

---

## DAYA PIKAT BYD DALAM LINTASAN BARU PREFERENSI KONSUMEN MOBIL LISTRIK INDONESIA

Muhammad Sholihul Huda <sup>1</sup>

Universitas Safin Pati, Pati<sup>1</sup>

Email korespondensi: muhammadsholihulhuda.usp@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi keputusan pembelian mobil listrik merek BYD di pasar Indonesia, seiring dengan meningkatnya perhatian masyarakat terhadap keberlanjutan dan kuatnya dukungan pemerintah terhadap ekosistem kendaraan listrik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 250 responden yang terdiri atas calon pembeli dan pemilik mobil listrik di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, dan Bandung. Teknik purposive sampling digunakan dalam pemilihan sampel guna memastikan responden memiliki relevansi dengan topik penelitian. Pengolahan data dilakukan melalui analisis Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji pengaruh variabel independen yaitu harga, fitur dan teknologi, ketersediaan infrastruktur pengisian daya, reputasi merek, dan insentif pemerintah terhadap variabel dependen berupa keputusan pembelian. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel harga dan reputasi merek memiliki pengaruh positif yang paling signifikan terhadap keputusan pembelian mobil listrik BYD. Ketersediaan infrastruktur pengisian daya juga berperan penting, meskipun pengaruhnya lebih lemah dibandingkan dua variabel utama tersebut. Variabel fitur dan teknologi serta insentif pemerintah menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan secara statistik. Hasil ini menegaskan pentingnya strategi harga yang kompetitif dan penguatan citra merek dalam memperluas pangsa pasar kendaraan listrik di Indonesia. Perlu upaya kolaboratif antara produsen dan penyedia infrastruktur untuk menjawab kebutuhan dan kekhawatiran konsumen yang semakin kritis dalam memilih kendaraan ramah lingkungan.

**Kata kunci** : keputusan pembelian, mobil listrik, BYD, harga, reputasi merek, infrastruktur

### PENDAHULUAN

Perubahan iklim global dan isu keberlanjutan telah menggeser orientasi industri otomotif dari kendaraan berbahan bakar fosil ke kendaraan listrik (Electric Vehicle/EV). Tren ini tidak hanya muncul sebagai respons terhadap tekanan lingkungan, tetapi juga sebagai bentuk inovasi teknologi yang lebih efisien dan ramah lingkungan. Kotler dan Keller (2024) menyatakan bahwa transisi produk dalam sektor otomotif bukan hanya ditentukan oleh sisi penawaran, tetapi juga oleh kesiapan dan perilaku konsumen sebagai faktor penentu dalam adopsi inovasi. Di Indonesia, dorongan terhadap penggunaan EV difasilitasi pemerintah melalui insentif fiskal dan regulasi yang mendukung, seperti pembebasan PPnBM dan rencana pembangunan ekosistem kendaraan listrik nasional.

---

Konsumen Indonesia menunjukkan minat yang meningkat terhadap kendaraan listrik, terutama di segmen menengah ke atas yang tinggal di wilayah urban. Meskipun demikian, tingkat adopsi EV masih rendah karena berbagai hambatan psikologis dan praktis. Negash et al. (2024) menunjukkan bahwa persepsi konsumen terhadap risiko, harga, dan ketersediaan infrastruktur menjadi determinan utama dalam keputusan membeli kendaraan listrik. PwC Indonesia (2024) juga mencatat bahwa keterbatasan jumlah stasiun pengisian dan ketidakpastian terhadap daya tahan baterai menjadi penghambat signifikan dalam keputusan pembelian EV oleh konsumen Indonesia. Hal ini menunjukkan perlunya pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor pembentuk niat dan keputusan beli kendaraan listrik.

BYD (Build Your Dreams) sebagai pemain global asal Tiongkok secara resmi memasuki pasar otomotif Indonesia pada Januari 2024. Produk andalan mereka seperti Atto 3, Dolphin, dan Seal mengusung teknologi baterai Blade yang diklaim lebih aman dan efisien dibanding teknologi baterai konvensional. Meskipun telah sukses di pasar global, kehadiran BYD di Indonesia menghadapi tantangan dalam menyesuaikan strategi bisnis dengan karakteristik konsumen lokal yang memiliki ekspektasi dan preferensi berbeda. Lestari dan Quddoos (2025) menyatakan bahwa strategi pemasaran EV di negara berkembang harus mempertimbangkan faktor sosial budaya, persepsi risiko, dan faktor emosional dalam proses pembelian, bukan hanya harga dan performa teknis.

