

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7
S1	1	3	3	5	3	1	3	0,5	0,33	5	3	5	0,33	0,33	5
S2	0,33	1	0,33	0,20	0,33	0,33	3	0,33	0,25	3	5	4	4	1	7
S3	0,33	3	1	0,25	1	0,5	2	0,33	0,2	0,5	0,33	5	0,2	3	1
S4	0,20	5	4	1	5	4	3	0,33	0,33	2	5	7	3	0,33	0,33
S5	0,33	0,5	1	0,14	1	0,14	0,33	0,33	0,14	0,5	0,33	0,2	3	4	2
S6	1	3	2	0,25	7	1	3	0,5	0,25	3	0,2	3	1	2	0,33
S7	0,33	0,33	0,5	0,33	3	0,33	1	0,20	0,25	0,5	3	0,2	1	2	0,5
S8	2	3	2	3	3	2	5	1	0,33	3	2	0,25	2	0,33	7
W1	3	4	5	3	7	3	4	3	1	7	0,2	3	0,2	4	0,33
W2	0,20	1,00	2	0,5	2	0,33	2	0,33	0,14	1	0,33	3	5	1	0,25
W3	0,33	0,2	3	0,2	3	5	0,33	0,5	5	3	1	0,5	0,33	3	4
W4	0,2	0,33	0,2	0,14	5	0,33	5	4	0,33	0,33	2	1	1	0,33	7
W5	3	0,33	5	0,33	0,33	1	1	0,5	5	0,2	3	1	1	0,33	5
W6	3	1	0,33	3	0,25	0,5	0,5	0,33	0,25	1	0,33	3	3	1	0,33
W7	0,2	0,14	1	3	0,5	3	2	0,14	3	4	0,25	0,14	0,2	3	1
Tot	9,07	24,0	23,8	13,8	40,3	17,6	32,6	11,8	8,24	28,5	25,98	36,2	25,2	25,6	41,0
al			3	8	3	4	7	7				9	7	7	8

Bobot dianggap sah apabila rasio konsistensi (CR) berada di bawah ambang batas 10%. Dalam penelitian ini, nilai CR sebesar 0,05391 (5%) menunjukkan tingkat konsistensi yang dapat diterima dan valid. Untuk analisis subkriteria pada evaluasi faktor eksternal, metode perhitungannya dilakukan dengan pendekatan yang sama seperti pada evaluasi faktor internal, yakni melalui pembobotan *pairwise comparison* dan normalisasi matriks.

**Tabel 4. Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Faktor Eksternal**  
Sumber: Penulis (2025)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	T6
O1	1	5	2	0,5	4	0,33	5	0,2	2	4	3	3
O2	0,2	1	0,5	0,25	0,25	0,33	2	0,14	4	2	0,33	7
O3	0,5	2	1	0,5	0,5	4	0,2	0,5	5	1	7	0,2
O4	2	4	2	1	0,5	1	3	0,25	2	0,2	4	0,25
O5	0,2	4	2	0,33	1	4	0,33	0,5	4	0,33	1	5
O6	3	3	0,25	1	0,25	1	5	0,33	2	1	0,33	1
T1	0,2	0,5	5,00	0,33	3,00	0,2	1	4	0,33	1	0,33	1
T2	5	7	2	4	2	3	0,25	1	3	3	0,25	0,33
T3	0,5	0,25	0,2	0,5	0,25	0,5	0,5	0,33	1	3	5	0,2
T4	0,25	0,5	1	5	3	0,5	1	0,33	0,33	1	1	0,25
T5	0,33	3	0,14	0,25	1	5	3	4	0,2	1	1	4
T6	0,33	0,14	5	4	0,2	7	1	3	5	4	0,25	1
Total	14,3	16,7	11,40	13,42	12,18	14,87	18,03	7,59	14,8	12,7	15,62	13,47

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai rasio konsistensi (CR) sebesar 0,0442 atau 4%, yang berada di bawah ambang batas toleransi 10%. Dengan demikian, pembobotan yang dilakukan dinilai konsisten dan dapat diterima secara statistik. Nilai ini menegaskan bahwa evaluasi kriteria telah memenuhi standar konsistensi yang ditetapkan dalam metode *pairwise comparison*.

