

## ***Analysis Of Competitive Strategies For Bottled Drinking Water (Amdk) Of Pesantren Business Units On Lombok Island***

**Muhammad Rido**

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri Mataram

E-mail : [muhammadrido@uinmataram.ac.id](mailto:muhammadrido@uinmataram.ac.id)

### **ABSTRACT**

*This research aims to analyze and formulate a competitive strategy for Pesantren Business Units (UBP) on Lombok Island for bottled drinking water (AMDK) products. This type of research is qualitative research with a case study approach. Data analysis was carried out using SWOT analysis and Porter's Five Forces Model. The results of this research, based on SWOT analysis, there are several strategies that UBP can implement to increase its competitiveness, namely the SO strategy by optimizing Tuan Guru's role as a brand ambassador, product diversification, strengthening product associations with the Pesantren's image, utilizing the alumni network. ST's strategy focuses on sales within Pesantren, controlling competitor brands, reducing plastic packaging, and profitable contract agreements with suppliers. WO's strategy includes establishing its own factory, increasing suppliers, involving students in management, collaborating with the government, large shops, hotels, and maintaining product quality. WT's strategy involves adding suppliers, strengthening the Islamic boarding school economic community, and expanding distribution areas. Meanwhile, the competitive strategy that can be formulated based on Porter's Five Forces Model analysis is to focus on niche market segments, utilize unique competitive advantages due to being affiliated with pesantren, and strengthening business management. In this way, UBP can remain competitive in the very challenging AMDK industry*

*Keywords : Competitive strategy; UBP; AMDK; SWOT; Porter's Five Forces*

---

## **Analisis Strategi Bersaing Produk Air Minum Dalam Kemasan (Amdk) Unit Bisnis Pesantren Di Pulau Lombok**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi bersaing Unit Bisnis Pesantren di Pulau Lombok pada produk air minum dalam kemasan (AMDK). Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif (*qualitative research*) dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Analisis data dilakukan dengan analisis SWOT dan Five Forces Porter Model. Hasil penelitian ini, berdasarkan analisis SWOT, terdapat beberapa strategi yang dapat diimplementasi UBP dalam meningkatkan daya saingnya, yaitu strategi SO dengan mengoptimalkan peran Tuan Guru sebagai *brand ambassador*, diversifikasi produk, memperkuat asosiasi produk dengan citra pesantren, memanfaatkan jaringan alumni. Strategi ST berfokus pada penjualan di internal pesantren, pengendalian merek pesaing, pengurangan kemasan plastik, dan perjanjian kontrak yang menguntungkan dengan *supplier*. Strategi WO mencakup pendirian pabrik sendiri, peningkatan supplier, keterlibatan santri dalam manajemen, kerja sama dengan pemerintah, toko besar, hotel, dan menjaga kualitas produk. Strategi WT melibatkan penambahan supplier, memperkuat komunitas ekonomi pesantren, dan perluasan wilayah distribusi. Sementara strategi bersaing yang dapat dirumuskan berdasarkan analisis Five Forces Porter Model adalah dengan fokus pada segmen pasar *niche*, memanfaatkan keunggulan kompetitif yang unik karena terafiliasi dengan pesantren, dan memperkuat manajemen bisnisnya. Dengan demikian, UBP dapat tetap bersaing dalam industri AMDK yang sangat menantang.

Kata Kunci: Strategi Bersaing; UBP; AMDK; SWOT; Five Forces Porter

## PENDAHULUAN

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang fokus pada pembentukan moral dan kemandirian santrinya (Oktari & Kosasih, 2019). Pesantren biasanya didirikan oleh masyarakat setempat yang memiliki tujuan sosial dan keagamaan untuk memperkuat nilai-nilai Islam di masyarakat. Oleh karena itu, pesantren termasuk dalam kategori organisasi nonprofit yang tujuannya bukan untuk mencari keuntungan finansial. Walau demikian, pesantren harus mampu mengelola keuangan dengan baik.

Pesantren menganut sistem swakelola, yang berarti bahwa pesantren harus mandiri dalam mengelola keuangannya sendiri. Ini membutuhkan pemahaman yang baik tentang konsep manajemen keuangan dan pengelolaan sumber daya yang efektif. Selain itu, pesantren juga perlu menjadi lebih inovatif dan kreatif dalam menggali setiap potensi yang ada, termasuk pendirian dan pengembangan Unit Bisnis Pesantren (UBP). UBP dapat membantu pesantren dalam meningkatkan sumber pendapatan, memperluas jaringan, dan memberikan peluang bagi santri untuk memperoleh keterampilan baru yang dapat berguna dalam kehidupan mereka di masa depan.

Pendirian UBP merupakan representasi kemandirian ekonomi serta implementasi pemberdayaan masyarakat. Melalui UBP, pesantren memiliki sumber pendapatan lain yang apabila mampu dikelola dengan baik, nominalnya tidak terbatas (Harahap & Syarif, 2022, p. 28). UBP yang berkembang dan eksis juga akan berimplikasi pada peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat, pembinaan kader dan menjadi pusat ekonomi pesantren (Syamsuri, 2020: 37). Di samping itu pesantren dapat pula menjadi *partner* pemerintah dalam mengangkat ekonomi masyarakat (Fathony, Rokaiyah, & Mukarromah, 2021, p. 23).

Kemajuan UBP memiliki potensi yang sangat besar ditinjau dari potensi ekonomi santrinya. Sebagaimana diketahui pesantren mengharuskan santrinya menetap di pondok atau asrama, mereka memiliki kebutuhan dan UBP bisa menjadi solusi untuk memenuhinya. Selain itu, UBP juga dapat menyasar masyarakat sekitar dan masyarakat luas sebagai pangsa pasarnya. UBP dapat menyediakan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat, seperti makanan, minuman, pakaian, jasa transportasi, dan sebagainya. Dengan menyediakan produk-produk berkualitas dan layanan yang baik, UBP dapat memperoleh keuntungan yang signifikan dan meningkatkan kesejahteraan pesantren dan masyarakat sekitar.