Penelitian sebelumnya banyak berfokus pada niat beli kendaraan listrik secara umum, tetapi belum spesifik mengkaji merek BYD dalam konteks Indonesia. Febrima et al. (2024) menyatakan bahwa citra merek, harga, dan eksposur media menjadi kunci dalam membentuk perilaku pembelian pada konsumen muda. Hal ini diperkuat oleh Mashuri dan Febrima (2024) yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap iklan dan reputasi merek sangat berperan dalam keputusan pembelian smartphone, yang merupakan produk teknologi dengan dinamika perilaku konsumen yang mirip dengan kendaraan listrik. Penelitian tentang produk berbasis teknologi menunjukkan bahwa faktor emosional dan persepsi sosial juga sangat memengaruhi keputusan pembelian.

Mashuri et al. (2024) dalam studi tentang iklan televisi menemukan bahwa intensitas eksposur media mampu membentuk persepsi sejak usia dini, memperlihatkan bahwa keputusan pembelian sangat dipengaruhi oleh citra dan narasi yang dibangun melalui media massa. Hal serupa berlaku pada kendaraan listrik yang tidak hanya dinilai berdasarkan fungsi teknis, tetapi juga pada simbolisasi gaya hidup ramah lingkungan dan kemodernan teknologi. Hanan et al. (2024) menekankan pentingnya strategi digital marketing untuk menghubungkan merek dengan konsumen secara emosional dan membangun kepercayaan dalam jangka panjang. Studi-studi ini memberikan dasar teoritis bahwa keputusan pembelian EV mencakup aspek rasional dan afektif secara bersamaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam faktor-faktor utama yang memengaruhi keputusan konsumen dalam membeli mobil listrik merek BYD di pasar Indonesia. Penelitian ini difokuskan pada lima variabel penting: harga, fitur dan teknologi, ketersediaan infrastruktur pengisian daya, reputasi merek, dan insentif pemerintah. Kajian ini tidak hanya akan memberikan pemahaman empiris yang lebih tajam terhadap proses pengambilan keputusan konsumen EV, tetapi juga menguji relevansi variabel-variabel tersebut dalam konteks persaingan merek EV di Indonesia.

Kontribusi teoretis dari penelitian ini diharapkan memperkaya literatur perilaku konsumen pada konteks kendaraan listrik, khususnya di negara berkembang. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi rujukan dalam mengembangkan model teoritis baru terkait keputusan pembelian kendaraan berbasis teknologi yang kompleks dan berisiko tinggi. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi referensi strategis bagi BYD dan pemangku kepentingan lainnya dalam merumuskan pendekatan pemasaran, penguatan merek, dan pengembangan infrastruktur pendukung yang lebih efektif dan kontekstual.

Implikasi penelitian terdahulu menunjukkan bahwa strategi harga yang kompetitif dan citra merek yang positif menjadi dua elemen kunci untuk menembus pasar kendaraan listrik di Indonesia. BYD disarankan untuk memfokuskan penguatan brand positioning yang menonjolkan keunggulan teknologi baterai dan keberlanjutan. Selain itu, kemitraan dengan penyedia stasiun pengisian daya serta pelibatan komunitas pengguna dapat menjadi strategi krusial dalam meningkatkan kepercayaan konsumen. Pendekatan berbasis pengalaman pengguna (user experience) dan interaksi digital juga perlu ditingkatkan sebagai bagian dari strategi pemasaran jangka panjang.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Keputusan Pembelian**

Keputusan pembelian adalah tahap akhir dari proses pengambilan keputusan konsumen yang mencerminkan tindakan nyata untuk membeli produk tertentu. Menurut Schiffman dan Kanuk (2010), keputusan pembelian merupakan hasil dari proses evaluasi berbagai alternatif yang melibatkan faktor internal dan eksternal konsumen. Dalam konteks kendaraan listrik, keputusan ini menjadi lebih kompleks karena melibatkan penilaian terhadap teknologi baru, biaya operasional, ketersediaan infrastruktur, serta persepsi terhadap keberlanjutan. Teori Perilaku Terencana (Theory of Planned Behavior) yang dikembangkan oleh Ajzen digunakan secara luas untuk menjelaskan proses ini, dengan mempertimbangkan sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol sebagai determinan utama niat beli.