2. *Internal Factor Evaluation (IFE)*

**Tabel 5. Internal Factor Evaluation (IFE)**

Sumber: Penulis (2025)

No	Pernyataan	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Faktor Kekuatan</b>				
1	Teknologi mesin kejut listrik yang canggih dan modern, sehingga kandungan nutrisi lebih banyak dibanding susu	0,09	4	0,360
2	Botol kemasan transparan sehingga dapat menarik calon konsumen dengan warna susu kambing yang bervariasi berdasarkan dari rasa yang diproduksi.	0,05	3	0,141
3	susu kambing terjamin kebersihan dan keaslian susunya.	0,07	4	0,283
4	Kepemilikan gedung milik sendiri.	0,05	4	0,200
5	Susu kambing memiliki life span lebih lama dibanding susu pasteurisasi biasanya, yaitu bertahan selama 6 bulan dalam lemari es.	0,09	4	0,360
6	Kemasan susu berbahan plastik sehingga ringan dibawa	0,04	3	0,111
7	Produk susu kambing tidak menggunakan bahan pengawet.	0,07	4	0,281
8	susu kambing merupakan brand baru, dan disajikan dengan	0,03	4	0,114
<b>Total Kekuatan</b>		<b>0,48</b>		<b>1,850</b>
<b>Faktor Kelemahan</b>				
1	Kurangnya distributor dan ruang promosi di beberapa	0,08	2	0,160
2	Belum memiliki mesin homogenizer yang mendukung	0,09	2	0,180
3	Sistem manajemen organisasi yang belum mendukung.	0,07	2	0,140
4	Pemasaran yang belum optimal, belum adanya sosial media	0,09	2	0,180
5	susu kambing belum mencantumkan kelebihan produk susu	0,08	1	0,081
6	Kemasan mudah rusak atau pesok saat pengiriman ke luar	0,05	1	0,049
7	Harga relatif lebih mahal jika dibandingkan dengan	0,07	2	0,140
<b>Total Kelemahan</b>		<b>0,53</b>		<b>0,53</b>
<b>Total Internal Factor Evaluation</b>		<b>1</b>		<b>2,774</b>

Hasil analisis pada matriks IFE di Tabel 5 menunjukkan bahwa Agrapana Farm memperoleh skor total sebesar 2,774, yang berada di atas ambang rata-rata 2,5. Berdasarkan interpretasi dari David (2009), nilai ini mencerminkan bahwa posisi internal perusahaan tergolong cukup baik, yang berarti Agrapana Farm telah mampu memanfaatkan kekuatannya secara efektif dan berhasil mengelola kelemahan yang dimilikinya.

### 3. Eksternal Factor Evaluation (EFE)

**Tabel 6. External Factor Evaluation (EFE)**

Sumber: Penulis (2025)

<b>Faktor Peluang</b>				
1	Pertumbuhan konsumsi susu di Indonesia yang meningkat yaitu sebesar 4,21%.	0,11	3	0,341
2	Hubungan baik perusahaan dengan <i>supplier</i> .	0,08	3	0,240
3	Peningkatan daya beli masyarakat.	0,09	3	0,270
4	Perkembangan jumlah mahasiswa terbesar kedua yaitu di	0,05	2	0,100
5	Kemajuan IT, membuka peluang menjual maupun promosi	0,07	3	0,210
6	Hambatan masuk industri.	0,05	2	0,100
<b>Total Peluang</b>		<b>0,45</b>		<b>1,261</b>
<b>Faktor Ancaman</b>				
1	Meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan penduduk.	0,07	2	0,140
2	Loyalitas konsumen terhadap produk susu pateurisasi lain.	0,08	2	0,160
3	Banyaknya pesaing yang menghasilkan produk susu	0,09	1	0,180
4	Pesaing dari perusahaan besar mudah diterima oleh	0,15	3	0,450
5	Kompetitor sudah memanfaatkan penjualan produk	0,09	2	0,180
6	Produk substitusi susu bubuk atau susu kental manis lebih	0,06	2	0,120
<b>Total Ancaman</b>		<b>0,54</b>		<b>1,145</b>

Berdasarkan hasil analisis matriks EFE yang ditampilkan pada Tabel 6, diperoleh total skor sebesar 2,404. Skor ini mengindikasikan bahwa kemampuan Agrapana Farm dalam memanfaatkan peluang eksternal untuk menghadapi berbagai ancaman masih tergolong lemah, karena nilainya berada di bawah ambang batas rata-rata sebesar 2,5 (David, 2009).

