

## **RANCANGAN STRATEGI BERSAING PT BUMI BELAH SAMUDRA**

**Fahdan Tandri Faadila<sup>1</sup>, Orpha Jane<sup>2</sup>**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Katolik Parahyangan <sup>1,2</sup>.  
[fahdan.faadila03@gmail.com](mailto:fahdan.faadila03@gmail.com), [jane@unpar.ac.id](mailto:jane@unpar.ac.id)

### **ABSTRACT**

*The coffee bean processing industry in Indonesia is experiencing rapid growth alongside other industrial sectors. Data from the Indonesian Central Bureau of Statistics (2022) shows that coffee production in Indonesia reached 774.60 thousand tons in 2021, an increase of 1.62% from 2020's production of 762.20 thousand tons. This indicates an increasingly competitive market, making it crucial for companies to develop long-term strategic plans to survive and thrive. This research aims to design a competitive strategy for PT Bumi Belah Samudra by analyzing its internal and external environments. The objective is to enable the company to outperform the intense market competition, particularly in Indonesia. The study employs a descriptive case study approach, with data collected through interviews and document reviews. External factors were analyzed using PESTEL and Porter's Five Forces, while internal factors were examined through a Value Chain analysis. The findings were synthesized in a SWOT analysis, and strategies were evaluated using the EFE (External Factors Evaluation) and IFE (Internal Factors Evaluation) matrices. The results suggest that a "Focused Low-Cost" strategy is the most suitable for PT Bumi Belah Samudra. This approach involves targeting specific market segments and achieving cost leadership while maintaining product quality. By doing so, the company can serve its market more competitively and improve sales performance. The proposed strategy is expected to increase demand for coffee products, optimize the use of production equipment, and lower production costs. Additionally, the strategy emphasizes leveraging social media to boost brand recognition. These management improvements aim to attract investor funding, allowing the company to expand its product offerings and enhance its production capabilities. Ultimately, the implementation of this strategy positions PT Bumi Belah Samudra to achieve long-term growth and sustainability in a competitive market.*

**Keywords :** *Competitive Strategy, PESTEL Analysis, Porter's Five Forces, Value Chain, SWOT Analysis.*

### **ABSTRAK**

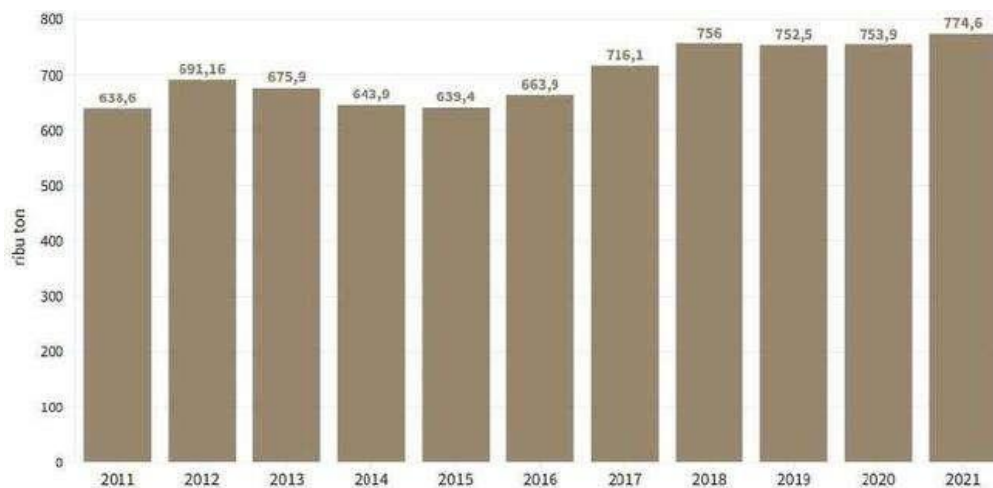
Industri pengolahan biji kopi di Indonesia mengalami pertumbuhan pesat seiring dengan perkembangan sektor industri lainnya. Data dari Badan Pusat Statistik (2022) menunjukkan bahwa produksi kopi di Indonesia mencapai 774,60 ribu ton pada tahun 2021, meningkat 1,62% dari produksi tahun 2020 sebesar 762,20 ribu ton. Hal ini mencerminkan persaingan pasar yang semakin ketat, sehingga penting bagi perusahaan untuk mengembangkan rencana strategis jangka panjang agar dapat bertahan dan unggul. Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi kompetitif bagi PT Bumi Belah Samudra dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Tujuannya adalah untuk memungkinkan perusahaan mengungguli persaingan pasar yang semakin ketat, khususnya di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif studi kasus, dengan pengumpulan data melalui wawancara dan kajian dokumen. Faktor eksternal dianalisis menggunakan PESTEL dan Porter *Five Forces*, sementara faktor internal dievaluasi melalui analisis *Value Chain*. Temuan tersebut kemudian dirangkum dalam analisis SWOT, serta dievaluasi menggunakan matriks EFE (*External Factors Evaluation*) dan IFE (*Internal Factors Evaluation*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi "Focused Low-Cost" merupakan pilihan terbaik untuk PT Bumi Belah Samudra. Strategi ini berfokus pada segmen pasar tertentu dengan mencapai keunggulan biaya tanpa mengurangi kualitas produk. Dengan demikian, perusahaan dapat melayani pasar dengan lebih kompetitif dan meningkatkan kinerja penjualan. Implementasi strategi ini diharapkan dapat meningkatkan permintaan produk kopi, mengoptimalkan penggunaan peralatan produksi, serta menurunkan biaya produksi. Selain itu, strategi ini menekankan pentingnya memanfaatkan media sosial untuk meningkatkan pengenalan merek. Perbaikan manajemen ini bertujuan untuk menarik pendanaan dari *investor*, memungkinkan perusahaan memperluas produk dan meningkatkan kemampuan produksinya. Pada akhirnya, implementasi strategi ini akan membantu PT Bumi Belah Samudra mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang di pasar yang kompetitif.

**Kata Kunci :** Strategi Bersaing, Analisis PESTEL, Porter's *Five Forces*, Rantai Nilai, Analisis SWOT.

### **PENDAHULUAN**

Pertumbuhan pesat berbagai sektor industri saat ini telah menyebabkan persaingan yang semakin ketat di antara para pelaku bisnis. Lingkungan dinamis ini menuntut perusahaan untuk menetapkan strategi bisnis yang efektif agar produk dan layanan mereka dapat bertahan dan sukses di pasar. Salah satu industri yang berkembang pesat adalah pengolahan kopi, yang memiliki prospek menjanjikan karena konsumsi kopi tidak hanya meluas di dalam negeri, tetapi juga secara global.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik Indonesia (2022), produksi kopi di Indonesia mencapai 774,60 ribu ton pada tahun 2021, meningkat 1,62% dari 762,20 ribu ton pada tahun 2020. Peningkatan produksi ini didorong oleh permintaan kopi yang terus berkembang baik di pasar domestik maupun internasional, yang dibuktikan dengan semakin banyaknya jumlah kedai kopi dan berkembangnya penawaran produk di sektor manufaktur, serta permintaan pasokan global. Faktor-faktor ini tercermin dalam tren produksi kopi di Indonesia



Gambar 1 Pertumbuhan Produksi Kopi Indonesia

Sumber: dataindonesia.id (2022)

Grafik menunjukkan fluktuasi produksi kopi nasional dalam 10 tahun terakhir, dengan peningkatan signifikan pada periode 2019-2021 mencapai 774,60 ribu ton (Data Indonesia.id, 2023). Dari jumlah tersebut, sekitar 5000 kantong kopi (60 kg per kantong) dikonsumsi secara domestik, sementara 387 ribu ton diekspor (Badan Pusat Statistik, 2022).

Memasuki situasi pandemi Covid-19 pada 2020, industri kopi mengalami penyesuaian akibat kebijakan *lockdown* global dan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) di Indonesia. Meskipun menghadapi tantangan, kebijakan tersebut tidak menghentikan pertumbuhan industri kopi, yang terus mengalami peningkatan produksi pada tahun 2020.

Di Jawa Barat, pada 2018, total luas perkebunan rakyat mencapai 33.889 ha, dengan 33.630 ha milik rakyat dan 259 ha milik swasta, menghasilkan 17,628 ton biji kopi mentah (BPS Jawa Barat, 2018). Produksi kopi Jawa Barat diperkirakan akan terus meningkat seiring tren permintaan yang terus berkembang. Jawa Barat dikenal dengan kualitas kopi yang khas, menjadikannya salah satu penghasil kopi terbaik di

dunia (Yasmine, 2020). Hal ini menciptakan persaingan ketat antara supplier dan *trader* kopi di Indonesia, termasuk perusahaan-perusahaan besar seperti PT Sari Makmur, PT Indokom, dan PT LDC. PT Bumi Belah Samudra, yang berlokasi di Cikalong, Cimaung, Banjaran, Kabupaten Bandung Selatan, Jawa Barat, adalah perusahaan yang fokus pada pengolahan biji kopi. Selain mencari keuntungan, perusahaan ini memiliki visi untuk memajukan petani kopi dan memperkenalkan kualitas kopi Jawa Barat ke pasar domestik dan global.