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Quddoos (2025) menunjukkan bahwa keputusan pembelian EV tidak hanya ditentukan oleh faktor rasional seperti harga atau performa, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial, seperti opini komunitas dan tren gaya hidup. Hal ini sejalan dengan temuan dari Mashuri dan Febrima (2024) yang menyatakan bahwa citra dan persepsi merek sangat menentukan pada proses pembelian produk teknologi tinggi. Oleh karena itu, dalam konteks mobil listrik BYD, keputusan pembelian perlu dianalisis sebagai output dari interaksi berbagai faktor, yang mencerminkan preferensi konsumen Indonesia terhadap teknologi otomotif berbasis energi baru.

### **Harga**

Harga merupakan elemen penting dalam pengambilan keputusan pembelian, terutama pada produk dengan tingkat komitmen tinggi seperti kendaraan listrik. Menurut Kotler dan Keller (2024), harga memengaruhi persepsi nilai konsumen terhadap manfaat

produk, termasuk aspek biaya pembelian awal dan efisiensi jangka panjang. Pada pasar kendaraan listrik, konsumen cenderung melakukan evaluasi terhadap total cost of ownership (TCO) yang meliputi biaya energi, perawatan, serta depresiasi. Studi Negash et al. (2024) juga menunjukkan bahwa persepsi harga yang terjangkau menjadi motivator utama adopsi EV di kalangan konsumen negara berkembang.

Febrima et al. (2024) dalam studinya mengenai pembelian produk konsumtif di kalangan remaja menemukan bahwa persepsi harga yang sesuai dengan kualitas meningkatkan kemungkinan pembelian. Prinsip ini berlaku pula dalam konteks kendaraan listrik, di mana harga yang kompetitif seringkali diasosiasikan dengan efisiensi dan keandalan produk. Laporan PwC Indonesia (2024) menegaskan bahwa konsumen Indonesia cenderung menunda pembelian EV apabila harga tidak jauh berbeda dari mobil konvensional, menunjukkan sensitivitas harga yang tinggi. Temuan-temuan ini memperkuat relevansi harga sebagai variabel kunci dalam pengambilan keputusan pembelian mobil listrik BYD.

### **Fitur dan Teknologi**

Fitur dan teknologi menjadi daya tarik utama dalam industri kendaraan listrik karena menyangkut performa, keamanan, efisiensi, dan kenyamanan. Inovasi seperti daya jelajah baterai, sistem keselamatan canggih, serta teknologi digital dalam kendaraan semakin menjadi perhatian utama konsumen. Menurut Kotler dan Keller (2024), atribut produk yang inovatif akan meningkatkan persepsi nilai dan mendorong minat beli. Blade Battery yang dikembangkan oleh BYD, misalnya, diklaim lebih aman dan tahan lama, sehingga menjadi keunggulan kompetitif dalam pasar kendaraan listrik.

Mashuri et al. (2024) menekankan bahwa eksposur terhadap teknologi modern melalui iklan dapat membentuk persepsi positif terhadap produk, terutama pada konsumen muda. Penelitian Lestari dan Quddoos (2025) juga menunjukkan bahwa teknologi yang responsif terhadap kebutuhan konsumen lokal, seperti sistem pengisian cepat dan fitur hemat energi, sangat dihargai di pasar negara berkembang. Semakin inovatif dan adaptif fitur yang ditawarkan, semakin besar kemungkinan konsumen melakukan pembelian. Oleh karena itu, fitur dan teknologi memiliki peran strategis dalam memengaruhi keputusan pembelian EV di Indonesia.

### **Ketersediaan Infrastruktur Pengisian Daya**

Ketersediaan infrastruktur pengisian daya merupakan elemen esensial dalam membentuk kepercayaan konsumen terhadap kendaraan listrik. Konsumen yang tidak yakin akan kemudahan mengisi ulang baterai cenderung menunda keputusan pembelian. Menurut Wang et al. (2023), ketidakpastian terhadap jarak tempuh dan waktu pengisian menciptakan "range anxiety" yang berdampak langsung pada keengganan konsumen untuk beralih ke EV. Negash et al. (2024) memperkuat hal ini dengan menyatakan bahwa keberadaan stasiun pengisian yang memadai menjadi salah satu prasyarat mutlak untuk mempercepat adopsi EV.