Pulau Lombok memiliki kultur pesantren yang sangat kuat dan melekat. Terdapat 684 Pesantren berada di wilayah NTB yang sebagian besarnya terpusat di Pulau Lombok. Keberadaan pesantren ini umumnya berdampingan dan bersentuhan langsung dengan masyarakat. Kesadaran akan lingkup fungsi pesantren (pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat) di Pulau Lombok sudah cukup tinggi, namun sejauh ini masih didominasi pada fungsi pendidikan dan dakwah saja. Sebagian besar dari mereka masih mengesampingkan fokus pada pengembangan kemandirian ekonomi pesantren dan belum menjalankan unit bisnisnya secara profesional. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa

faktor, seperti kurangnya keterampilan manajerial, kurangnya akses terhadap modal, serta kurangnya kesadaran akan potensi ekonomi yang dimiliki oleh pesantren.

UBP di Pulau Lombok memiliki potensi yang sangat besar, karena mereka memiliki basis konsumen yang tetap dan luas. Konsumen tetap didapatkan dari para santri yang tinggal di dalam Pondok. Para santri ini bisa dikatakan “terisolir” dari dunia luar dan satu-satunya akses berbelanja hanya dari UBP. Sementara basis konsumen luas mereka dapatkan dari jaringan alumni yang tersebar di berbagai daerah, jaringan alumni ini juga bisa dimaksimalkan sebagai agen-agen pemasaran produk UBP.

Keberadaan santri yang menetap di pondok pesantren memberikan peluang bisnis yang besar bagi pesantren melalui unit bisnisnya. Santri merupakan pasar potensial yang dapat menjadi konsumen produk atau layanan yang ditawarkan oleh pesantren, seperti makanan, pakaian, buku, atau jasa pendidikan. Pesantren dapat mengembangkan unit bisnis yang memenuhi kebutuhan santri dan mendapatkan penghasilan tambahan melalui penjualan produk atau layanan tersebut. Namun, di sisi lain, keberadaan santri juga menimbulkan tanggung jawab bagi pesantren untuk menjaga kesehatan santri tersebut. Pesantren memiliki peran penting dalam memastikan bahwa produk yang dijual melalui Unit Bisnis Pesantren (UBP) memenuhi standar kebersihan dan keamanan yang diperlukan untuk menjaga kesehatan santri.

Salah satu isu kesehatan yang harus diperhatikan UBP adalah akses terhadap air minum bersih yang merupakan kebutuhan utama manusia. Data Kementerian Kesehatan RI menunjukkan kebutuhan minum ideal orang dewasa adalah 2 liter per hari, namun di lain sisi kualitas air minum di Indonesia masih sangat rendah. Studi Kualitas Air Minum Rumah Tangga (SKAMRT) tahun 2020 mencatat akses kualitas air minum yang aman hanya mencapai 11,9% di Indonesia, dan sebanyak 40,8% masyarakat menggunakan sarana air minum yang bersumber dari air tanah, selain sarana air minum perpipaan dan depot air minum. Selain itu, sebanyak 14,8% rumah tangga di Indonesia menggunakan sumur galian untuk keperluan minum, yang dapat berisiko terkena cemaran tinggi atau sangat tinggi.

Kondisi tersebut oleh beberapa Unit Bisnis Pesantren (UBP) di Pulau Lombok diterjemahkan dan diimplementasikan dengan memproduksi atau menjual produk air minum dengan *brand* atau merek sendiri. Seperti Pondok Pesantren Darul Falah dengan produk Darul Falah Air Mineral, Pondok Pesantren Nurul Haramain dengan produk Haramain Air Minum dan Pondok Pesantren Al-Ishlahuddiny dengan produk Air Minum Ishlah. Dengan memproduksi sendiri, pesantren dapat mengontrol kualitas dan kebersihan produk yang dihasilkan. Mereka dapat mengawasi proses produksi mulai dari pemilihan bahan baku yang berkualitas, pengolahan air yang higienis, hingga pengemasan yang sesuai standar. Hal ini memastikan bahwa produk air minum yang dihasilkan sesuai dengan standar keamanan dan kesehatan yang dibutuhkan oleh santri dan konsumen.

Produk air minum yang ditawarkan oleh UBP tersebut juga ditawarkan oleh berbagai perusahaan lain yang lebih eksis, seperti Aqua, Cleo, Narmada, Le Minerale dan lainnya. Dalam arti lain, proses produksi dan pemasaran yang dilakukan oleh UBP akan menghadapkan mereka pada persaingan yang ketat dan kompetitif dalam mengambil

pangsa pasar yang lebih luas. Hal ini menuntut UBP untuk menjalankan manajemen strategi dengan tepat untuk memiliki keunggulan bersaingnya sendiri.

Implementasi strategi bersaing pada bisnis dengan persaingan ketat merupakan sebuah keniscayaan bagi perusahaan. Dikarenakan ketepatan strategi dapat mengarahkan perusahaan pada efektifitas dan efisiensi usaha sehingga menghasilkan keputusan yang tepat. Di lain sisi, strategi dijadikan pola oleh perusahaan dalam menanggapi dan merespon lingkungannya. Melalui implementasi strategi bersaing, perusahaan mampu melakukan pengamatan pada setiap perubahan lingkungan yang dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan (Elias, 2018: 1). Keunggulan bersaing dapat tercipta jika entitas memiliki kemampuan dalam identifikasi dan optimalisasi peluang yang ada. Faktor internal dan eksternal harus dijadikan fokus perhatian dalam menghadapi ketatnya persaingan bisnis (Hintoro & Wijaya, 2021: 729-730).

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif seperti industri air minum, strategi bersaing yang tepat sangat penting untuk mempertahankan keunggulan pasar. *Porter's Five Forces Model* dan analisis SWOT adalah dua kerangka kerja analisis yang berguna untuk mengevaluasi posisi bersaing sebuah perusahaan dan merumuskan strategi yang efektif. *Porter's Five Forces Model* membantu perusahaan dalam mengevaluasi tingkat persaingan dalam industri tertentu dan faktor-faktor yang mempengaruhi kekuatan pasar, termasuk persaingan antara pesaing, kekuatan negosiasi pelanggan dan pemasok, ancaman produk pengganti, serta ancaman masuknya pesaing baru. Sementara itu, analisis SWOT membantu perusahaan dalam mengevaluasi kekuatan internal dan kelemahan, serta peluang dan ancaman eksternal. Dalam hal ini, UBP dapat mengevaluasi sumber daya, kemampuan, dan keunggulan yang dimilikinya sebagai basis untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan dalam industri air minum di Pulau Lombok.