Perusahaan ini mengolah kopi dari bentuk ceri menjadi gabah basah (*green beans coffee*). Dengan dua gudang seluas 2,7 hektar yang dapat menyimpan lebih dari 3000 ton, perusahaan memiliki kapasitas produksi hingga 200 ton per hari, serta kemampuan menjemur 250 ton gabah basah dalam sekali penjemuran. Produk utama yang dihasilkan adalah kopi arabika dan robusta dengan berbagai grade. Selain itu, limbah kopi seperti kulit cangkang juga diproduksi. Penjualan perusahaan masih bergantung pada kontrak dengan industri manufaktur seperti Kapal Api dan

Torabika, serta upaya memasuki pasar internasional melalui ekspor.

Dalam menghadapi persaingan pasar, perusahaan menghadapi tantangan dalam membangun citra produk kopi, serta menghadapi keterbatasan pasar dan perbedaan standar calon pembeli. Mengingat kompetisi yang ketat dan perusahaan yang baru berdiri, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang perencanaan strategi bersaing yang dapat membantu perusahaan memenangkan pasar. Penelitian ini diambil dengan judul "Analisis Rancangan Strategi Bersaing PT Bumi Belah Samudra.

Industri pengolahan biji kopi semakin kompetitif, dipicu oleh tingginya permintaan kopi baik dari pasar domestik seperti konsumsi kopi instan, produk kemasan, *coffee shop* yang terus berkembang, serta kebutuhan sekunder yang berbahan dasar kopi—maupun permintaan global melalui ekspor. PT Bumi Belah Samudra, sebagai pemasok biji kopi mentah di Kabupaten Bandung,

### Literatur Review

Menurut Thompson (2016), strategi adalah serangkaian tindakan yang diambil oleh manajer untuk memenangkan persaingan dan mencapai keuntungan jangka panjang. Tujuan strategi tidak hanya untuk meraih keuntungan cepat, tetapi juga untuk mendukung pertumbuhan dan menjaga posisi perusahaan dalam jangka panjang. Simamora dalam Putra, et al. (2016) mendefinisikan strategi sebagai rencana untuk mencapai tujuan saat ini, mengalokasikan sumber daya, dan berinteraksi dengan pasar, pesaing, serta faktor lingkungan. David (2017) melihat strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan melalui keputusan manajerial tingkat tinggi. Kluyver & Pearce II (2015) menjelaskan strategi sebagai upaya perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan mengalokasikan sumber daya dan menciptakan nilai jangka panjang bagi pemegang saham dan pelanggan.

Secara umum, strategi dapat diartikan sebagai keputusan yang diambil oleh manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Proses perencanaan dan implementasi strategi yang memperhatikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan penting untuk menciptakan daya saing dan memenangkan pasar dalam jangka panjang.

Sedjati (2019) mengemukakan bahwa komponen strategi terdiri dari dua bagian utama, yaitu:

1. Perencanaan Strategi, yang mencakup elemen-elemen seperti visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Perencanaan Operasional, yang meliputi sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajerial, penganggaran, kebijakan situasional, jaringan internal dan eksternal,

Jawa Barat, adalah perusahaan baru yang telah beroperasi selama setahun. Meskipun muda, perusahaan ini memiliki sumber daya seperti lahan kebun dan mesin produksi besar yang mendukung visinya untuk memajukan petani kopi Jawa Barat dan memperkenalkan kualitas kopi ke pasar global. Namun, perusahaan ini masih membutuhkan strategi jangka panjang untuk mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan di pasar. Hasil analisis memunculkan pertanyaan yakni "Strategi bisnis apa yang dapat diterapkan oleh PT Bumi Belah Samudra untuk menghadapi persaingan di masa depan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan." Sehingga Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat bagi PT Bumi Belah Samudra, berdasarkan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya.

serta fungsi kontrol, evaluasi, dan umpan balik.

David (2011) menjelaskan bahwa terdapat tiga tingkatan dalam strategi, yaitu:

1. Strategi Korporasi

Strategi korporasi terletak di puncak piramida. Fungsi utamanya adalah menciptakan koordinasi antar unit dengan mengimplementasikan strategi, termasuk pengambilan keputusan mengenai batasan organisasi dan distribusi sumber daya manusia di seluruh divisi.

2. Strategi Fungsional

Strategi fungsional berada di tingkat menengah dan fokus pada optimalisasi peran setiap departemen atau divisi perusahaan. Penerapannya terlihat dalam struktur organisasi yang mencakup departemen sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, dan operasional. Pengelompokan unit dan pekerjaan ini bertujuan untuk mencapai sasaran strategis perusahaan.

3. Strategi Operasional

Strategi operasional berada di tingkat bawah dan bertindak sebagai pelaksana dari perencanaan strategis. Fokusnya adalah pada implementasi yang berkelanjutan dan pemetaan produk atau jasa sesuai dengan segmentasi pasar, memperhatikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Keunikan perusahaan dan langkah strategis yang matang juga harus seimbang untuk membedakan perusahaan dari pesaing.

Porter (1985) menyatakan bahwa inovasi, budaya kohesif, dan pengelolaan yang baik adalah faktor utama dalam persaingan bisnis. Persaingan yang semakin ketat juga dipengaruhi oleh dinamika pasar dan kemajuan teknologi. Untuk tetap bersaing, perusahaan perlu menyusun strategi

jangka panjang yang mampu mempertahankan dan mengungguli posisi mereka di pasar.

Strategi bersaing adalah cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungannya, dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal. Ada dua faktor utama dalam strategi ini: pertama, kemampuan organisasi untuk meraih keuntungan jangka panjang, dan kedua, siapa yang menentukan strategi persaingan dalam perusahaan. Dua tipe dasar dalam persaingan adalah *cost leadership* (kepemimpinan biaya) dan *differentiation* (diferensiasi).

Dalam merumuskan strategi bersaing, keputusan perusahaan perlu melibatkan langkah ofensif dan defensif untuk menciptakan posisi yang kuat di pasar. Beberapa pendekatan dalam penyusunan strategi termasuk:

1. Menilai kemampuan dan keunggulan perusahaan dalam melindungi posisi kompetitif.
2. Menggerakkan keseimbangan kekuatan dengan langkah strategis untuk memperbaiki posisi pasar.
3. Mengatasi ancaman terhadap kekuatan perusahaan dengan perubahan dan alternatif yang sesuai dengan kondisi kompetitif baru.

Kluyver & Pearce II (2015) menyebutkan bahwa ada lima kekuatan kompetitif yang dihadapi perusahaan, yang dapat dikelola dengan tiga strategi generik untuk memenangkan persaingan. Ketiga strategi tersebut adalah:

1. **Kepemimpinan Biaya (*Low-Cost Leadership*)**  
Strategi ini efektif ketika:
  - Banyak pelanggan sensitif terhadap harga.
  - Pelanggan tidak terlalu memperhatikan perbedaan produk atau merek.
  - Ada daya tawar yang kuat di antara pelanggan.
 Perusahaan harus memastikan biaya rantai nilai lebih rendah dari pesaing, dengan cara meningkatkan efisiensi atau mengurangi biaya produksi.
2. **Diferensiasi (*Differentiation*)**  
Strategi diferensiasi diterapkan jika perusahaan memahami kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk unik dengan fitur-fitur khusus. Ini memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga lebih tinggi dan membangun loyalitas pelanggan. Keunikan produk bisa berupa layanan, desain, atau manfaat lain. Keefektifan strategi ini bergantung pada:
  - Banyaknya aspek yang membedakan produk.
  - Keinginan pelanggan yang beragam.
  - Sedikitnya pesaing yang meniru diferensiasi perusahaan.
  - Inovasi produk mengikuti perubahan teknologi.
3. **Fokus (*Focus*)**

Strategi fokus menargetkan segmen pasar tertentu yang memiliki potensi pertumbuhan baik. Fokusnya adalah pada pengklasifikasian pelanggan berdasarkan produk, lokasi geografis, dan demografi. Perusahaan dapat memilih untuk memimpin biaya rendah (*low-cost*) atau menciptakan diferensiasi dalam segmen pasar sempit ini. Strategi ini memungkinkan perusahaan mengelola biaya dan menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan secara lebih efisien.

### Strategi Generik Modifikasi

Menurut Porter dalam jurnal Lauer (2019), perusahaan harus memilih salah satu dari tiga strategi generik murni untuk menghindari kegagalan. Teori Porter ini kemudian berkembang dan dimodifikasi oleh Thompson (2016) menjadi lima strategi generik, yaitu:

1. **Strategi Penyedia Biaya Rendah (*Low Cost Provider Strategy*)**

Strategi ini bertujuan menurunkan biaya lebih rendah daripada pesaing dengan tetap memberikan produk atau layanan serupa dengan harga yang lebih murah. Perusahaan harus pintar dalam mengelola biaya untuk menawarkan harga lebih rendah tanpa mengorbankan kualitas layanan.

2. **Strategi Diferensiasi Luas (*Broad Differentiation Strategy*)**

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha membedakan produknya dengan pesaing, menawarkan atribut unggul yang menarik banyak pembeli. Perusahaan dapat menetapkan harga lebih tinggi dan membangun loyalitas pelanggan karena keunikan produk yang ditawarkan.