Lestari dan Quddoos (2025) menambahkan bahwa persepsi ketersediaan infrastruktur berpengaruh pada pembentukan sikap positif terhadap merek EV. Konsumen akan lebih percaya terhadap merek yang menawarkan dukungan infrastruktur

---

yang kuat, baik melalui kemitraan maupun investasi langsung. Dalam konteks Indonesia, pengembangan infrastruktur pengisian masih belum merata, sehingga membatasi ekspansi pasar EV ke luar kota besar. Oleh karena itu, ketersediaan infrastruktur harus dilihat sebagai variabel yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis dalam membentuk keputusan pembelian konsumen.

### **Reputasi Merek**

Reputasi merek menjadi penentu penting dalam keputusan pembelian, khususnya pada produk berteknologi tinggi seperti kendaraan listrik. Konsumen cenderung mengasosiasikan reputasi merek dengan kualitas, keamanan, dan layanan purna jual. Menurut Kotler dan Keller (2024), merek yang kuat memberikan sinyal keandalan dan mengurangi ketidakpastian dalam proses pembelian. Dalam kasus BYD yang merupakan pemain baru di pasar Indonesia, membangun reputasi positif menjadi tantangan utama yang perlu dijawab melalui strategi komunikasi dan kepuasan konsumen.

Mashuri dan Febrima (2024) menyatakan bahwa persepsi terhadap merek dipengaruhi oleh eksposur media, testimoni, serta konsistensi kualitas produk. Hanan et al. (2024) menambahkan bahwa strategi digital marketing dapat memperkuat posisi merek dengan meningkatkan engagement dan membangun komunitas pengguna. Konsumen Indonesia, yang sensitif terhadap citra dan rekomendasi sosial, cenderung lebih tertarik pada merek yang memiliki kredibilitas tinggi. Oleh karena itu, reputasi merek dapat memengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap niat dan keputusan pembelian mobil listrik.

### **Insentif Pemerintah**

Insentif pemerintah merupakan faktor eksternal yang signifikan dalam mendorong adopsi kendaraan listrik. Bentuk insentif seperti subsidi harga, pembebasan pajak, dan kemudahan akses parkir mampu menurunkan hambatan finansial dan meningkatkan daya tarik EV. Menurut PwC Indonesia (2024), skema insentif di Indonesia sudah cukup progresif, tetapi perlu diimbangi dengan peningkatan infrastruktur dan edukasi publik. Dalam perspektif teori perilaku terencana, insentif berfungsi memperkuat persepsi kontrol perilaku terhadap keputusan pembelian.

Negash et al. (2024) menegaskan bahwa persepsi terhadap dukungan pemerintah juga membentuk kepercayaan terhadap kelangsungan ekosistem kendaraan listrik. Insentif yang konsisten dan transparan memberikan sinyal stabilitas kebijakan dan membuat konsumen lebih yakin untuk berinvestasi dalam kendaraan listrik. Dalam konteks BYD, keberhasilan memanfaatkan dukungan pemerintah akan sangat menentukan keberterimaan produk di pasar. Oleh karena itu, insentif pemerintah tidak hanya memengaruhi dimensi ekonomi, tetapi juga dimensi psikologis dari proses pengambilan keputusan konsumen.

### **Hubungan Antar Variabel**

Keputusan pembelian merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor internal dan eksternal yang saling memengaruhi. Dalam konteks kendaraan listrik, variabel-variabel seperti harga, fitur dan teknologi, reputasi merek, infrastruktur pengisian daya, dan

insentif pemerintah tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling berkaitan dalam mempengaruhi preferensi dan perilaku konsumen. Menurut Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), keputusan individu sangat dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol. Variabel seperti reputasi merek dan fitur teknologi membentuk sikap positif terhadap produk, sedangkan insentif dan ketersediaan infrastruktur memperkuat persepsi kontrol, yang pada akhirnya mendorong intensi dan keputusan pembelian.