Dengan melakukan analisis *Porter's Five Forces Model* dan SWOT, UBP dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang lingkungan bisnisnya, termasuk posisi bersaingnya di pasar, peluang pertumbuhan, dan tantangan yang dihadapi. Hal ini dapat membantu UBP merumuskan strategi bersaing yang tepat dan mengambil keputusan yang cerdas dalam bisnisnya.

#### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif (*qualitative research*) dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan analisis SWOT dan *Five Forces Porter Model*. Subyek penelitian ditetapkan berdasar metode *purposive sampling*, melalui penetapan kriteria terhadap subyek penelitian. Setelah dilakukan observasi dan *screening* terhadap UBP di Pulau Lombok, ditetapkan tiga pesantren yang memenuhi kriteria sebagai subyek penelitian, yaitu 1) UBP Al-Ishlahuddiny dengan produk Ishlah Air Mineral, 2) UBP Darul Falah dengan produk Darul Falah Air Mineral, dan 3) UBP Nurul Haramain dengan produk Haramain Air Mineral.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **STRATEGI BERSAING PRODUK AMDK UBP BERDASARKAN ANALISIS SWOT**

Berikut diuraikan analisis *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) terhadap produk AMDK Unit Bisnis Pesantren di Pulau Lombok:

1. Kekuatan (*strength*)

a. Jumlah santri cukup besar dan menetap di pondok

Pondok pesantren Ishlahuddiny, Nurul Haramain dan Darul Falah memiliki jumlah santri yang sangat besar. Nurul Haramain dan Darul Falah mewajibkan seluruh santrinya menetap di pondok, dengan jumlah masing-masing sekitar 2.800 dan 1.500 orang. Adapun Ishlahuddiny memiliki santri yang menetap dan tidak menetap di pondok. Total santrinya 3.190 orang dengan 1.670 orang menetap di pondok dan sisanya 1.520 orang tidak menetap di pondok. Jumlah santri yang sangat besar tersebut dapat dijadikan sebagai basis konsumen potensial untuk produk air mineral pesantren.

b. Produk AMDK merupakan kebutuhan pokok

AMDK adalah kebutuhan dasar yang tidak dapat diabaikan dalam kehidupan sehari-hari, karena sumber air minum yang aman dan mudah diakses dan memberikan manfaat langsung bagi kesehatan serta kelangsungan hidup manusia. Kemasan AMDK yang praktis memungkinkan konsumen untuk dengan mudah memenuhi kebutuhan akan air bersih, tanpa perlu mencari sumber air atau memasaknya terlebih dahulu.

c. Memiliki diversifikasi/portofolio usaha

Diversifikasi usaha adalah strategi yang dilakukan oleh UBP dalam memperluas portofolio bisnisnya pada beberapa sektor selain air mineral. Tujuan utama dari diversifikasi ini adalah untuk mendapatkan sumber pendapatan lain yang dapat mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan pondok pesantren. Darul Falah memiliki portofolio bisnis yang terdiri atas air mineral, travel, kelompok bimbingan ibadah haji (KBIH), laundry, dan usaha menjahit. Sementara Nurul Haramain selain air mineral juga memiliki bisnis pabrik roti, integrated farming, budidaya ikan, laundry, resto, kantin, travel, dan koperasi. Adapun Ishlahuddiny memiliki portofolio yang terdiri atas air mineral, klinik kesehatan, koperasi, kantin, dan dapur pesantren.

d. Kualitas air yang terjamin

Penggunaan mesin RO (*Reverse Osmosis*) dalam pengolahan air memberikan jaminan kualitas yang baik. Hal ini dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi produk air mineral. Seluruh produk air mineral UBP di Pulau Lombok menggunakan mesin RO dalam proses produksinya. Penggunaan mesin RO untuk pengolahan air merupakan faktor penting dalam memastikan kualitas air yang terjamin. Metode RO adalah salah satu teknologi pengolahan air yang efektif dalam menghilangkan berbagai kontaminan, termasuk partikel-partikel padat, logam berat, bahan kimia, bakteri, dan virus.

e. Tuan Guru sebagai *brand ambassador*

Tuan guru memainkan peran penting dalam memasarkan produk air mineral pesantren di Pulau Lombok. Dengan seringnya konsumsi produk tersebut oleh tuan

guru dan dibawa serta ke berbagai tempat dan kegiatan, tuan guru menjadi *brand ambassador* yang secara tidak langsung mempromosikan produk kepada jama'ah dan masyarakat.

f. Harga yang kompetitif

Produk air mineral pesantren menawarkan harga yang kompetitif bagi konsumennya. Dengan menjual produk air mineral pada harga yang lebih rendah daripada beberapa merek pesaing, mereka dapat menarik konsumen yang mencari produk dengan nilai yang baik.

g. Citra dan reputasi pesantren

Kekuatan dari citra dan reputasi pesantren adalah faktor yang sangat penting dalam bisnis pesantren, terutama dalam pengembangan Unit Bisnis Pesantren (UBP) seperti produk air minum dalam kemasan (AMDK). Citra positif pesantren, yang seringkali dihubungkan dengan nilai-nilai keagamaan, moral, dan pendidikan, dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan. Reputasi yang baik membangun kepercayaan konsumen, yang pada gilirannya dapat meningkatkan penjualan dan pangsa pasar AMDK pesantren.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

a. Ketergantungan pada supplier

Darul Falah dan Haramain belum memproduksi sendiri air mineralnya, mereka masih bekerja sama dengan produsen eksternal. Sistem yang digunakan disebut sistem maklon, yaitu produksi dilakukan oleh pihak eksternal dengan merek pesantren. Sistem ini diikuti dengan syarat dan ketentuan, biasanya persyaratan minimum order. Darul Falah saat ini bekerja sama dengan CV. Pirtamun Sager dan CV. Putra Remaja Lombok. Adapun Haramain bekerja sama dengan produsen air mineral Pandan. Sementara Ishlah Air Mineral yang notabene memproduksi sendiri air mineralnya memiliki ketergantungan dengan *supplier* bahan baku kemasan.