3. **Strategi Biaya Rendah Terfokus (*Focused Low-Cost Strategy*)**

Strategi ini berfokus pada segmen pasar yang lebih sempit dan menawarkan harga lebih rendah daripada pesaing. Perbedaannya dengan strategi biaya rendah umum adalah pada fokus pasar yang lebih terbatas, bukan keseluruhan pasar.

4. **Strategi Diferensiasi Terfokus (*Focused Differentiation Strategy*)**

Strategi ini berfokus pada segmen pasar kecil dengan menawarkan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan tertentu. Perusahaan berusaha memberikan nilai lebih yang tidak dimiliki pesaing di segmen pasar tersebut.

5. **Strategi Penyedia Biaya Terbaik (*Best Cost Provider*)**

Strategi ini menggabungkan biaya rendah dan diferensiasi. Perusahaan menawarkan produk dengan atribut unggul namun tetap terjangkau. Hal ini menarik bagi

pembeli yang mencari produk berkualitas dengan harga yang lebih kompetitif.

Secara keseluruhan, kelima strategi ini bertujuan untuk membedakan perusahaan dalam pasar dengan cara yang paling efektif dan efisien.

### Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu yang melibatkan komitmen, keputusan, serta tindakan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai daya saing dan memperoleh keuntungan di atas rata-rata (Hitt, Ireland, & Hoskinsson, 2017). Sementara itu, menurut David (2017), manajemen strategi mencakup perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Secara keseluruhan, manajemen strategi adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan yang diambil untuk mencapai kesuksesan organisasi.

### Tahapan Manajemen Strategi

Menurut Hitt, Ireland, & Hoskinsson (2017), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan:

#### 1. Analisis

Tahap pertama adalah analisis, di mana perusahaan menganalisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti yang akan menjadi dasar strategi. Selanjutnya, perusahaan menetapkan visi dan misi untuk mencapai tujuan bisnisnya.

#### 2. Strategi

Setelah menetapkan visi dan misi, perusahaan memasuki tahap strategi yang terbagi menjadi dua bagian:

- a. Formulasi Strategi: Di tahap ini, perusahaan menentukan tingkat strategi, menganalisis dinamika persaingan, serta merumuskan strategi korporasi, merger, akuisisi, internasionalisasi, dan kerja sama.
- b. Implementasi Strategi: Pada tahap ini, perusahaan mengimplementasikan tata kelola yang baik dengan mengatur struktur organisasi, kepemimpinan, dan strategi bisnis.

#### 3. Evaluasi Kinerja

Tahap terakhir adalah evaluasi kinerja, di mana perusahaan mengevaluasi hasil strategi yang diterapkan untuk menilai apakah telah mencapai pengembalian yang lebih baik dari pesaing atau perlu dilakukan perubahan dan perbaikan pada strategi yang sudah dijalankan.

### Lingkungan Eksternal - PESTLE

Menurut Kluyver & Pearce II (2015), PESTLE adalah alat analisis lingkungan eksternal yang membantu perusahaan menilai risiko yang tidak dapat dihindari. PESTLE adalah akronim dari faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum,

dan lingkungan yang mempengaruhi keputusan perusahaan, terutama dalam strategi pemasaran. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai masing-masing faktor:

#### 1. Politik

Faktor politik mencakup kebijakan pemerintah seperti pajak, tarif, dan regulasi yang dapat mempengaruhi industri, misalnya kebijakan harga energi yang dapat meningkatkan biaya produk.

#### 2. Ekonomi

Faktor ekonomi mencakup kondisi ekonomi umum, seperti suku bunga, nilai tukar, inflasi, deflasi, PDB, dan pasar saham. Perubahan ekonomi dapat mempengaruhi sektor industri tertentu, seperti industri konstruksi yang dipengaruhi oleh suku bunga atau industri ritel yang dipengaruhi daya beli konsumen.

#### 3. Sosial

Faktor sosial melibatkan nilai-nilai budaya, perilaku masyarakat, dan demografi, seperti usia dan ukuran populasi. Misalnya, tren minum kopi mempengaruhi pertumbuhan industri coffee shop yang beragam.

#### 4. Teknologi

Faktor teknologi mencakup perkembangan teknologi yang mempengaruhi cara perusahaan memproduksi dan menawarkan produk atau layanan. Teknologi juga dapat mendorong lahirnya industri baru, seperti yang didorong oleh riset dan pengembangan serta kontrol pemerintah terhadap teknologi.

#### 5. Legal

Faktor hukum mencakup peraturan yang harus dipatuhi perusahaan, seperti undang-undang ketenagakerjaan, anti-monopoli, dan peraturan ekspor-impor yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan.

#### 6. Lingkungan

Faktor lingkungan mencakup kondisi ekologis, seperti cuaca dan perubahan iklim, yang dapat mempengaruhi industri, terutama yang bergantung pada alam, seperti pertanian, serta sektor lain seperti transportasi dan utilitas.

### Five Forces

Menurut Michael Porter dalam buku Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2016), model *Five Forces* adalah alat analisis lingkungan persaingan yang membantu perusahaan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing dan keuntungan. Model ini mencakup lima kekuatan utama:

#### 1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entry*)

Perusahaan yang sudah mapan menghadapi ancaman dari pendatang baru yang mencoba memasuki pasar. Tujuh hambatan utama bagi pendatang baru meliputi:

- Skala Ekonomi: Pendatang baru harus menghadapi biaya besar untuk bersaing di pasar besar.
  - Diferensiasi Produk: Sulit bagi pendatang baru untuk memperoleh loyalitas konsumen.
  - Kebutuhan Modal: Pendatang baru memerlukan modal besar untuk bersaing.
  - Biaya Peralihan: Konsumen enggan beralih merek karena biaya pelatihan atau dukungan teknis.
  - Saluran Distribusi: Pendatang baru kesulitan mengakses pasar.
  - Keunggulan Biaya: Pesaing mungkin memiliki keunggulan biaya tanpa mengandalkan skala ekonomi.
  - Kebijakan Pemerintah: Regulasi yang membatasi akses pasar dapat menjadi hambatan.
2. Intensitas Persaingan Antar Pesaing (*Intensity of Rivalry Among Existing Competitors*)
- Persaingan meningkat ketika perusahaan menggunakan strategi harga, promosi, dan pengenalan merek. Faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas persaingan termasuk:
- Pertumbuhan pasar yang lambat.
  - Biaya rendah untuk beralih merek.
  - Produk yang sulit dibedakan.
  - Kapasitas produksi pesaing yang besar.
  - Banyak pesaing atau kekuatan kompetitif yang setara.
3. Tekanan dari Produk Pengganti (*Pressure from Substitute Products and Services*)
- Persaingan meningkat jika produk pengganti memiliki harga menarik, kinerja setara atau lebih baik, dan biaya rendah untuk beralih.
4. Kekuatan Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)
- Pembeli dapat menekan industri dengan menuntut harga lebih rendah atau kualitas lebih baik. Pembeli memiliki kekuatan jika:
- Volume pembelian besar.
  - Pembelian tidak terdiferensiasi.
  - Mengancam untuk mengintegrasikan bypass.
  - Memiliki informasi lengkap tentang harga dan kualitas.
  - Dapat menunda pembelian.
5. Kekuatan Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)
- Pemasok dapat menekan industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas. Pemasok memiliki kekuatan jika:
- Kekurangan pasokan.
  - Produk unik dan dibedakan.
  - Biaya tinggi untuk beralih pemasok.

- Pemasok lebih terkonsentrasi dari industri pembeli.
- Pemasok dapat mengintegrasikan ke produksi sendiri.
- Tidak ada substitusi yang baik untuk produk mereka.

### Lingkungan Internal: Rantai Nilai (*Value Chain*)

Menurut Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2016), setiap industri terdiri dari serangkaian aktivitas untuk mengubah input menjadi produk yang bernilai bagi pelanggan, yang disebut sebagai rantai nilai. Nilai bagi pelanggan berasal dari tiga faktor: aktivitas yang membedakan produk, aktivitas yang menurunkan biaya produk, dan yang efektif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Analisis rantai nilai dilakukan untuk menciptakan nilai bagi konsumen dengan mengidentifikasi kontribusi dari berbagai aktivitas. Rantai nilai dibagi menjadi dua kategori:

#### 1. Aktivitas Utama (*Primary Activities*)

Aktivitas utama adalah yang langsung mendukung penciptaan produk, pemasaran, penjualan, dan layanan pasca-pembelian. Ini mencakup:

- Pengadaan Logistik Masuk: Meliputi biaya dan aset yang digunakan dalam memperoleh bahan baku, energi, dan keperluan lainnya dari pemasok.
- Operasional: Proses mengubah bahan baku menjadi produk jadi, termasuk pengolahan dan pengemasan.
- Pengadaan Logistik Keluar: Aktivitas yang terkait dengan distribusi produk jadi, termasuk penyimpanan, pengepakan, dan pengiriman.
- Pemasaran dan Penjualan: Aktivitas promosi, perencanaan pasar, dan dukungan dari distributor.
- Layanan: Aktivitas pasca-pembelian seperti pemasangan, penyediaan suku cadang, perbaikan, dan layanan pelanggan.