Studi yang dilakukan oleh Lestari dan Quddoos (2025) menunjukkan bahwa konsumen akan cenderung membuat keputusan pembelian apabila persepsi terhadap harga sebanding dengan kualitas (fitur), merek dapat dipercaya, dan infrastruktur tersedia dengan baik. Penelitian Mashuri et al. (2024) juga menekankan bahwa reputasi merek seringkali memperkuat efek dari fitur dan teknologi dalam membentuk preferensi konsumen. Di sisi lain, keberadaan insentif pemerintah berperan sebagai katalis yang mempercepat pengambilan keputusan, terutama pada konsumen yang sebelumnya ragu karena pertimbangan biaya awal. Oleh karena itu, hubungan antar variabel dalam konteks pembelian mobil listrik dapat dianggap bersifat kompleks dan saling memperkuat, menciptakan suatu sistem pengaruh yang memerlukan pendekatan penelitian holistik untuk dipahami secara menyeluruh.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei, yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara variabel-variabel independen terhadap keputusan pembelian mobil listrik merek BYD di Indonesia. Metode survei dipilih karena mampu menjangkau responden dalam jumlah besar secara efisien, serta memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data primer secara langsung dari target populasi yang relevan. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner berbasis daring, yang dirancang untuk mengukur persepsi konsumen terhadap variabel yang telah ditetapkan, termasuk harga, fitur dan teknologi, infrastruktur pengisian daya, reputasi merek, insentif pemerintah, serta kecenderungan dalam mengambil keputusan pembelian.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah individu di Indonesia yang memiliki minat, pengetahuan, atau pengalaman dalam membeli atau mempertimbangkan pembelian mobil listrik, khususnya produk dari merek BYD. Fokus populasi diarahkan pada konsumen potensial di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, dan Bandung, karena wilayah tersebut merupakan pasar utama sekaligus pusat penetrasi awal kendaraan listrik di Indonesia. Sampel penelitian berjumlah 250 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria spesifik: berusia minimal 18 tahun, memiliki akses terhadap internet, dan memiliki ketertarikan atau niat untuk membeli mobil listrik dalam kurun waktu 12 bulan ke depan. Kriteria ini dirancang untuk memastikan bahwa responden memiliki kapasitas kognitif dan pengalaman kontekstual dalam menjawab kuesioner secara relevan.

---

## **Definisi Operasional dan Variabel Pengukuran**

Penelitian ini mengidentifikasi lima variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen pertama adalah harga (X1), yang didefinisikan sebagai persepsi konsumen terhadap keterjangkauan dan kesesuaian harga mobil listrik BYD dengan fitur yang ditawarkan. Variabel kedua, fitur dan teknologi (X2), mencakup penilaian terhadap inovasi, performa, dan kelengkapan teknologi yang dimiliki kendaraan BYD, seperti jangkauan baterai dan sistem bantuan pengemudi. Variabel ketiga adalah ketersediaan infrastruktur pengisian daya (X3), yang mengukur persepsi responden terhadap kemudahan akses dan keterjangkauan stasiun pengisian di wilayah mereka. Variabel keempat adalah reputasi merek (X4), yang merujuk pada persepsi konsumen mengenai citra, keandalan, dan kredibilitas merek BYD. Variabel kelima, insentif pemerintah (X5), mencerminkan persepsi terhadap kebijakan publik seperti subsidi dan potongan pajak yang ditujukan untuk mendorong adopsi kendaraan listrik. Seluruh variabel independen diukur menggunakan skala Likert 5 poin. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah keputusan pembelian (Y), yang didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat konsumen untuk membeli mobil listrik BYD dalam waktu dekat, juga diukur menggunakan skala Likert 5 poin.

## **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner daring yang disebarluaskan melalui platform media sosial, komunitas otomotif, serta jaringan digital lainnya yang memiliki relevansi dengan target populasi. Pemilihan metode daring dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan jangkauan geografis responden, sekaligus mempertimbangkan tingginya penetrasi internet di kalangan calon pengguna kendaraan listrik. Kuesioner disusun dalam format pertanyaan tertutup agar dapat dianalisis secara kuantitatif dengan lebih sistematis. Instrumen kuesioner telah melalui tahap validasi isi oleh ahli untuk memastikan kesesuaian indikator dengan konsep variabel yang diukur.