b. Minim keterampilan bisnis

SDM yang digunakan oleh UBP di Pulau Lombok seluruhnya adalah insan pesantren, terdapat sisi negatif yaitu pada keterampilan bisnis yang belum matang. Karena para santri utamanya dididik dalam lingkungan pesantren yang fokus pada pendidikan agama dan spiritualitas, mereka memiliki pengetahuan yang terbatas tentang aspek-aspek bisnis seperti manajemen, pemasaran, keuangan, dan strategi bisnis.

c. Dukungan kebijakan yang rendah dari pimpinan pesantren dalam penggunaan produk UBP

Kelemahan terkait dukungan yang rendah dari pimpinan pesantren untuk menggunakan produk Unit Bisnis Pesantren (UBP) merupakan salah satu hambatan utama yang harus diatasi oleh UBP. Kepemimpinan dalam pesantren memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah dan penerimaan produk UBP. Jika pimpinan pesantren tidak sepenuhnya mendukung atau bahkan menentang produk UBP, maka akan sulit untuk memperkenalkan produk tersebut kepada santri dan masyarakat luas. Keputusan pimpinan pesantren dapat sangat memengaruhi

keberhasilan atau kegagalan UBP.

d. Ekonomi santri lemah

Ekonomi santri yang lemah dapat menjadi hambatan bagi UBP dalam memasarkan produknya di internal pesantren. Ini bisa menjadi tantangan bagi UBP karena target pasar internal yang diharapkan mampu menjadi konsumen utama mungkin tidak memiliki sumber daya finansial yang memadai untuk mendukung pembelian produk secara konsisten.

e. Kapasitas produksi rendah

Kelemahan dalam kapasitas produksi produk AMDK yang rendah dibandingkan dengan potensi penjualan adalah isu yang dihadapi oleh UBP Al-Ishlahuddiny dan UBP Darul Falah. Ini mencerminkan ketidakseimbangan antara permintaan yang mungkin tinggi dan kapasitas produksi yang terbatas. Permintaan yang tidak terpenuhi dapat mengakibatkan kehilangan peluang bisnis dan ketidakpastian dalam pasokan produk.

3. Peluang (*Opportunities*)

a. Potensi pasar yang luas

Jumlah santri yang besar dan potensi kerjasama dengan pondok pesantren lain membuat UBP memiliki peluang untuk memperluas pangsa pasar. Dengan jumlah santri yang signifikan, UBP memiliki pangsa pasar internal yang besar. Santri-santri ini dapat menjadi basis konsumen potensial untuk produk air mineral dan berbagai bisnis lain yang dijalankan oleh Pondok Pesantren. Keterikatan emosional dan loyalitas para santri terhadap pondok pesantren juga dapat menjadi keunggulan dalam mempertahankan pangsa pasar yang besar. Selain pangsa pasar internal, UBP juga memiliki potensi kerjasama dengan pondok pesantren lain yang memiliki jaringan luas. Kerjasama ini dapat membantu memperluas pangsa pasar secara regional atau bahkan nasional. Dengan memanfaatkan jaringan ini, UBP dapat menjalin kemitraan atau melakukan distribusi produk ke pondok pesantren lain di berbagai wilayah.

b. Keberadaan toko-toko besar, hotel dan restoran

Dengan menjalin kerjasama dengan toko-toko besar seperti Indomaret, Alfamart, J-Mart dan sebagainya, UBP dapat mencapai konsumen yang lebih luas dan meningkatkan distribusi produknya. Toko-toko besar tersebut memiliki jaringan toko yang tersebar di berbagai lokasi, termasuk perkotaan, perdesaan, dan daerah padat penduduk lainnya.

c. Pergeseran gaya hidup halal

Pergeseran gaya hidup halal sangat relevan dengan citra pesantren yang identik dengan nilai-nilai religius. Pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam, dikenal dengan penekanannya pada nilai-nilai keagamaan, termasuk konsep halal dalam makanan dan minuman. Dengan memastikan bahwa produk air mineral UBP memenuhi standar kehalalan yang ketat, UBP memperkuat keterkaitannya dengan nilai-nilai religius yang dijunjung tinggi oleh pesantren. Implementasi produk halal melalui sertifikasi halal, juga telah terbukti mampu meningkatkan penjualan (Rido &

Sukmana, 2021).

d. Basis jamaah yang kuat

Pesantren di Pulau Lombok memiliki kekuatan dalam basis jamaah yang solid dan dapat menjadi potensi pasar yang besar serta kesempatan untuk membangun hubungan yang erat dengan jamaah sebagai konsumen setia. Kekuatan jamaah yang solid merupakan aset berharga bagi Pondok Pesantren dalam memasarkan produk mereka, termasuk produk air mineral. Hal ini dapat meningkatkan kesadaran, kepercayaan, dan penjualan produk air mineral mereka serta menciptakan dampak positif dalam pengembangan bisnis.

e. Jaringan antar pesantren

Hubungan jaringan antar pesantren membuka beragam peluang bagi UBP (Unit Bisnis Pesantren). Pertama, jaringan ini memungkinkan UBP untuk memperluas pangsa pasar dan mencapai pesantren-pesantren lain sebagai mitra potensial. Kedua, melalui hubungan ini, UBP dapat memanfaatkan jejaring yang luas di kalangan pesantren untuk mempromosikan produknya. Selanjutnya, jaringan antar pesantren juga membuka peluang untuk pertukaran pengetahuan dan pengalaman bisnis. Terakhir, hubungan jaringan ini dapat menciptakan peluang kolaborasi yang lebih besar.

f. Jaringan alumni yang banyak dan luas

Adanya dukungan dari alumni pondok pesantren dapat menjadi kekuatan dalam pengembangan bisnis. Alumni memiliki ikatan emosional dan loyalitas terhadap pondok pesantren, sehingga lebih mungkin untuk mendukung produk-produk yang berasal dari pondok pesantren tersebut.

g. Relasi keluarga besar pesantren dan alumni

Faktor pengaruh dan kekuatan relasi yang dimiliki oleh keluarga besar pimpinan pesantren di Pulau Lombok, serta kehadiran alumninya yang menduduki posisi penting dalam pemerintahan, organisasi masyarakat, dan bahkan sebagai anggota DPR, dapat menjadi potensi strategis dalam memasarkan produk air mineral pesantren.