#### 2. Aktivitas Pendukung (*Support Activities*)

Aktivitas pendukung mendukung kelancaran seluruh perusahaan dengan menyediakan infrastruktur dan sumber daya yang memungkinkan aktivitas utama berjalan efektif. Ini termasuk:

- Administrasi Umum: Pengelolaan biaya dan aset, termasuk akuntansi, keuangan, hukum, dan keselamatan.
- Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengelolaan karyawan, termasuk rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan promosi karir.
- Riset, Teknologi, dan Pengembangan Sistem: Penelitian untuk mengembangkan

metode baru dan sistem yang lebih efisien, serta pengembangan produk dan teknologi.

- **Infrastruktur:** Penyediaan aset perusahaan seperti mesin, jaringan internet, dan perangkat lunak untuk mendukung aktivitas perusahaan.

### Analisis SWOT

Menurut Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2016), analisis SWOT adalah alat yang digunakan oleh manajer untuk menganalisis situasi persaingan perusahaan secara cepat. SWOT adalah singkatan dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman), yang mencakup faktor internal dan eksternal perusahaan.

#### 1. *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan merujuk pada faktor internal perusahaan yang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

#### 2. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan adalah faktor internal yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

#### 3. *Opportunity* (Peluang)

Peluang adalah kondisi eksternal yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, seperti dukungan kebijakan pemerintah terhadap industri tertentu.

#### 4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman berasal dari lingkungan eksternal yang dapat menghalangi kemampuan perusahaan untuk bersaing, seperti kekuatan pembeli, pemasok, dan pesaing.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan studi kasus, yang menurut Akbar (2011) bertujuan untuk mempelajari dan menyelidiki objek penelitian. Metode ini fokus pada pemahaman mendalam tentang kondisi tertentu dalam jangka waktu tertentu sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan melalui data dan fakta yang memberikan interpretasi yang tepat guna mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi perubahan di PT Bumi Belah Samudra.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal yang dianalisis dalam penelitian ini mencakup berbagai faktor di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi secara langsung. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi PT Bumi Belah Samudra dalam merancang strategi yang efektif. Selain itu, analisis

eksternal ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat diminimalkan oleh perusahaan. Untuk melakukan analisis lingkungan eksternal, peneliti menggunakan alat analisis PESTEL untuk faktor makro dan Porter's Five Forces untuk faktor mikro.

### Analisis PESTLE

#### Faktor Politik

Faktor politik global, seperti sanksi ekonomi terhadap Rusia, menghadirkan peluang dan risiko bagi Indonesia. Hal ini dapat meningkatkan ekspor, namun tantangan seperti keterbatasan sistem pembayaran dan pembatasan transportasi udara mungkin muncul. Inisiatif pemerintah Indonesia untuk mempermudah prosedur ekspor, seperti penyederhanaan proses sertifikasi, memberikan peluang bagi PT Bumi Belah Samudra untuk memperluas jangkauan pasarnya.

#### Faktor Ekonomi

Pemerintah Indonesia berfokus pada penguatan sumber daya manusia, infrastruktur, dan inisiatif ekonomi hijau. Selain itu, langkah-langkah seperti penyesuaian tarif impor/ekspor dan pengendalian inflasi berkontribusi pada kondisi ekonomi yang stabil. Peningkatan permintaan ekspor, terutama untuk produk nonmigas, berdampak positif pada bisnis seperti PT Bumi Belah Samudra, yang dapat memanfaatkan permintaan global yang meningkat untuk komoditas seperti kopi. Stabilitas nilai tukar dan peningkatan ekspor hasil pertanian semakin mendukung hal ini.

#### Faktor Sosial

Populasi dunia mencapai 8 miliar, dengan 30-40% mengonsumsi kopi secara rutin. Pada 2022, konsumsi kopi global mencapai 166,35 juta kantong (60 kg), meningkat 1,3% dari tahun sebelumnya. Konsumsi terbesar ada di Uni Eropa (40,25 juta kantong), AS (26,3 juta), Brasil (22,4 juta), Jepang (7,4 juta), dan Indonesia (5 juta kantong). Budaya minum kopi yang telah ada sejak abad ke-17 turut mendukung kenaikan konsumsi. Di Indonesia, konsumsi kopi meningkat 4,04% pada 2021, seiring dengan pertumbuhan populasi dan budaya kopi yang berkembang, terbukti dengan banyaknya coffee shop. Dengan populasi 275,77 juta jiwa pada 2022, perubahan sosial ini menciptakan peluang besar untuk industri kopi di Indonesia, termasuk bagi PT Bumi Belah Samudra, yang dapat memanfaatkan permintaan yang tinggi dan potensi tenaga kerja muda.

#### Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi, terutama dalam transformasi digital, mempengaruhi banyak aspek kehidupan, termasuk bagi perusahaan. Pengguna internet global meningkat 1,9% pada 2022,

mencapai 5,16 miliar orang (64,4% dari total populasi). Namun, 35,6% penduduk dunia masih belum mengakses internet, meskipun angka ini terus berkembang. Peningkatan serupa juga terjadi di Indonesia, menurut data dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia yang dilaporkan di DataIndonesia.id (2023), jumlah pengguna internet di Indonesia mencapai 215,63 juta orang pada periode 2022-2023, meningkat 2,67% dibandingkan periode sebelumnya. Angka ini setara dengan 78,19% dari total populasi Indonesia yang berjumlah 275,77 juta jiwa. Pesatnya perkembangan teknologi digital berdampak pada distribusi informasi yang semakin cepat, memungkinkan perusahaan kecil untuk mendapatkan keunggulan besar, baik dari segi skala ekonomi maupun akses ke sumber daya. Perusahaan juga tidak lagi terhambat oleh birokrasi, hierarki, atau ketidakmampuan untuk beradaptasi (Jane, 2022).

Jane (2022) juga menyebutkan bahwa perkembangan teknologi ini menciptakan pola "Disintermediasi," di mana perantara tidak lagi diperlukan. Hal ini terjadi karena jejaring digital yang berkembang pesat, memungkinkan perusahaan untuk secara mandiri membangun jaringan bisnisnya. Dengan demikian, batasan antara perusahaan dengan pihak lain seperti pemasok, pembeli, dan pesaing pun semakin hilang. Hal ini membuatnya lebih mudah bagi perusahaan untuk membangun layanan berbasis internet. Sebagai contoh, industri pengolahan biji kopi kini tidak lagi membutuhkan dokumen fisik dan logistik untuk menawarkan produk kepada calon pembeli. Perusahaan kini dapat memanfaatkan platform seperti website dan media sosial untuk memasarkan dan menjual produk.

Dengan semakin berkembangnya internet dan transformasi digital, PT Bumi Belah Samudra dapat memanfaatkan peluang ini untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi. Inovasi berkelanjutan yang memperhatikan perubahan eksternal dapat memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

### Faktor Legal

Setiap badan usaha, termasuk PT Bumi Belah Samudra, wajib mematuhi regulasi dan kebijakan pemerintah dalam menjalankan aktivitas bisnis. Beberapa regulasi yang relevan adalah:

1. PP Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Berusaha Berbasis Risiko, yang mengharuskan pelaku usaha memiliki Nomor Induk Berusaha (NIB).
2. PBPOM Nomor 10 Tahun 2021, yang mewajibkan dokumen tertentu dalam ekspor kopi, seperti Certificate of Free Sale, Health Certificate, serta dokumen lain terkait ekspor dan karantina.

3. PERMENAKER Nomor 05 Tahun 2023, yang mengatur penyesuaian waktu kerja dan pengupahan pada perusahaan yang terlibat dalam industri padat karya dan berorientasi ekspor.

Regulasi ini, meskipun memerlukan kepatuhan, justru memberikan peluang bagi PT Bumi Belah Samudra untuk memaksimalkan potensi karyawan dan menyesuaikan pendapatan perusahaan sesuai dengan ketentuan yang ada. Penting bagi perusahaan untuk mematuhi kebijakan ini untuk menjaga reputasi dan kredibilitasnya di mata mitra dan pembeli.

### Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan adalah hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan di Indonesia. Secara umum, Indonesia memiliki iklim tropis, dengan tiga jenis iklim utama:

1. Iklim Musim/Muson: Pengaruh angin muson yang berganti arah setiap setengah tahun, mempengaruhi ketersediaan air dan penyuburan tanah, tetapi juga dapat menyebabkan banjir dan meningkatnya populasi hama.
2. Iklim Panas/Tropis: Indonesia yang terletak di sekitar khatulistiwa memiliki sinar matahari melimpah dan curah hujan tinggi, mendukung kesuburan tanaman dan menjadikan Indonesia sebagai tujuan pariwisata musim dingin.
3. Iklim Laut: Kelembaban tinggi dan curah hujan yang baik mendukung kelangsungan hidup tanaman. Indonesia memiliki curah hujan tahunan 2.500 - 3.000 mm, sangat mendukung sektor perkebunan.

Di Kabupaten Bandung, tempat PT Bumi Belah Samudra beroperasi, curah hujan berkisar antara 1.500 - 4.000 mm/tahun. Musim kemarau (Maret-Juli) menandakan musim panen, sementara musim hujan (Agustus - Februari) mempengaruhi kualitas dan kuantitas kopi yang dihasilkan. Perusahaan harus siap mengatasi cuaca ekstrem untuk menjaga kualitas produk. Selain itu, pengolahan limbah juga penting untuk menjaga kesehatan lingkungan. Kegagalan pengelolaan limbah dapat merusak alam dan kesehatan. Pada 2022, Indonesia menghasilkan 19,45 juta ton sampah, dengan Jawa Tengah, DKI Jakarta, dan Jawa Timur sebagai penghasil sampah terbesar.