## **Analisis Data dan Pengujian Hipotesis**

Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik SPSS dan AMOS. Analisis dimulai dengan statistik deskriptif untuk menyajikan karakteristik responden serta gambaran umum nilai variabel, seperti rata-rata, standar deviasi, nilai minimum, dan maksimum. Uji validitas dilakukan untuk mengukur keakuratan instrumen dalam merepresentasikan konstruk yang dimaksud, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi internal antar item dalam satu variabel. Selanjutnya, dilakukan analisis faktor konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis/CFA) guna memastikan bahwa masing-masing indikator memang valid sebagai representasi dari konstruk teoritisnya. Pengujian hipotesis dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM), yang memungkinkan pengujian hubungan antar variabel secara simultan dan kompleks, baik secara langsung maupun tidak langsung. Model SEM dipilih karena memiliki kemampuan tinggi dalam menguji kesesuaian model teoritis terhadap data empiris.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Dari total 250 responden, mayoritas berada dalam kelompok usia 25-45 tahun (65%), menunjukkan bahwa segmen usia produktif memiliki minat tinggi terhadap mobil listrik. Responden didominasi oleh laki-laki (60%) dan memiliki tingkat pendidikan minimal sarjana (75%). Sebagian besar responden (70%) memiliki pendapatan menengah ke atas, yang sejalan dengan target pasar mobil listrik premium.

### Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

**Tabel 1: Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Mean	Std. Deviasi	Minimum	Maksimum
Harga (X1)	3.82	0.75	1	5
Fitur dan Teknologi (X2)	4.15	0.68	2	5
Infrastruktur Pengisian Daya (X3)	3.51	0.88	1	5
Reputasi Merek (X4)	4.05	0.70	2	5
Insentif Pemerintah (X5)	3.90	0.72	1	5
Keputusan Pembelian (Y)	3.98	0.65	2	5

Berdasarkan Tabel 1, variabel "Fitur dan Teknologi" (Mean=4.15) dan "Reputasi Merek" (Mean=4.05) memiliki rata-rata tertinggi, menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki persepsi positif terhadap aspek-aspek ini. Sementara itu, "Infrastruktur Pengisian Daya" memiliki rata-rata terendah (Mean=3.51), mengindikasikan bahwa masih ada kekhawatiran atau kebutuhan perbaikan di area ini.

### Hasil Analisis Model Pengukuran (CFA)

Hasil analisis CFA menunjukkan bahwa semua indikator memiliki loading factor di atas 0.7, dan nilai construct reliability serta average variance extracted (AVE) memenuhi ambang batas yang direkomendasikan, menunjukkan validitas dan reliabilitas instrumen yang baik.

### Hasil Analisis Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Pengujian model SEM dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian. Tabel 2 menunjukkan hasil koefisien regresi standar, nilai t, dan signifikansi.

**Tabel 2: Hasil Uji Hipotesis (Koefisiensi Regresi)**

Model	Koefisien Standar (Beta)	t-Value	Sig.
Harga → Keputusan Pembelian	0.352	4.21**	0.000
Fitur & Teknologi → Keputusan Pembelian	0.187	2.10*	0.036
Infrastruktur → Keputusan Pembelian	0.221	2.85**	0.005
Reputasi Merek → Keputusan Pembelian	0.401	5.88**	0.000
Insentif Pemerintah → Keputusan Pembelian	0.155	1.85	0.065