### 4. Matriks IE (Internal Eksternal)

Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal melalui matriks IFE dan EFE menunjukkan bahwa Agrapana Farm memperoleh skor masing-masing sebesar 2,774 dan 2,405. Berdasarkan pemosisian tersebut, perusahaan berada pada kuadran V dalam matriks IE, yang menurut David (2012) mencerminkan strategi mempertahankan dan menjaga (*hold and maintain*). Artinya, strategi yang paling sesuai bagi Agrapana Farm adalah fokus pada stabilisasi dan optimalisasi kinerja saat ini, sambil menjaga pangsa pasar yang telah dimiliki.

**Tabel 7. Matriks Analisis Internal dan Eksternal**  
Sumber: Penulis (2025)

		SKOR TOTAL IFE		
		KUAT 3,0 - 4,0	RATA - RATA 2,0 - 2,99	LEMAH 1,0 - 1,9
SKOR TOTAL IFE	3,0 - 4,0 TINGGI	I GROW AND BUILD	II GROW AND BUILD	III HOLD AND MAINTAIN
	2,0 - 2,99 RATA- RATA	IV GROW AND BUILD	V HOLD AND MAINTAIN	VI HARVEST AND DIVESTITURE
	1,0 - 1,99 RENDAH	VII HOLD AND MAINTAIN	VIII HARVEST AND DIVESTITURE	IX HARVEST AND DIVESTITURE

Berdasarkan posisi perusahaan yang berada pada Kuadran V dalam matriks IE, terdapat dua strategi utama yang dapat dipertimbangkan, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar berfokus pada peningkatan pangsa pasar melalui intensifikasi upaya pemasaran, sedangkan strategi pengembangan produk menitikberatkan pada penyempurnaan produk yang telah ada untuk mendorong peningkatan penjualan. Untuk menentukan strategi yang paling sesuai dengan kondisi Agrapana Farm saat ini, digunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), yang memungkinkan pemilihan alternatif strategi berdasarkan skor total tertinggi yang mencerminkan tingkat daya tarik masing-masing opsi.

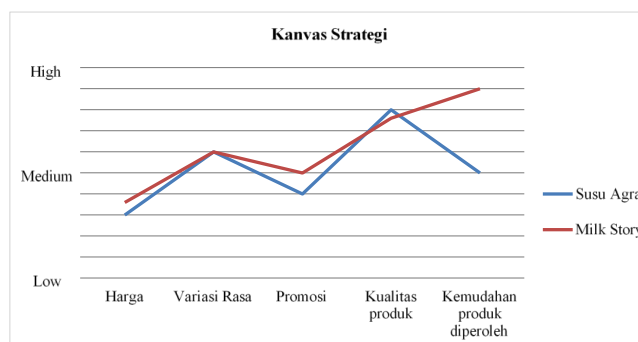
### 5. Penentuan Strategi dengan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) digunakan untuk menilai berbagai alternatif strategi dan menentukan pilihan terbaik berdasarkan skor tertinggi. Proses ini melibatkan pemberian skor daya tarik (*Attractiveness Score/AS*) oleh General Manager, dengan skala 1 hingga 4, yang kemudian dikalikan dengan bobot setiap faktor untuk memperoleh *Total Attractiveness Score* (TAS). Strategi yang memiliki nilai TAS tertinggi dianggap paling layak untuk diterapkan (David, 2009). Berdasarkan hasil QSPM, strategi *product development* memperoleh skor 6,34, sedikit lebih tinggi dibandingkan *market penetration* dengan 6,2. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memprioritaskan pengembangan produk sebagai langkah strategis untuk meningkatkan penjualan dan mempertahankan daya saing.