4. Ancaman (*Threats*)

a. Persaingan dengan merek lain

Pasar air mineral dikenal sebagai pasar yang sangat kompetitif, dengan banyak merek yang sudah mapan dan aktif bersaing. Untuk memperoleh pangsa pasar yang signifikan, unit bisnis pesantren (UBP) perlu menerapkan strategi yang efektif untuk bersaing dengan merek-merek tersebut. Dalam industri air mineral, persaingan harga dapat menjadi ancaman. Pesaing lain bisa menawarkan harga yang lebih rendah atau promosi yang lebih menarik. UBP perlu memperhatikan persaingan harga dan menjaga harga mereka agar tetap kompetitif.

b. Potensi perubahan kebijakan dan isu lingkungan (penggunaan kemasan plastik)

Potensi perubahan kebijakan mencakup kemungkinan adanya perubahan regulasi atau kebijakan terkait industri air mineral yang dapat mempengaruhi bisnis UBP. Dalam situasi ini, UBP harus siap menghadapi perubahan tersebut agar dapat

beradaptasi dan tetap mempertahankan kelangsungan usahanya.

c. Daya tawar tinggi dari supplier

UBP pesantren memiliki ketergantungan tinggi terhadap *supplier*, hal ini tentu memiliki risiko bagi produk AMDK UBP. Dengan daya tawar pemasok yang tinggi, mereka dapat menaikkan harga bahan baku secara tiba-tiba, yang mengakibatkan biaya produksi lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat mengurangi profitabilitas. Supplier yang memiliki daya tawar dapat mengendalikan kualitas bahan baku yang mereka pasok. Ancaman ini terutama relevan jika pemasok tidak memenuhi standar kualitas yang diinginkan oleh UBP. Kualitas yang buruk dapat mengurangi daya tarik produk AMDK dan mempengaruhi reputasi UBP.

d. Perubahan preferensi dan loyalitas

Ancaman yang mungkin dihadapi adalah perubahan preferensi dan loyalitas dari jamaah dan alumni. Jika terdapat perubahan dalam preferensi atau munculnya pesaing yang lebih menarik, jamaah dan alumni mungkin beralih ke produk atau merek lain.

Dari uraian di atas, strategi bersaing produk AMDK UBP dapat dirumuskan melalui Matriks SWOT berikut.

Tabel 1  
Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah santri cukup besar dan menetap di pondok</li> <li>• Produk AMDK merupakan kebutuhan pokok</li> <li>• Memiliki diversifikasi/portofolio usaha</li> <li>• Kualitas air yang terjamin</li> <li>• Tuan Guru sebagai <i>brand ambassador</i></li> <li>• Harga yang kompetitif</li> <li>• Citra dan reputasi pesantren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketergantungan pada supplier</li> <li>• Minim keterampilan bisnis</li> <li>• Dukungan kebijakan yang rendah dari pimpinan pesantren dalam penggunaan produk UBP</li> <li>• Ekonomi santri lemah</li> <li>• Kapasitas produksi rendah</li> </ul>
EFAS	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi pasar yang luas</li> <li>• Keberadaan toko-toko besar, hotel dan restoran</li> <li>• Pergeseran gaya hidup halal</li> <li>• Basis jamaah yang kuat</li> <li>• Jaringan antar pesantren</li> <li>• Jaringan alumni yang banyak dan luas</li> <li>• Relasi keluarga besar pesantren dan alumni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengoptimalkan peran Tuan Guru sebagai brand ambassador</li> <li>• Meningkatkan diversifikasi produk dalam berbagai jenis dan desain ulang kemasan</li> <li>• Memperkuat asosiasi produk dengan citra dan reputasi pesantren</li> <li>• Meningkatkan dan mengoptimalkan jaringan alumni dan jamaah sebagai distributor dan konsumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengupayakan pendirian pabrik sendiri dan menambah portofolio supplier</li> <li>• Meningkatkan keterlibatan dan keterampilan manajerial santri sebagai pengelola</li> <li>• Menjalin kerja sama penjualan dengan pemerintah, toko-toko besar, hotel dan restoran</li> <li>• Menjaga kualitas produk dan meningkatkan layanan distribusi</li> </ul>
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persaingan dengan merek lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengoptimalkan penjualan di</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menambah portofolio supplier</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi perubahan kebijakan dan isu lingkungan (penggunaan kemasan plastik)</li> <li>• Daya tawar tinggi dari supplier</li> <li>• Perubahan preferensi dan loyalitas</li> </ul>	<p>internal pesantren dan membatasi merek pesaing</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengurangi penggunaan kemasan plastik</li> <li>• Mempertegas kontrak kerja sama yang saling menguntungkan dengan supplier</li> </ul>	<p>untuk mengurangi ketergantungan dan daya tawar terhadap supplier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperkuat dan melibatkan diri pada komunitas ekonomi dan bisnis pesantren</li> <li>• Memperluas wilayah distribusi</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Melalui tabel di atas, dapat diketahui beberapa alternatif strategi yang dapat diimplementasi UBP dalam meningkatkan daya saing produk AMDK-nya. Alternatif strategi tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi ini mengandalkan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal, dapat dilakukan melalui:

- Mengoptimalkan peran Tuan Guru sebagai brand ambassador
- Meningkatkan diversifikasi produk dalam berbagai jenis dan desain ulang kemasan
- Memperkuat asosiasi produk dengan citra dan reputasi pesantren
- Meningkatkan dan mengoptimalkan jaringan alumni dan jamaah sebagai distributor dan konsumen

2. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ST fokus pada penggunaan kekuatan internal perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal, diantaranya sebagai berikut.