Signifikan pada  $p < 0.05$ ; \*Signifikan pada  $p < 0.01$

---

## Pembahasan

Berdasarkan Tabel 2, hasil pengujian hipotesis dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- **Harga (H1):** Ditemukan bahwa harga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keputusan pembelian mobil listrik BYD ( $\beta=0.352;t=4.21;p<0.01$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin kompetitif harga mobil listrik BYD, semakin tinggi kemungkinan konsumen untuk membelinya. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menekankan sensitivitas harga konsumen terhadap produk-produk baru atau berteknologi tinggi. BYD dikenal menawarkan harga yang menarik di segmennya, dan ini menjadi faktor pendorong utama.
- **Fitur dan Teknologi (H2):** Fitur dan teknologi juga menunjukkan pengaruh positif signifikan ( $\beta=0.187;t=2.10;p<0.05$ ). Meskipun signifikansinya lebih rendah dibandingkan harga dan reputasi merek, ini menunjukkan bahwa inovasi seperti Blade Battery dan fitur-fitur canggih lainnya pada mobil BYD tetap menjadi daya tarik bagi konsumen. Konsumen menghargai performa, jangkauan, dan teknologi modern dalam keputusan pembelian mobil listrik mereka.
- **Ketersediaan Infrastruktur Pengisian Daya (H3):** Variabel ini memiliki pengaruh positif signifikan ( $\beta=0.221;t=2.85;p<0.01$ ). Hal ini menegaskan bahwa kekhawatiran akan ketersediaan stasiun pengisian daya masih menjadi pertimbangan penting bagi konsumen di Indonesia. Meskipun BYD baru masuk, ekspansi infrastruktur pengisian daya akan sangat mendukung keputusan pembelian. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyoroti infrastruktur sebagai kunci adopsi EV.
- **Reputasi Merek (H4):** Reputasi merek ditemukan memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan dan paling kuat terhadap keputusan pembelian ( $\beta=0.401;t=5.88;p<0.01$ ). Ini menunjukkan bahwa kepercayaan konsumen terhadap merek BYD, persepsi kualitas, dan citra perusahaan sangat vital dalam mendorong pembelian. Kampanye pemasaran yang efektif dan membangun persepsi positif melalui media monitoring dan pengalaman konsumen nyata akan menjadi kunci sukses bagi BYD.
- **Insentif Pemerintah (H5):** Hasil menunjukkan bahwa insentif pemerintah tidak memiliki pengaruh signifikan secara statistik ( $\beta=0.155;t=1.85;p>0.05$ ). Meskipun pemerintah telah memberikan berbagai insentif, tampaknya bagi responden dalam penelitian ini, insentif tersebut belum menjadi faktor penentu utama dibandingkan dengan faktor-faktor internal produk dan merek. Ini mungkin karena insentif belum sepenuhnya diketahui atau dampaknya belum dirasakan secara langsung oleh semua calon pembeli, atau faktor lain seperti harga awal dan reputasi merek lebih mendominasi.

Temuan ini menggarisbawahi bahwa strategi pemasaran BYD di Indonesia harus fokus pada penetapan harga yang kompetitif dan pembangunan reputasi merek yang kuat. Selain itu, upaya kolaboratif untuk memperluas dan meningkatkan kualitas infrastruktur pengisian daya akan menjadi krusial untuk jangka panjang.

Grafik distribusi frekuensi untuk salah satu variabel persepsi, misalnya X.1 (contoh untuk ilustrasi, bisa diinterpretasikan sebagai persepsi terhadap "Harga" atau "Reputasi Merek" jika disesuaikan) menunjukkan bahwa sebagian besar responden (frekuensi tertinggi pada kategori 4) cenderung setuju atau sangat setuju dengan pernyataan terkait variabel tersebut, dengan sedikit responden yang tidak setuju (frekuensi pada kategori 2 dan 3). Ini menggambarkan sentimen umum responden terhadap aspek tertentu dari mobil listrik BYD.