### 6. Alat dan Kerangka Kerja Analisis

Strategi kanvas digunakan untuk menggambarkan kondisi kompetitif dalam pasar yang telah dikenal, dengan menyoroti faktor-faktor persaingan pada

sumbu horizontal dan tingkat penawaran pada konsumen di sumbu vertikal. Kim dan Mauborgne (2006) tidak menjelaskan secara eksplisit asal-usul elemen-elemen ini, sehingga dalam studi ini kanvas disusun melalui metode subjektif berupa brainstorming, observasi, serta wawancara dengan pengelola Agrapana Farm dan staf Milk Story. Peneliti menilai kompetisi produk susu kambing berdasarkan harga, kualitas, varian rasa, ukuran, promosi, dan aksesibilitas. Milk Story dipilih sebagai pesaing karena kesamaan pada produk susu pasteurisasi dan segmentasi pasar (siswa dan mahasiswa), meskipun pemanfaatan media sosial mereka masih terbatas.



**Gambar 2. Kanvas Strategi**

Sumber: Penulis (2025)

Analisis kanvas strategi menunjukkan bahwa nilai yang ditawarkan produk susu kambing hampir identik dengan pesaingnya, Milk Story, sehingga menempatkannya dalam persaingan pasar yang ketat atau red ocean. Penilaian mencakup aspek harga yang relatif mahal, variasi rasa yang sama-sama beragam, serta aktivitas promosi yang tidak lagi aktif di media sosial. Kualitas kedua produk dinilai tinggi karena menggunakan bahan segar dan minim pengawet. Namun, dari sisi distribusi, susu kambing kurang menjangkau pasar seluas Milk Story yang memiliki banyak outlet dan reseller. Berdasarkan kesamaan nilai kompetitif tersebut, diperlukan pendekatan strategi yang menyimpang dari pola persaingan saat ini agar dapat beralih menuju blue ocean strategy.

## 7. Penentuan Responden

Dalam studi ini, data dikumpulkan dari dua kelompok responden, yaitu konsumen yang telah membeli produk susu kambing dan pihak manajemen yang memiliki pemahaman mendalam tentang kondisi perusahaan. Teknik sampling dilakukan secara purposif untuk memastikan relevansi dan akurasi data. Sebanyak 50 responden mengisi kuesioner terbuka yang dirancang untuk mengidentifikasi kebutuhan serta preferensi konsumen terhadap produk susu kambing, dan rekapitulasi hasilnya disajikan dalam Tabel 8.

**Tabel 8. Identitas Responden Konsumen**

Sumber: Penulis (2025)

No	Pertanyaan	Jawaban	Persentase Jawaban
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	30%
		Perempuan	70%
2	Umur	11-15 tahun	20%
		16-20 tahun	52%
		21-30 tahun	21%
		31-40 tahun	7%
3	Pekerjaan	Pelajar/mahasiswa	84%
		PNS/BUMN	7%
		Karyawan Swasta	9%
		Ibu rumah tangga	-
		Lain-lain	-

Setelah kuesioner terbuka disebarakan dan hasilnya direkap berdasarkan topik bahasan, dilakukan proses penyaringan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang relevan terhadap pengembangan produk susu kambing. Langkah ini bertujuan menyusun prioritas pengembangan berdasarkan masukan konsumen, yang hasilnya dirangkum dalam Tabel 9.

**Tabel 9. Penyaringan Kebutuhan Pelanggan**

Sumber: Penulis (2025)

<i>Raw Oportunities</i>	Filter Kebutuhan
Harga terjangkau	Harga murah
Harga lebih murah	
Rasa unik	Rasa unik
Minuman yang unik	
Rasa yang enak	
Rasa tidak pada umumnya	Kemasan menarik
Desain kemasan unik	
Kemasan menarik	
Warna yang menarik	
Produk lebih menarik	Ukuran kemasan bervariasi
Ukuran sesuai	
Ukuran tidak bervariasi	
Tidak menyebabkan sakit perut	Susu yang memiliki banyak manfaat
Tidak diare setelah minum susu	
Kualitas susu	
Khasiat susu	
Manfaat susu	
Kandungan susu	
Produk tahan lama	

Untuk memperluas peluang pasar dan meningkatkan nilai tawar produk, perusahaan perlu menerapkan kerangka kerja empat langkah dari *Blue Ocean Strategy*, yang mencakup upaya pengurangan harga dan varian rasa yang kurang diminati, peningkatan kualitas produk dan pelatihan karyawan, serta penciptaan

inovasi produk berbasis buah juwet dan kemasan unik yang lebih menarik. Strategi ini ditujukan untuk membentuk kurva nilai baru dan membedakan produk susu kambing dari pesaing. Selain itu, identifikasi ceruk pasar dilakukan dengan menyoasar konsumen dari berbagai usia yang memiliki gangguan pencernaan, sehingga susu kambing Agrapana dapat diposisikan sebagai alternatif pengganti obat untuk kesehatan pencernaan. Berikut merupakan skema kerangka kerja empat langkah dalam tabel 10.