PT Bumi Belah Samudra, yang terletak di Provinsi Jawa Barat, berada di peringkat keempat sebagai daerah penghasil sampah terbesar di Indonesia. Meskipun demikian, perusahaan ini telah mengelola limbah produksinya dengan baik. Limbah dari pengolahan biji kopi, seperti kulit kopi, dimanfaatkan kembali sebagai pupuk atau dijual sebagai bahan baku pakan ternak, memberikan nilai tambah. Dengan demikian,



perusahaan berhasil menangani limbah produksinya secara efektif.

Melalui analisis PESTEL terhadap kondisi eksternal PT Bumi Belah Samudra, diperoleh pemahaman tentang faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan legal yang mempengaruhi perusahaan. Analisis ini memberikan gambaran tentang peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan, sehingga membantu dalam merancang strategi untuk memaksimalkan potensi dan mengurangi risiko.

### **Porter Five Forces**

#### **Ancaman Masuknya Pendaatang Baru**

Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 2021 mempermudah perizinan usaha, termasuk industri pengolahan biji kopi, sehingga dapat meningkatkan jumlah pesaing. PT Bumi Belah Samudra, yang didirikan pada 2022, merasakan dampak ini dengan munculnya pesaing baru seperti Sekar *Collective*.

#### **Intensitas Persaingan diantara Pesaing yang Ada**

Banyak alternatif bagi pembeli dalam memilih *green beans coffee*, serta tingginya persaingan antara perusahaan kopi di Indonesia, termasuk pemain besar dan pendatang baru. Hal ini menjadikan persaingan di pasar kopi sangat ketat.

#### **Tekanan dari Produk Pengganti**

Ancaman produk pengganti bagi PT Bumi Belah Samudra relatif rendah karena permintaan kopi yang terus meningkat. Meskipun produk pengganti seperti teh atau coklat ada, konsumsi kopi tetap kuat, namun fluktuasi harga kopi dapat mempengaruhi *cash flow* perusahaan.

#### **Kekuatan Tawar Pembeli**

Pembeli memiliki kekuatan tawar yang tinggi karena banyaknya pilihan produk kopi dengan harga dan kualitas yang bervariasi. Oleh karena itu, PT Bumi Belah Samudra perlu melakukan segmentasi pasar untuk meningkatkan loyalitas pembeli dan menciptakan hubungan jangka panjang.

#### **Kekuatan Tawar Pemasok**

Kekuatan tawar pemasok relatif rendah, karena PT Bumi Belah Samudra memperoleh ceri kopi dari kelompok tani yang tergabung dalam koperasi dengan koordinasi yang baik. Namun, selama musim panen, pasokan berlimpah, sementara di luar musim, perusahaan harus membeli bahan baku dari luar daerah dengan harga yang lebih tinggi, yang meningkatkan kekuatan tawar pemasok.

Analisis menggunakan *Five Forces* dan PESTLE menunjukkan bahwa regulasi pemerintah yang mempermudah usaha juga membawa

ancaman pesaing baru. Persaingan yang kuat, produk pengganti, serta fluktuasi harga mempengaruhi penjualan dan permintaan. Dengan analisis ini, PT Bumi Belah Samudra dapat mengidentifikasi ancaman dan peluang untuk merumuskan strategi yang efektif dalam menghadapi persaingan.

### **Analisis Lingkungan Internal**

#### **Analisis Rantai Nilai**

Analisis rantai nilai melihat bagaimana perusahaan menciptakan nilai dengan memperhatikan dua kategori aktivitas: aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

#### **Aktivitas Utama (Primary Activity)**

##### **Logistik ke Dalam**

PT Bumi Belah Samudra memperoleh bahan baku ceri kopi dari kelompok tani yang tergabung dalam koperasi dan mitra dagang di luar Jawa Barat. Kerjasama dengan kelompok tani memungkinkan perusahaan mendapatkan bahan baku dengan harga terjangkau, sementara mitra dagang membantu mengendalikan persediaan saat musim panen berakhir. Harga bahan baku mengikuti isu harga tertinggi di antara petani untuk memastikan pasokan yang cukup.

##### **Operasional**

Proses operasional PT Bumi Belah Samudra mengubah bahan baku menjadi produk jadi melalui beberapa tahap, seperti pulping, pencucian, fermentasi, penjemuran, hulling, dan penyimpanan. Perusahaan dilengkapi dengan mesin dan fasilitas, seperti mesin pulper dan huller, serta lahan jemur dan gudang yang mendukung kapasitas produksi hingga 200 ton per 8 jam kerja. Peralatan rutin dibersihkan untuk menjaga kualitas produk, dan gudang serta lahan jemur dijaga dari debu dan rumput untuk mencegah kerusakan pada biji kopi.

##### **Logistik ke Luar**

Aspek logistik ke luar berkaitan dengan proses distribusi fisik produk kepada pelanggan. dalam kegiatan pemasaran, perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan logistik lokal dan forwarder untuk mengirimkan pesanan. Harga produk utama PT Bumi Belah Samudra menawarkan produk kopi Arabika dan Robusta dengan harga yang kompetitif di pasar internasional. Untuk kopi Arabika, kategori Specialty dijual dengan harga premium, sementara kopi grade 1 hingga grade 4 memiliki kisaran harga mulai dari USD 7.850 hingga USD 7.780 per ton, mencerminkan kualitasnya yang beragam. Di sisi lain, kopi Robusta dijual dengan harga yang lebih terjangkau, di mana kategori Fine dibanderol USD 3.300 per ton, sedangkan grade 1 hingga grade 4 berkisar antara USD 3.270 hingga USD 3.170 per ton. Dengan variasi

harga ini, perusahaan dapat memenuhi kebutuhan berbagai segmen pasar, mulai dari pelanggan yang mencari kopi premium hingga yang mengutamakan harga ekonomis. Hal ini memberikan peluang besar bagi PT Bumi Belah Samudra untuk memperluas ekspornya, terutama dengan meningkatnya permintaan global akan kopi berkualitas. Harga produk tersebut bersifat sementara, mengingat harga kopi yang terus mengalami fluktuasi sesuai dengan rendemen dan pertimbangan harga pokok penjualan (HPP). Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperbarui harga dengan memperhatikan kondisi pasar yang selalu berubah.

### Pemasaran & Penjualan

PT Bumi Belah Samudra melakukan penjualan produk dalam jumlah besar dengan menggunakan dokumen resmi seperti sales quotation yang dikirim melalui email kepada pembeli yang terdaftar dalam database perusahaan. Perusahaan belum memanfaatkan *e-commerce* karena produk yang dijual adalah bahan baku yang tidak langsung dikonsumsi oleh end user. Dalam hal branding, perusahaan menggunakan website resmi dan platform media sosial seperti Instagram dan LinkedIn untuk meningkatkan kesadaran merek.

Perusahaan juga memetakan buyer dengan mengelompokkan berdasarkan asal negara, produk, dan apakah mereka supplier atau *trader*. Selain penjualan langsung, PT Bumi Belah Samudra bekerja sama dengan mitra *trader* untuk menciptakan persaingan sehat, di mana *trader* dapat memberikan keuntungan dengan memposisikan perusahaan sebagai pemasok mereka.

### Aktivitas Pendukung (*Secondary Activity*)

Aktivitas pendukung mendukung operasional perusahaan agar berjalan secara efektif dan efisien. Salah satunya adalah administrasi umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. PT Bumi Belah Samudra masih menghadapi tantangan dalam manajemen, di mana pengelolaan gudang produksi dikelola koperasi, sedangkan perusahaan mengelola mesin produksi. Administrasi perusahaan terkait pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia masih dijalankan oleh CEO, COO, dan Business Representative. Perusahaan juga belum memiliki laporan keuangan yang valid, yang menyulitkan pencarian *investor* dan pengelolaan permodalan.

### Manajemen Sumber Daya Manusia

PT Bumi Belah Samudra belum menetapkan spesifikasi tertentu dalam perekrutan, terutama untuk posisi gudang dan produksi, yang diisi oleh warga sekitar lokasi gudang. Terbatasnya *cash flow* juga menjadi hambatan untuk merekrut tenaga kerja terampil yang diperlukan untuk mengoptimalkan manajemen perusahaan.

Perusahaan menerapkan sistem "*training for trainer*," di mana karyawan baru dilatih oleh kepala gudang dan karyawan senior. Selain itu, perusahaan melibatkan kelompok tani dalam koperasi untuk pelatihan terkait penanaman dan pengelolaan pohon kopi. Untuk pengupahan, perusahaan menggunakan sistem borongan, dengan upah sekitar 150-250 ribu rupiah per minggu atau 180 rupiah per kg.

### Riset dan Pengembangan

Perusahaan melakukan riset dalam pengolahan kopi dengan mencoba teknik baru seperti *honey process*. Mesin produksi juga di-upgrade, meningkatkan kapasitas mesin untuk menghasilkan produk lebih banyak. Dalam pemasaran, perusahaan aktif memantau tren kopi dan isu global yang dapat mempengaruhi ekspor.