- Mengoptimalkan penjualan di internal pesantren dan membatasi merek pesaing
- Mengurangi penggunaan kemasan plastik
- Mempertegas kontrak kerja sama yang saling menguntungkan dengan supplier

3. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi WO bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi tersebut antara lain sebagai berikut.

- Mengupayakan pendirian pabrik sendiri dan menambah portofolio supplier
- Meningkatkan keterlibatan dan keterampilan manajerial santri sebagai pengelola
- Menjalin kerja sama penjualan dengan pemerintah, toko-toko besar, hotel dan restoran
- Menjaga kualitas produk dan meningkatkan layanan distribusi

4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi WT digunakan ketika perusahaan harus menghadapi tantangan eksternal sambil mengatasi kelemahan internalnya. Strategi tersebut diantaranya sebagai berikut.

- Menambah portofolio supplier untuk mengurangi ketergantungan dan daya tawar terhadap supplier
- Memperkuat dan melibatkan diri pada komunitas ekonomi dan bisnis pesantren
- Memperluas wilayah distribusi

**STRATEGI BERSAING PRODUK AMDK UBP BERDASARKAN ANALISIS FIVE FORCES PORTER**

Berikut diuraikan analisis *Porter's Five Forces Model* Produk AMDK Pesantren di Pulau Lombok.

### 1. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of new entrants*)

Ancaman pendatang baru dalam industri AMDK bisa dikatakan cukup tinggi. Modal yang diperlukan memang relatif tinggi, namun dengan potensi pasar yang besar, secara ekonomi masih wajar. UBP Al-Ishlahuddiny dengan produk Ishlah Air Mineral yang diproduksi sendiri, membutuhkan total investasi sekitar Rp. 250 juta. Investasi tersebut sudah termasuk biaya pendirian pabrik beserta kelengkapannya dan biaya pengurusan perizinan.

Di sisi lain, terdapat pula sistem maklon dalam produksi air mineral. Di mana perusahaan penjual AMDK tidak perlu memproduksi sendiri produknya. Mereka cukup menjalin kerja sama dengan produsen untuk memproduksi AMDK sesuai spesifikasi dan merek yang diinginkan. Perusahaan AMDK hanya perlu memenuhi tuntutan minimum order untuk kemudian pesanan mereka bisa diproses. Pemenuhan regulasi dan perizinan menjadi tanggung jawab produsen. Sistem maklon ini tentunya bisa menjadi ancaman tersendiri dalam konteks masuknya pesaing baru.

### 2. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining power of suppliers*)

UBP Al-Ishlahuddiny sebagai produsen Ishlah Air Mineral memiliki ketergantungan tinggi pada pemasok pada pemenuhan kemasan dalam proses produksi air mineral. UBP tidak bisa asal-asalan dalam menentukan pemasok kemasan. Pemasok kemasan yang dipilih harus didaftarkan dan harus memenuhi standar SNI dan BPOM. Hal ini dapat meningkatkan daya tawar pemasok dan memengaruhi biaya produksi produk, yang dapat memengaruhi profitabilitas UBP.

Adapun pada UBP yang menggunakan sistem maklon, memiliki ketergantungan pada kelancaran pasokan dan pengawasan kualitas sesuai spesifikasi yang diminta UBP. Produsen pemasok, yang juga memproduksi air mineral dengan merek sendiri tentu akan memprioritaskan pemenuhan permintaan internal terlebih dahulu. Sehingga produsen pemasok akan memiliki daya tawar lebih tinggi terutama ketika UBP membutuhkan pasokan segera untuk dipenuhi, yang tentu akan berimplikasi pada perubahan kontrak kerja sama seperti harga beli dan sebagainya.

Daya tawar pemasok yang tinggi dapat memengaruhi harga dan ketersediaan pemenuhan pasokan. Ketergantungan pada satu atau beberapa pemasok dapat meningkatkan risiko pasokan dan memengaruhi ketersediaan bahan baku dan kemasan yang diperlukan untuk produksi air mineral. Ketergantungan pada pemasok juga dapat membatasi fleksibilitas UBP dalam memenuhi permintaan pasar dan menghadapi perubahan dalam kebutuhan produksi. Hal tersebut dapat meningkatkan biaya produksi dan biaya peluang (*opportunity cost*) yang tentunya memengaruhi profitabilitas UBP.

### 3. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining power of buyers*)

Ketersediaan merek air mineral yang sangat banyak di pasar akan meningkatkan daya tawar pembeli, dikarenakan mereka memiliki pilihan yang lebih banyak dan dapat memilih merek yang lebih murah atau lebih disukai. Hal ini dapat memengaruhi tingkat permintaan produk UBP dan memengaruhi profitabilitas bisnis. Selain itu, isu lingkungan seperti penggunaan botol plastik dapat pula memengaruhi perilaku dan

preferensi konsumen, yang dapat memengaruhi permintaan produk UBP. Konsumen yang lebih sadar lingkungan bisa saja akan lebih cenderung memilih merek air mineral yang ramah lingkungan atau mencari alternatif lain seperti air kemasan ulang.

#### 4. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of substitutes*)

Ketersediaan minuman dan makanan jenis lain di pasar dapat meningkatkan ancaman produk pengganti bagi produk AMDK UBP. Hal ini terjadi karena konsumen akan memiliki variasi pilihan dan dapat memilih produk lain yang lebih murah atau lebih disukai. Namun, fakta bahwa air mineral adalah kebutuhan dasar setiap orang dapat mengurangi ancaman ini dan menjaga stabilitas permintaan produk AMDK pada UBP.