**Tabel 10. Skema Kerangka Kerja Empat Langkah**

Sumber: Penulis (2025)

<b>Hapuskan</b>	<b>Tingkatkan</b>
Tidak ada	1. Kualitas bahan dan produk 2. <i>Training sumber daya</i>
<b>Kurangi</b>	<b>Ciptakan</b>
1. Harga produk 2. Variasi rasa	1. Inovasi produk susu dengan kulit juwet. 2. Inovasi botol kemasan untuk mengurangi penggunaan sedotan plastik 3. Variasi ukuran kemasan

## 8. Pengujian Strategi *Blue Ocean*

Setelah strategi yang dikembangkan memenuhi tiga kriteria strategi yang baik, perumusan strategi tersebut diuji lebih lanjut menggunakan kerangka strategi *Blue Ocean* yang mencakup utilitas pembeli, harga, biaya, dan pengadopsian. Pada aspek utilitas, strategi berbasis inovasi produk susu juwet memberikan manfaat kesehatan seperti meredakan gangguan pencernaan dan tidak mengandung pengawet, dengan desain kemasan ergonomis dan informatif yang meningkatkan pengalaman konsumen. Harga produk juga terjangkau karena bahan baku seperti buah juwet tersedia dengan harga rendah, sehingga produk dapat dijual sekitar Rp7.000–Rp8.000 per botol dan tetap kompetitif di pasar sasaran yang lebih luas.

Dari sisi biaya, pengembangan inovasi tidak membutuhkan anggaran besar karena dapat dikompensasi dengan pengurangan varian rasa yang kurang diminati, sehingga efisiensi tetap terjaga. Strategi ini juga diprediksi dapat menarik konsumen baru karena menawarkan nilai tambah signifikan. Sementara itu, tantangan dalam pengadopsian terutama berasal dari kondisi internal perusahaan, seperti ketidakstabilan pegawai. Namun, kemitraan yang baik dengan pemasok buah juwet dan kemasan memastikan proses inovasi tetap berjalan lancar dan mendukung implementasi strategi yang dirancang.

## Analisis dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari Agrapana Farm, dilakukan evaluasi menggunakan dua matriks strategis, yaitu *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Matriks IFE digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, sedangkan EFE menganalisis peluang dan ancaman eksternal. Skor IFE sebesar 2,774 menunjukkan bahwa Agrapana Farm berada pada