### Infrastruktur

PT Bumi Belah Samudra memiliki dua gudang dengan luas total 0,91 hektar, salah satunya digunakan untuk produksi. Gudang dilengkapi dengan internet dan fasilitas tempat tinggal karyawan untuk mengurangi biaya. Secara administratif, perusahaan belum memiliki kantor tetap, dan kegiatan operasional dilakukan dari Bandung (*work from home*), yang dianggap strategis untuk pertemuan dengan calon pembeli.

Berdasarkan analisis rantai nilai, perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang perlu dimanfaatkan dan diperbaiki untuk mengembangkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan pasar.

### Analisis Internal - Eksternal

Setelah menganalisis faktor eksternal dan internal perusahaan, peneliti akan menggunakan kerangka kerja SWOT sebagai alat analisis. Hasil dari analisis SWOT ini akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dari sisi internal, serta peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan.

Tabel 1 Analisis SWOT

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terletak di wilayah strategis yang dekat dengan kebun kopi.</li> <li>- Memiliki kelompok petani binaan yang secara langsung memudahkan perusahaan dalam memperoleh pasokan bahan baku.</li> <li>- Memiliki kemampuan dalam memproduksi biji kopi tidak kurang dari 200 ton per hari.</li> <li>- Dalam melakukan pengendalian pasokan, perusahaan memiliki mitra supplier diluar lingkup Jawa Barat.</li> <li>- Perusahaan memiliki jaringan <i>trader</i> yang dapat membantu meningkatkan penjualan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurangnya tenaga kerja terdidik dalam pengelolaan administratif.</li> <li>- Perusahaan masih belum memiliki pencatatan akuntansi sehingga sulit dalam memperoleh <i>investor</i></li> <li>- Aktivitas ekspor sulit dilakukan karena kurangnya pendanaan.</li> <li>- Perusahaan masih kekurangan <i>cash flow</i>, perusahaan terlalu bergantung pada penjualan dengan kuantitas besar serta terlalu berfokus pada penjualan ekspor.</li> <li>- Brand perusahaan masih belum dikenal, dikarenakan usia perusahaan yang masih sangat baru.</li> <li>- Perusahaan belum memanfaatkan <i>e-commerce</i> dalam promosi dan penjualan.</li> </ul>
<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya sanksi ekonomi dari barat terhadap Rusia atas invasi militer yang berdampak pada menguatnya hubungan bilateral Indonesia dalam menyuplai kebutuhan Rusia</li> <li>- Penerbitan Buku Tarif Kepabeanan Indonesia (BTKI) Tahun 2022, dalam upaya negara Indonesia dalam memberikan kepastian usaha bagi eksportir maupun Importir</li> <li>- Adanya penguatan ekonomi negara yang terus meningkat dari periode sebelumnya.</li> <li>- Terjadi peningkatan konsumsi kopi yang terus terjadi setiap tahun baik dari sektor domestik maupun global.</li> <li>- Meningkatnya pengguna internet serta masifnya digitalisasi</li> <li>- Dikeluarkannya PERMENAKER Tahun 2023 tentang penyesuaian waktu kerja dan pengupahan pada industri padat karya tertentu berorientasi pada ekspor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dampak negatif dari iklim di Indonesia yang mempengaruhi tingginya curah hujan berpotensi mengakibatkan gagal panen ataupun berkurangnya kualitas biji kopi yang sangat bergantung dengan pasokan sinar matahari</li> <li>- Adanya kekuatan penawaran dari pembeli</li> <li>- Harga kopi yang bergerak secara fluktuatif</li> <li>- Dikeluarkannya Kerangka Ekonomi Makro dan Pokok-Pokok Kebijakan Fiskal (KEM PPKF) tahun 2023, yang mempengaruhi laju pertumbuhan badan usaha.</li> </ul>

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2023)

### Analisis Matriks SWOT

Berdasarkan analisis SWOT yang mencakup peluang dan ancaman eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal PT Bumi Belah Samudra, sub bab ini menjelaskan penerapan analisis EFE (*External Factors Evaluation*) dan IFE (*Internal Factors Evaluation*) untuk menilai faktor strategis perusahaan. Peneliti bersama direktur perusahaan memberikan rating pada tiap indikator menggunakan skala 1 hingga 4, di mana

angka 4 menunjukkan respons unggul, 3 di atas rata-rata, 2 di bawah rata-rata, dan 1 buruk. Hasil analisis EFE dan IFE dapat dilihat dalam tabel 2 dan tabel 3.

Tabel 2 Analisis Internal Factor Evaluation (IFE)

INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE)				
Kekuatan ( <i>Strength</i> )				
No	Key Internal Factors	Bobot	Rating	Score
1	Terletak di wilayah strategis yang dekat dengan kebun kopi.	0,10	4,00	0,41
2	Memiliki kelompok petani binaan yang secara langsung memudahkan perusahaan dalam memperoleh pasokan bahan baku.	0,10	3,50	0,34
3	Memiliki kemampuan dalam memproduksi biji kopi tidak kurang dari 200 ton per hari.	0,10	4,00	0,41
4	Dalam melakukan pengendalian pasokan, perusahaan memiliki mitra supplier diluar lingkup Jawa Barat.	0,07	3,50	0,24
5	Perusahaan memiliki jaringan <i>trader</i> yang dapat membantu meningkatkan penjualan.	0,08	3,50	0,27
Sub Total		0,45		1,67
Kelemahan ( <i>Weakness</i> )				
1	Kurangnya tenaga kerja terdidik dalam pengelolaan administratif.	0,10	2,00	0,21
2	Perusahaan masih belum memiliki pencatatan akuntansi sehingga sulit dalam memperoleh <i>investor</i>	0,10	1,50	0,16
3	Aktivitas ekspor sulit dilakukan karena kurangnya pendanaan.	0,10	2,00	0,21
4	Perusahaan masih kekurangan <i>cash flow</i> , perusahaan terlalu bergantung pada penjualan dengan kuantitas besar serta terlalu berfokus pada penjualan ekspor.	0,09	1,00	0,09
5	Brand perusahaan masih belum dikenal, dikarenakan usia perusahaan yang masih sangat baru.	0,09	2,00	0,17
6	Perusahaan belum memanfaatkan <i>e-commerce</i> dalam promosi dan penjualan.	0,07	2,00	0,14
Sub Total		0,55		0,97
Total		1,00		2,64

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2023)

Tabel 3 Analisis External Factor Evaluation

<b>EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE)</b>				
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>				
<b>No</b>	<b>Key External Factors</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Score</b>
1	Adanya sanksi ekonomi dari barat terhadap Rusia atas invasi militer yang berdampak pada menguatnya hubungan bilateral Indonesia dalam menyuplai kebutuhan Rusia	0,09	3,50	0,33
2	Penerbitan Buku Tarif Kepabeanan Indonesia (BTKI) Tahun 2022, dalam upaya negara Indonesia dalam memberikan kepastian usaha bagi eksportir maupun Importir	0,09	3,00	0,28
3	Adanya penguatan ekonomi negara yang terus meningkat dari periode sebelumnya.	0,09	3,50	0,33
4	Terjadi peningkatan konsumsi kopi yang terus terjadi setiap tahun baik dari sektor domestik maupun global.	0,10	4,00	0,42
5	Meningkatnya pengguna internet serta masifnya digitalisasi	0,10	4,00	0,40
6	Dikeluarkannya PERMENAKER Tahun 2023 tentang penyesuaian waktu kerja dan pengupahan pada industri padat karya tertentu berorientasi pada ekspor	0,10	3,50	0,36
<b>Sub Total</b>		0,59		2,11
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>				
1	Dampak negatif dari iklim di Indonesia yang mempengaruhi tingginya curah hujan berpotensi mengakibatkan gagal panen ataupun berkurangnya kualitas biji kopi yang sangat bergantung dengan pasokan sinar matahari	0,10	1,00	0,10
2	Adanya kekuatan penawaran dari pembeli	0,09	2,00	0,19
3	Harga kopi yang bergerak secara fluktuatif	0,11	1,00	0,11
4	Dikeluarkannya Kerangka Ekonomi Makro dan Pokok-Pokok Kebijakan Fiskal (KEM PPKF) tahun 2023, yang mempengaruhi laju pertumbuhan badan usaha	0,10	2,00	0,20
<b>Sub Total</b>		0,41		0,61
<b>Total</b>		1,0		2,72

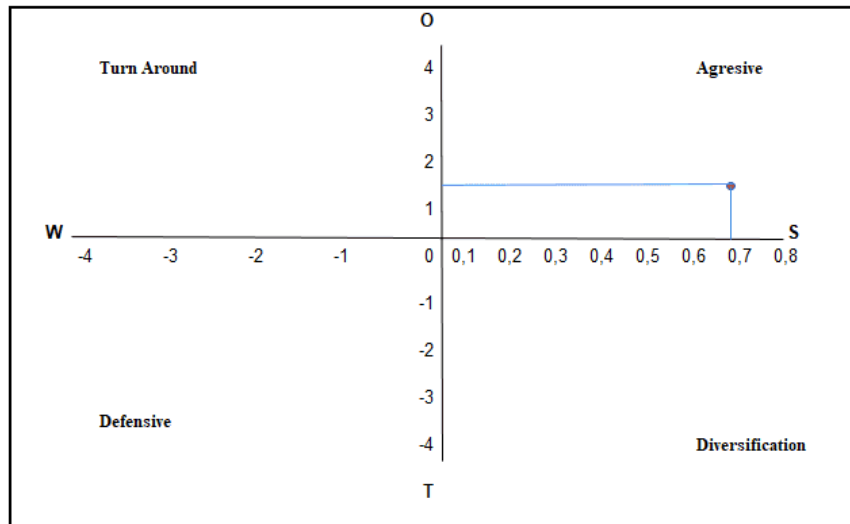
Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2023)

Berdasarkan analisis menggunakan unit evaluasi faktor internal dan eksternal eksternal, diperoleh total skor 2,64 dan 2,72 (skor rata-rata). Angka 2,64 di lingkungan internal menunjukkan bahwa perusahaan cenderung lemah terhadap pesaingnya, sedangkan angka 2,72 pada lingkungan eksternal menunjukkan bahwa PT Bumi Belah Samudra tidak dirancang dengan cukup kuat dalam memanfaatkan peluang serta menghadapi ancaman. Dari perhitungan skor pada

tabel 2 dan 3 didapatkan hasil: kekuatan (*strength*) 1,67, kelemahan (*weakness*) 0,97, peluang (*opportunity*) 2,11, dan ancaman (*threats*) 0,61.