#### 5. Persaingan dengan Kompetitor Sejenis (*Rivalry among existing competitors*)

Keberadaan merek air mineral lain di pasar dapat memperketat persaingan dengan kompetitor sejenis yang akan memengaruhi dinamika industri air mineral secara keseluruhan. Kompetisi harga menjadi lebih ketat karena para produsen cenderung akan menurunkan harga dalam upaya menarik pelanggan baru atau mempertahankan pangsa pasar mereka. Sebagai upaya dalam memenangkan persaingan, produsen AMDK harus mencari cara untuk menciptakan pembeda antara produk mereka dengan produk pesaing. Upaya ini dapat dilakukan melalui inovasi kemasan, penambahan mineral khusus, atau penekanan pada aspek-aspek kualitas seperti kebersihan dan rasa air mineral. Membangun merek yang kuat menjadi kunci dalam menghadapi persaingan ini, dengan strategi pemasaran yang cerdas dan promosi yang efektif untuk membangun kesadaran merek dan preferensi konsumen. Selain itu, inovasi produk, pengembangan saluran distribusi yang efisien, dan menjaga kualitas serta keamanan produk juga menjadi faktor penting dalam menjaga daya saing di pasar yang padat ini.

Berdasarkan analisis *Porter's Five Forces Model* di atas, industri air minum dalam kemasan (AMDK) adalah pasar yang sangat menantang bagi Unit Bisnis Pesantren (UBP). Ancaman pendatang baru relatif tinggi karena pasar ini sangat potensial. Meskipun investasi awal yang diperlukan cukup tinggi, serta regulasi ketat yang menjadi tantangan bagi pemain baru untuk masuk, terdapat opsi sistem maklon yang menjadi celah bagi mereka. Selain itu, daya tawar pemasok juga menjadi faktor kritis yang perlu diantisipasi UBP. UBP memiliki ketergantungan tinggi pada pemasok untuk memenuhi kebutuhan bahan baku dan kemasan mereka. Hal ini dapat berdampak pada biaya produksi dan memengaruhi profitabilitas UBP. Terlebih jika terjadi ketergantungan pada satu atau beberapa pemasok, risiko pasokan akan meningkat, dan ini dapat mempengaruhi ketersediaan produk.

Sementara itu, daya tawar pembeli juga memegang peranan penting. Dalam pasar yang memiliki banyak pesaing seperti AMDK, konsumen memiliki banyak opsi, dan mereka bisa memilih produk berdasarkan harga, preferensi, atau bahkan pertimbangan lingkungan (Reza & Suastrini, 2021). Ini akan memengaruhi permintaan produk UBP. Tantangan terbesar justru muncul pada persaingan dengan kompetitor sejenis. Di pasar AMDK, perusahaan-perusahaan besar yang telah mendominasi pasar memiliki keunggulan dalam berbagai aspek, seperti harga, kualitas, dan distribusi. Bersaing langsung dengan

mereka akan menjadi tugas yang sangat sulit bagi UBP. Mereka memiliki semua sumber daya untuk menjaga status sebagai pemimpin pasar (*market leader*). Relatif hanya ancaman produk pengganti saja yang rendah, dikarenakan air minum merupakan kebutuhan pokok manusia.

Unit Bisnis Pesantren (UBP) memiliki peluang yang menjanjikan sebagai pemain pasar dengan mengisi segmen *niche* dalam industri air minum dalam kemasan (AMDK). Strategi fokus sebagai penceruk pasar (*market nicher*) dengan menasar segmen yang sering diabaikan oleh perusahaan besar merupakan langkah cerdas bagi UBP. Mereka memiliki keunggulan kompetitif yang unik karena terafiliasi dengan pesantren. Pesantren sebagai institusi pendidikan dan dakwah mempunyai berbagai keunggulan, terutama kuatnya komunitas yang terasosiasi atau mengasosiasikan diri dengan mereka.

Tiga UBP di Pulau Lombok yang menjual produk AMDK memiliki aset berharga pada ribuan santri yang menetap di pondok, alumni yang tersebar luas, dan jamaah pesantren yang banyak dan berasal dari berbagai kalangan. Semua itu merupakan potensi pasar strategis yang patut difokuskan oleh UBP. Santri-satri ini bisa menjadi konsumen setia yang membeli produk AMDK UBP secara berkala, sementara alumni dan jamaah pesantren dapat menjadi konsumen sekaligus agen promosi yang kuat dan jaringan distribusi yang efektif.

Dengan memanfaatkan kuatnya komunitas pesantren, UBP dapat membangun *brand awareness* yang tinggi dan loyalitas pelanggan yang kuat. Selain itu, UBP dapat merancang program-program khusus, seperti penawaran eksklusif untuk santri, diskon khusus untuk alumni, atau kerja sama dengan komunitas pesantren dalam acara-acara khusus. Dengan fokus pada segmen *niche* ini, UBP dapat memaksimalkan potensi pasar yang unik dan membangun pangsa pasar yang stabil dalam industri yang kompetitif.

Pesantren biasanya terafiliasi dalam berbagai organisasi dan komunitas. Pesantren Darul Falah dan Al-Ishlahuddiny terafiliasi dengan Nahdhatul Ulama (NU), sementara Nurul Haramain dengan Nahdhatul Wathan (NW). Kedua organisasi tersebut memiliki jaringan pesantren yang sangat luas dan basis jamaah yang banyak dan kuat. Selain itu terdapat pula organisasi Himpunan Ekonomi dan Bisnis Pesantren (HEBITREN) di Nusa Tenggara Barat yang mengakomodasi kemandirian pesantren secara ekonomi, organisasi ini berada di bawah kemitraan Bank Indonesia. Berbagai organisasi tersebut tentunya dapat dioptimalkan oleh UBP untuk dijadikan konsumen dan distributor strategis.

Kemitraan strategis dan menguntungkan tentunya patut diperhatikan, UBP tidak bisa hanya mengandalkan kekuatan sebagaimana dijelaskan di atas. UBP harus selalu fokus pada efektivitas dan efisiensi manajemen bisnisnya. Strategi pemasaran yang relevan wajib dikembangkan, penguatan sumber daya manusia harus berkelanjutan dilaksanakan, pengelolaan keuangan melalui penggalian sumber modal dan efisiensi pengeluaran wajib ditingkatkan, serta inovasi, efisiensi dan kontrol kualitas produksi mutlak untuk senantiasa diimplementasi.