posisi internal yang cukup baik dan mampu merespons kekurangan secara proporsional. Sebaliknya, skor EFE sebesar 2,405 mengindikasikan bahwa perusahaan masih belum optimal dalam memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi ancaman. Selanjutnya, melalui pemetaan Matriks IE yang menggabungkan kedua skor tersebut, perusahaan berada pada kuadran V, yang menyarankan strategi mempertahankan dan menjaga posisi saat ini, melalui penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Dalam tahap perumusan strategi, Agrapana Farm menerapkan pendekatan *Blue Ocean Strategy* dengan bantuan alat analisis berupa kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah. Kanvas strategi digunakan untuk menggambarkan kondisi pasar dan memahami elemen-elemen kompetitif utama, seperti harga, variasi rasa, promosi, kualitas produk, dan aksesibilitas. Susu kambing Agrapana dibandingkan dengan Milk Story sebagai kompetitor karena keduanya memproduksi susu pasteurisasi dengan segmen pasar serupa (siswa dan mahasiswa), meskipun Milk Story masih kurang dalam pemanfaatan media sosial sebagai media promosi. Hasil analisis kanvas menunjukkan posisi kompetitif Agrapana terhadap masing-masing faktor tersebut. Untuk menciptakan kurva nilai baru, digunakan kerangka empat langkah yang mencakup penghapusan (tidak dilakukan karena seluruh elemen masih relevan), pengurangan (harga dan varian rasa yang kurang diminati untuk efisiensi biaya), peningkatan (kualitas bahan dan produk serta pelatihan sumber daya manusia), dan penciptaan (inovasi produk susu juwet). Inovasi ini dinilai unggul karena mengandung manfaat kesehatan, bebas bahan pengawet, praktis dikonsumsi, dan memiliki daya tahan lebih tinggi melalui proses pasteurisasi modern, sekaligus menawarkan nilai unik yang belum dimiliki pesaing.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data, penelitian ini menyimpulkan bahwa Agrapana Farm berada dalam posisi strategis kuadran V menurut matriks IE, yang merekomendasikan strategi mempertahankan (*hold*) dan menjaga (*maintain*) melalui pendekatan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Untuk menghindari persaingan yang kompetitif di red ocean, peneliti mengusulkan pembaruan strategi *blue ocean* melalui inovasi produk berbahan dasar kulit buah juwet. Inovasi ini diyakini memiliki keunggulan karena menawarkan manfaat kesehatan seperti meredakan gangguan pencernaan, diare, batuk TB, hingga nyeri lambung, sekaligus telah terbukti aman dikonsumsi berdasarkan hasil uji sebelumnya. Strategi ini diharapkan tidak hanya membedakan produk Agrapana dari pesaing, tetapi juga memperluas ceruk pasar melalui pendekatan berbasis kesehatan dan inovasi alami.

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan penelitian, disarankan agar Agrapana Farm secara serius mempertimbangkan penerapan *Blue Ocean Strategy* dalam pengembangan produk susu kambing guna menghindari persaingan ketat di

pasar (*red ocean*). Perusahaan perlu memprioritaskan peningkatan elemen-elemen strategis yang telah diidentifikasi, seperti kualitas produk dan efisiensi operasional, dengan mempertimbangkan penggunaan dana seminimal mungkin. Selain itu, penguatan strategi pemasaran digital juga menjadi saran utama, di mana pemanfaatan media sosial secara optimal dapat membantu memperluas jangkauan pasar, meningkatkan penjualan, serta memudahkan promosi inovasi produk baru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmara, A., Yeti, L. P., & Deni, L. (2016). Keragaman produksi susu dan efisiensi usaha peternakan sapi perah rakyat di Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 13(1), 14–25.
- David, F. R. (2009). *Manajemen strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. (2011). *Strategic management strategi konsep* (Edisi ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
- Gustnia, M. (2016). *Analisis nilai tambah dan penerapan blue ocean strategy terhadap strategi pengembangan UKM Kopi Bubuk Sido Luhur, Kelurahan Sawojajar, Kabupaten Malang dalam menghadapi MEA* (Skripsi). Fakultas Agribisnis, Malang.
- Hidayat, S. (2010). *Pengantar umum metodologi penelitian pendidikan pendekatan verifikatif*. Pekanbaru: Suska Press.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Ikhwan, R. (2018). *Analisis perancangan strategi dengan pendekatan blue ocean strategy untuk meningkatkan penjualan dalam persaingan bisnis* (Skripsi). Fakultas Teknologi Industri, Yogyakarta.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2006). *Blue ocean strategy (Strategi samudra biru)*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Kumadji, S. (2016). *Penerapan blue ocean strategy dalam upaya strategi meningkatkan keunggulan bersaing pada Waroeng Steak and Shake* (Skripsi). Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Porter, M. E. (1994). *Keunggulan bersaing: Menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Rangkuti, F. (2004). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis orientasi konsep perencanaan strategi dalam menghadapi abad 21*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9–26.

Setyosari, P. (2010). *Metode penelitian pendidikan dan pengembangan*. Jakarta: Kencana.

Silalahi, U. (2012). *Metode penelitian sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.

Sugiyono. (2012). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Wadud, S. A. A. A. (2010). *Strategi pengembangan usaha dengan pendekatan blue ocean strategy (Kasus DaFa Yoghurt produk unik pengolahan susu Koperasi Pondok Pesantren Pertanian Darul Fallah, Ciampea, Bogor)* (Skripsi). Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.