Menurut Setyaningsih & Rahmad (2015), untuk memetakan hasil kalkulasi dalam kuadran SWOT, dilakukan pengurangan antara hasil IFE dan EFE, dengan cara mengurangi kelemahan dari kekuatan (S - W) dan peluang dikurangi dengan ancaman (O - T). Berikut adalah hasil kalkulasi IFE dan EFE untuk PT Bumi Belah Samudra:

- Kekuatan - Kelemahan =  $1,67 - 0,97 = 0,71$
- Peluang - Ancaman =  $2,11 - 0,61 = 1,5$



Gambar 2 Kuadran SWOT  
Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2023)

Berdasarkan gambar 2, PT Bumi Belah Samudra berada pada strategi Agresif (S - O), di mana perusahaan memiliki kekuatan internal yang kuat dan peluang eksternal yang menguntungkan. Untuk mengembangkan potensi dan bersaing di pasar, perusahaan disarankan untuk mengubah strategi. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh PT Bumi Belah Samudra:

- **Strategi SO (Strength - Opportunity)**

Memperkuat penjualan domestik dan ekspor melalui kerjasama dengan roastery dan *e-commerce* seperti Shopee dan Tokopedia. Fokus pada kontrak dengan pengolahan kopi instan serta kerjasama dengan industri kosmetik, manufaktur, pakan ternak, dan pupuk.

- **Strategi WO (Weakness - Opportunity)**

Meningkatkan branding dengan mengikuti event seperti *Trade Expo Indonesia* dan meningkatkan media sosial. Kerjasama dengan perusahaan besar dan universitas untuk mendapatkan tenaga kerja terdidik.

- **Strategi ST (Strength - Threats)**

Mengatasi ancaman musim hujan berlebih dengan membangun green house untuk menjaga kualitas biji kopi selama musim hujan. Untuk mengatasi persaingan dengan *trader*, perusahaan dapat bekerja sama sebagai *supplier*, yang akan meningkatkan arus kas. Selain itu, perusahaan bisa memanfaatkan legalitas untuk bekerja sama dengan eksportir yang belum memiliki badan usaha (*under name*), yang memberikan keuntungan dari pembagian hasil penjualan ekspor. Untuk

mengatasi fluktuasi harga kopi, perusahaan perlu menerapkan sistem *forecasting* agar dapat memprediksi harga masa depan dan menghindari kerugian dalam kontrak kerja dengan mitra.

- **Strategi WT (Weakness - Threats):**

Untuk memenuhi kebutuhan pendanaan, perusahaan dapat melakukan joint venture dengan model independent role, yang memungkinkan perusahaan bergerak secara independen. Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan harus berinovasi dalam metode pengolahan kopi, seperti proses *wine* atau *honey*, dan menambah varian produk seperti *grade specialty*. Selain itu, perusahaan bisa mengadakan event seperti field trip ke kebun kopi dan gudang produksi untuk memberikan pengetahuan kepada *audiens*, dengan bekerja sama dengan universitas atau organisasi bisnis seperti HIPMI dan IEC.

Berdasarkan analisis internal dan eksternal yang diterapkan dalam matriks SWOT, perusahaan disarankan untuk menggunakan strategi "*Focused Low-Cost Strategy*" dengan fokus pada pasar yang sempit dan harga rendah, yang dapat mendorong kerjasama jangka panjang. Strategi ini sesuai dengan indikator seperti harga beli dan jual yang rendah, pasar terbatas, serta kesulitan pesaing multi-segmen dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Fokus pada segmen pasar yang lebih spesifik memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan produk dan layanan dengan efektif, menghindari pengeluaran yang tidak perlu, dan mengalokasikan sumber daya secara efisien.

Pemanfaatan media sosial dan program pemerintah untuk meningkatkan ekspor dapat mengurangi biaya iklan. Kerjasama dengan universitas untuk program magang juga memberikan keuntungan bagi perusahaan dan peserta magang.

Dengan strategi ini, PT Bumi Belah Samudra dapat bersaing dalam hal biaya dan meningkatkan kerjasama jangka panjang, baik domestik maupun ekspor. Fokus awal pada penjualan domestik dapat membantu perusahaan memenuhi permodalan, sebelum melanjutkan ekspor dengan penjualan langsung untuk mendapatkan keuntungan penuh dan peluang kerjasama.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal PT Bumi Belah Samudra, ditemukan beberapa temuan penting. Dari sisi eksternal, analisis PESTLE menunjukkan bahwa faktor politik mendukung ekspor dan perekonomian negara, sementara tren konsumsi kopi yang meningkat secara global dan domestik memberikan peluang. Namun, tantangan muncul dari ketergantungan pada cuaca dan curah hujan tinggi serta kebutuhan transformasi digital yang mendesak. Analisis Porter *Five Forces* mengindikasikan persaingan yang ketat dalam industri pengolahan kopi, dengan tantangan dari perusahaan yang lebih mapan, ancaman substitusi produk, serta negosiasi kuat dari pembeli dan pemasok. Dari sisi internal, analisis rantai nilai menunjukkan bahwa perusahaan memiliki lokasi strategis dekat kebun kopi, namun produk terbatas pada dua varietas kopi dengan penjualan konvensional dan fokus ekspor. SDM perusahaan juga terbatas, dengan kendala dalam merekrut tenaga kerja terampil akibat masalah *cash flow* yang membatasi kemampuan administratif dan pendanaan. Setelah menganalisis kedua faktor tersebut, strategi yang tepat untuk perusahaan adalah "*Focused Low-Cost*" yang memfokuskan pada segmen pasar terbatas dengan harga lebih rendah untuk mengungguli pesaing dalam memenuhi kebutuhan unik pasar tersebut.

## SARAN

Perusahaan perlu lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal yang dinamis, dengan cara rutin melakukan riset dan pengembangan terkait produk, teknologi produksi, dan sistem penjualan yang mengikuti tren digitalisasi. Pembaruan *database* pelanggan juga penting untuk menjaga hubungan yang baik dengan pembeli. Untuk memperluas pasar, perusahaan disarankan untuk menjalin kerjasama

dengan perusahaan atau UMKM yang menjual biji kopi sangrai dalam kuantitas kecil, serta meningkatkan hubungan dengan *trader* dengan memposisikan diri sebagai pemasok untuk memastikan penjualan yang berkelanjutan. Perusahaan juga perlu melakukan perencanaan yang lebih matang terkait dengan kebutuhan sumber daya manusia terdidik, serta meningkatkan upaya branding melalui *platform digital* seperti Google *Business* dan media sosial. Penjualan melalui *e-commerce* juga perlu dipertimbangkan untuk memperoleh gambaran biaya yang lebih jelas. Selain itu, evaluasi berkala terhadap strategi yang diterapkan sangat penting untuk memastikan efektivitasnya. Jika diperlukan, perusahaan harus siap untuk melakukan pembaharuan atau pengembangan strategi yang lebih kompatibel dengan perkembangan pasar dan kondisi internal perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, H. U. (2011). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara. Retrieved 04 13, 2023.
- Annur, C. (2023, March 13). 10 Provinsi Penghasil Sampah Terbanyak 2022, Jawa Tengah Teratas. *Databoks*. Retrieved May 11, 2023, from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/03/13/10-provinsi-penghasil-sampah-terbanyak-2022-jawa-tengah-teratas>
- Arifudin, O., Tanjung, R., & Sofyan, Y. (2020). *MANAJEMEN STRATEGIK TEORI DAN IMPLEMENTASI*. Purwokerto Selatan, Jawa Tengah, Indonesia: CV. Pena Persada. Retrieved 03 23, 2023, from <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=9jT4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=teori+manajemen+strategi&ots=Eq07uMgA3w&sig=Yn1Gi5FjHwVxTTuya-FN4-zKgWs>
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2018, December 20). *Badan Pusat Statistik*. Retrieved May 16, 2023, from <https://www.bps.go.id/publication/2018/12/20/71e7ada61b13e59be0b1bf80/statistik-kopi-indonesia-2017.html>
- Badan Pusat Statistik. (2022, 09 03). Retrieved 03 21, 2023, from *Badan Pusat Statistik Indonesia*: <https://www.bps.go.id/publication/2022/11/30/bb965eef3b3c7bbb8e70e9de/statistik-kopi-indonesia-2021.html>
- BPS Jawa Barat. (2018, 03 29). *Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat*. Retrieved 03 21, 2023, from *Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat*: <https://jabar.bps.go.id/statistable/2018/03/29/524/luas-areal-dan-produksi-tanaman->