Dengan demikian, strategi utama yang bisa dijalankan oleh UBP dalam meningkatkan daya saing dan menjaga eksistensi usahanya adalah dengan mengoptimalkan diri sebagai penceruk pasar, memanfaatkan afiliasi pesantren, dan meningkatkan

manajemen bisnisnya.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang strategi bersaing produk air mineral dalam kemasan (AMDK) pada Unit Bisnis Pesantren (UBP) di Pulau Lombok, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

1. UBP di Pulau Lombok dengan produk AMDK dapat mengimplementasi sejumlah strategi bersaing berdasarkan analisis SWOT. Strategi SO mencakup optimalisasi peran Tuan Guru sebagai *brand ambassador*, diversifikasi produk, memperkuat asosiasi produk dengan citra pesantren, dan memanfaatkan jaringan alumni. Strategi ST berfokus pada penjualan di internal pesantren, pengendalian merek pesaing, pengurangan kemasan plastik, dan perjanjian kontrak yang menguntungkan dengan supplier. Strategi WO mencakup pendirian pabrik sendiri, peningkatan supplier, keterlibatan santri dalam manajemen, kerja sama dengan pemerintah, toko besar, hotel, dan menjaga kualitas produk. Strategi WT melibatkan penambahan supplier, memperkuat komunitas ekonomi pesantren, dan perluasan wilayah distribusi. Dengan strategi ini, UBP dapat bersaing efektif di pasar AMDK Pulau Lombok.
2. Strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh UBP pada produk AMDK berdasarkan analisis *Porter's Five Forces Model* adalah dengan fokus pada segmen pasar *niche*, memanfaatkan keunggulan kompetitif yang unik karena terafiliasi dengan pesantren, dan memperkuat manajemen bisnisnya. Dalam pasar AMDK yang kompetitif dengan ancaman pendatang baru yang tinggi, persaingan yang kuat dengan perusahaan besar, dan ketergantungan pada pemasok yang signifikan, UBP harus memaksimalkan keunggulan mereka pada komunitas pesantren, alumni, dan jamaah pesantren sebagai konsumen setia dan agen promosi. Strategi ini meliputi pembangunan *brand awareness* yang kuat, program-program khusus untuk segmen pasar ini, serta kemitraan strategis dengan organisasi dan komunitas terafiliasi dengan pesantren. Dengan demikian, UBP dapat tetap bersaing dalam industri AMDK yang menantang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. (2020). Manajemen Strategis. CV. Nas Media Pustaka: Makassar.
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58-70.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Pendekatan Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Elias, Melissa Carmia. (2018). Analisis Strategi Bersaing pada Perusahaan Biro Perjalanan di Malang. *AGORA*, 6(2), 1-6.
- Farisi, M. S. Al, Hasbi, M. Z. N., Cahyani, Y. T., & Kusbiantoro, S. (2021). Strategi Pemasaran Produk Usaha Pesantren untuk Meningkatkan Perekonomian Santri (Study Kasus PP. Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto). *JRE: Jurnal Riset Entrepreneurship*, 4(2), 19–25.

- Fathony, A., Rokaiyah, & Mukarromah, S. (2021). Pengembangan Potensi Unit Usaha Pondok Pesantren Nurul Jadid Melalui Ekoproteksi. *TRILOGI: Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, dan Humaniora*, 2(1), 22-34.
- Fiorenita, F. & Dwianika, A. (2021). Penerapan *Five Porter Analysis* pada Efektifitas Kelangsungan Usaha Pelaku UKM (Studi Kasus UD Rey Collection). *JSMA (Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi)*, 13(1), 37-47.
- Harahap, S., & Syarif, D. (2022). Model dan Strategi Pengembangan Bisnis Pondok Pesantren Modern Subulussalam Padang Pariaman. *JHIBIZ*, 6(1), 27-47.
- Hintoro, S. & Wijaya, A. F. (2021). Analisis Strategi Bersaing pada Biznet Branch Salatiga Menggunakan Porter's Five Forces. *JEMSI*, 2(6), 729-738.
- Kotler, Philip, dan Garry Armstrong. (2008). Prinsip-Prinsip Pemasaran, Jilid 1. Erlangga: Jakarta.
- Kusumah, R. J. (2020). "Usulan Perumusan Strategi Perusahaan dengan Analisis SWOT untuk Pencapaian Target Penjualan Cat". *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi*, 1(5), 475-489.
- Meftahudin, Putranto, A. & WIjayanti, R. (2018). Penerapan Analisis SWOT dan *Five Forces Porter* Sebagai Landasan untuk Merumuskan Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Laba Perusahaan (Studi Pada Tin Panda Collection di Kabupaten Magelang). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology (JEMATech)*, 1(1), 22-30.
- Moleong, L. J. (2013). Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Oktari, D. P., & Kosasih, A. (2019). Pendidikan Karakter Religius dan Mandiri di Pesantren. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 28(1), 42-52.
- Porter, Michael E. (2008). Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*). Karisma Publishing Group: Tangerang.
- Reza, M. H., & Suastrini, F. (2021). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PSIKOLOGIS YANG MEMPENGARUHI KONSUMEN DALAM MELAKUKAN PEMBELIAN AIR MINUM ISI ULANG PADA DEPOT AIR MINUM BALE SYIAR KECAMATAN KURIPAN. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Syariah*, 4(2), 16-24.
- Rido, M., & Sukmana, A. H. (2021). URGENSI SERTIFIKASI HALAL BAGI BISNIS UMKM. *JOURNAL of APPLIED BUSINESS and BANKING (JABB)*, 2(2).  
<https://doi.org/10.31764/jabb.v2i2.5644>
- Umar, Husein. (2001). *Strategic Management in Action*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Sholikhah, Villatus. (2022). Perencanaan Strategis Pengembangan Usaha Ekonomi Mikro Islam di Koperasi Pesantren Al-Qodiri Jember. *Jurnal At-Tamwil*, 4(1), 67-83.
- Syamsuri. (2020). Strategi Pengembangan Ekonomi Berdikari di Pesantren Gontor Berbasis Pengelolaan Kopontren. *Al-Intaj*, 6(1), 37-50.
- Yin, R. K. (2014). Studi Kasus Desain Dan Metode. Jakarta: Rajawali Pers.