- [kopi-menurut-kepemilikan-di-jawa-barat-2016.html](#)
- BPS Indonesia. (2022, November 1). *Badan Pusat Statistik*. Retrieved May 8, 2023, from <https://www.bps.go.id/pressrelease/2022/1/01/1866/inflasi-year-on-year--y-on-y--pada-oktober-2022-sebesar-5-71-persen--inflasi-tertinggi-terjadi-di-tanjung-selor-sebesar-9-11-persen-.html>
- CNN Indonesia. (2022, May 13). Deretan Sanksi Ekonomi Baru untuk Rusia. *CNN Indonesia*. Retrieved May 7, 2023, from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20220512134234-92-795924/deretan-sanksi-ekonomi-baru-untuk-rusia>
- Coffee and Cocoa Training Center. (2020, April 14). Rancangan Rumah Kaca [GREENHOUSE] Untuk Pengeringan Kopi. *Coffee & Cacao Training Center*. Retrieved May 16, 2023, from <https://www.cctcid.com/2020/04/14/rancangan-rumah-kaca-greenhouse-untuk-pengeringan-kopi/>
- Coffee rank.com. (n.d.). World Coffee Consumption Statistics – Coffee Rank. *Coffee Rank*. Retrieved May 9, 2023, from <https://coffee-rank.com/world-coffee-consumption-statistics/>
- Data Indonesia.id. (2023, 03 03). Produksi Kopi Indonesia Mencapai 794.800 Ton pada 2022. *DataIndonesia.id*. Retrieved 03 21, 2023, from <https://dataindonesia.id/agribisnis-kehutanan/detail/produksi-kopi-indonesia-mencapai-794800-ton-pada-2022>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education, Inc. Retrieved 03 25, 2023.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management Concepts and Cases*. Hershey Company. Retrieved 03 23, 2023, from <http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/259/strategic-management-sixteenth-edition-concepts.pdf?sequence=1>
- Data Indonesia.id. (2022, September 28). Konsumsi Kopi Indonesia Terbesar Kelima di Dunia pada 2021. *Data Indonesia*. Retrieved May 9, 2023, from <https://dataindonesia.id/sektor-riil/detail/konsumsi-kopi-indonesia-terbesar-kelima-di-dunia-pada-2021>
- Data Indonesia.id. (2023, March 9). APJII: Pengguna Internet Indonesia 215,63 Juta pada 2022-2023. *Data Indonesia*. Retrieved May 10, 2023, from <https://dataindonesia.id/digital/detail/apjii-pengguna-internet-indonesia-21563-juta-pada-20222023>
- Data Reportal. (2023, February 9). Digital 2023: Indonesia — *DataReportal – Global Digital Insights*. Retrieved May 10, 2023, from <https://datareportal.com/reports/digital-2023-indonesia>
- Fatma, D. (2017, February 3). Iklim di Indonesia: Jenis dan Penjelasannya - *IlmuGeografi.com*. Retrieved May 10, 2023, from <https://ilmugeografi.com/astronomi/iklim-indonesia>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases* (12 ed.). Boston, USA: Cengage Learning. Retrieved 03 27, 2023.
- Hootsuite. (2022, January 26). Social Media Users Now Equivalent to 58% of Global Population. *Hootsuite*. Retrieved May 10, 2023, from <https://www.hootsuite.com/newsroom/press-releases/digital-2022-report>
- International Coffee Organization. (2023). *Annual Review*. Retrieved 03 05, 2023, from *International Coffee Organization*: [https://ico.org/annual\\_review.asp?section=About Us](https://ico.org/annual_review.asp?section=About Us)
- Jane, O. (2022). *Strategic Management* (1st ed.). Refika Aditama.
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2023, 03 28). Kemendag Menerima Delegasi Bisnis Rusia.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023, January 18). Tumbuh Positif, Surplus Neraca Perdagangan Tahun 2022 Catatkan Level Tertinggi Dalam Sejarah. *Kementerian Keuangan*. Retrieved May 9, 2023, from <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/Tumbuh-Positif-Surplus-Neraca-Perdagangan-2022>
- Berikut adalah daftar pustaka yang sudah diurutkan berdasarkan abjad:
- KOMINFO. (2019, 03 13). *Kementerian Komunikasi dan Informatika*. Kementerian Komunikasi dan Informatika. Retrieved May 7, 2023, from <https://www.kominfo.go.id/content/detail/17094/tiga-langkah-strategis-pemerintah-dorong-peningkatan-ekspor/0/berita>
- Kluyver, C. A., & Pearce II, J. A. (2015). *Strategic Management An Executive Perspective* (1 ed.). New York: Business Expert Press, LLC. Retrieved 03 23, 2023.
- Lauer, T. (2019, 01 06). Generic Strategies, Outpacing and Blue Ocean- Discussing the Validity of Three Strategic Management Theories Using Case Studies from Airlines and Grocery Retail. *Club of Economics in*



- Miskolc, 15. doi: <http://dx.doi.org/10.18096/TMP.2019.01.06>
- Latief, F., Asniwati, & Akram, Y. N. (2021, 03). *Jurnal Manajemen Bisnis*. Positioning Strategy of PT. Guten. Inc: SWOT Analysis Approach, 8(i), 47 - 56.
- NCA. (n.d.). The History of Coffee. *National Coffee Association*. Retrieved May 9, 2023, from <https://www.ncausa.org/About-Coffee/History-of-Coffee>
- Noch, M. Y., & Husen, S. (2015). *Metodologi Penelitian Untuk Akuntansi dan Manajemen* (1 ed.). (M. B. Ibrahim, Ed.) Medan, Sumatera Utara: Perdana Publishing. Retrieved 04 06, 2023.
- Pemerintah Kabupaten Bandung. (2017, December 22). *Peta dan Topografi*. Kabupaten Bandung. Retrieved May 11, 2023, from <https://bandungkab.go.id/arsip/peta-dan-topografi>
- PERMENAKER. (2023). Permenaker No. 5 Tahun 2023 tentang Penyesuaian Waktu Kerja dan Pengupahan pada Perusahaan Industri Padat Karya Tertentu Berorientasi Ekspor yang Terdampak Perubahan Ekonomi Global [JDIH BPK RI]. *Peraturan BPK*. Retrieved May 11, 2023, from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/245532/permenaker-no-5-tahun-2023>
- Prihadi, S. D. (2019, September 19). Survei: Siapa Penikmat Kopi di Indonesia? *Uzone.id*. Retrieved May 9, 2023, from <https://uzone.id/survei-siapa-penikmat-kopi-di-indonesia->
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Collier Macmillan. Retrieved 03 25, 2023.
- Putra, Y. P., Arifin, Z., & Mawardi, M. K. (2016, 10 01). *Analisis Strategi, Bauran Pemasaran, Dalam Meningkatkan*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39, 181.
- Saptati, R. (2022, June 1). Ini Dia Strategi Kebijakan Fiskal Tahun 2023. *Media Keuangan Kemenkeu*. Retrieved May 8, 2023, from <https://mediakeuangan.kemenkeu.go.id/article/show/ini-dia-strategi-kebijakan-fiskal-tahun-2023>
- Sedjati, R. S. (2019). *Manajemen Strategis* (01 ed.). Sleman, Yogyakarta, Indonesia: deepublish. Retrieved 03 25, 2023.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons. Retrieved 04 13, 2023.
- Setyaningsih, R., & Rahmad, B. (2015). Information System, Industrial Engineering, Telkom University. IDENTIFYING EA PRINCIPLES USING SWOT ANALYSIS, 11(2), 58.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Sleman: Literasi Media Publishing*. Retrieved 04 13, 2023.
- Spyridon, A., Horjus, J., Achinas, V., & Euverink, G. J. (2019, October 28). A PESTLE Analysis of the Biofuels Energy Industry. *Sustainability*, 11(21), 4. doi:10.3390/su11215981.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2016). *Crafting & Executing Strategy*. New York: McGraw-Hill Education.
- Wahyuningsih, S. (2013). *Metode Penelitian Studi Kasus Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya*. Madura: UTM PRESS. Retrieved 04 09, 2023, from [https://perpustakaan.gunungsitolikota.go.id/uploaded\\_files/temporary/DigitalCollection/ZGUzZTgyNDc5OTBmMmFmZTVkM GU1NTlXNjgyM2U2YTliNWI1N2NINQ=.pdf](https://perpustakaan.gunungsitolikota.go.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/ZGUzZTgyNDc5OTBmMmFmZTVkM GU1NTlXNjgyM2U2YTliNWI1N2NINQ=.pdf)
- Yasmine, F. (2020, 12 06). Jelajah Rasa Kopi Jawa Barat yang Mendunia - Semua Halaman - *National Geographic*. Retrieved 03 06, 2023, from <https://nationalgeographic.grid.id/read/132459017/jelajah-rasa-kopi-jawa-barat-yang-mendunia>