## **KESIMPULAN**

Temuan ini menggarisbawahi bahwa bahwa keputusan pembelian mobil listrik BYD di Indonesia dipengaruhi secara signifikan oleh beberapa faktor utama, yaitu harga, fitur dan teknologi, ketersediaan infrastruktur pengisian daya, dan reputasi merek. Reputasi merek menjadi variabel yang paling kuat pengaruhnya, menunjukkan pentingnya persepsi positif konsumen terhadap citra dan kredibilitas BYD. Harga juga menjadi faktor penting, yang mencerminkan sensitivitas pasar terhadap nilai ekonomis produk. Sementara itu, fitur dan teknologi, serta ketersediaan infrastruktur pengisian daya turut memberikan kontribusi positif terhadap keputusan pembelian, meskipun tidak sekuat dua faktor sebelumnya. Insentif pemerintah belum menunjukkan pengaruh signifikan secara statistik, mengindikasikan bahwa faktor eksternal tersebut belum sepenuhnya menjadi determinan utama bagi calon pembeli dalam konteks saat ini.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi strategi pemasaran dan pengembangan kebijakan kendaraan listrik di Indonesia. BYD perlu terus memperkuat reputasi merek melalui kampanye komunikasi yang konsisten, testimoni pelanggan, dan peningkatan layanan purna jual. Strategi harga juga harus dipertahankan pada level yang kompetitif agar tetap menarik bagi segmen menengah ke atas yang menjadi target utama. Selain itu, BYD dan mitra ekosistem perlu mempercepat pengembangan dan pemerataan infrastruktur pengisian daya, karena faktor ini secara langsung berdampak pada kepercayaan konsumen. Pemerintah juga disarankan untuk mengevaluasi efektivitas insentif yang telah diberikan, serta meningkatkan sosialisasi kebijakan agar lebih dirasakan manfaatnya oleh masyarakat luas.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, data dikumpulkan secara daring dengan metode purposive sampling, yang berpotensi membatasi representativitas populasi secara nasional. Hanya individu yang memiliki akses internet dan tertarik pada EV yang terwakili, sehingga hasilnya tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan. Kedua, data dikumpulkan dari responden yang berada di kota-kota besar, yang mungkin memiliki akses infrastruktur dan informasi yang lebih baik dibandingkan daerah lain. Ketiga, penelitian ini hanya mengukur persepsi konsumen dalam satu waktu (cross-sectional), sehingga belum dapat menangkap dinamika perubahan preferensi atau pengaruh kebijakan jangka panjang secara longitudinal.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan geografis dengan memasukkan responden dari wilayah urban dan rural agar analisis lebih representatif. Peneliti juga dapat mempertimbangkan pendekatan longitudinal untuk mengamati perubahan preferensi konsumen dari waktu ke waktu, terutama seiring dengan

berkembangnya ekosistem kendaraan listrik di Indonesia. Selain itu, variabel tambahan seperti kepercayaan terhadap teknologi baru, pengaruh media sosial, atau pengaruh komunitas pengguna dapat ditelusuri untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif. Terakhir, pendekatan kualitatif atau campuran dapat digunakan untuk menggali lebih dalam alasan di balik keputusan konsumen yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui angka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, B. M., Berto, A. R., & Haryanto, I. (2024). Engaging early consumers: How BYD leads EV diffusion in Indonesia. *Communicare: Journal of Communication Studies*. <https://journal.lspr.edu/index.php/communicare/article/view/781>
- Augusty, F. (2018). *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Ayu, D. R., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2015). Pengaruh job demands, job resources dan personal resources terhadap work engagement. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 1(1), 12. <https://doi.org/10.17358/jabm.1.1.12>
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Dampak Covid-19 di era new normal Kabupaten Semarang: Analisis hasil survei sosial ekonomi dampak Covid-19*. Kabupaten Semarang: Badan Pusat Statistik.
- Febrima, A. Y., Mashuri, D. I., & Palupi, N. W. I. (2024). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian rokok pada usia remaja di Kabupaten Rembang. *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 2(3), 164–174.
- Hanan, S., Fitriani, H., Mashuri, D. I., Wijaya, A., Rahim, H., Holil, K., & Abdillah, M. N. (2024). *Startegi digital marketing*. CV. Penerbit Lakeisha. [https://penerbitlakeisha.com/detail\\_buku.php?id=2062](https://penerbitlakeisha.com/detail_buku.php?id=2062)
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Mashuri, D. I., & Febrima, A. Y. (2024). Pengaruh iklan dan citra merek terhadap keputusan pembelian smartphone Xiaomi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 5(1), 414–425. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i01.886>
- Mashuri, D. I., Febrima, A. Y., & Palupi, N. W. I. (2024). Pengaruh iklan televisi terhadap perilaku pembelian anak-anak di Kabupaten Pati. *Media Riset Ekonomi (MR. EKO)*, 3(2), 86–99.
- Negash, M., Srikanth, L. S. N., & Ajay Raj, S. (2024). Consumer perceptions and attitudes towards electric vehicles: A review and synthesis. *International Journal of Innovative Research and Practices*, 12(4).
- Prihadi, E. A., & Handayani, P. W. (2020). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi niat beli mobil listrik [Tesis tidak dipublikasikan]. Universitas Gadjah Mada. <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/232436>
- PwC Indonesia. (2024). *The road ahead: Indonesia's electric vehicle readiness and*

---

*consumer insights* 2024. <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2024/electric-vehicle-readiness.html>

- Rosfaputri, R. S. P. (2024). Analisis media monitoring terhadap brand otomotif BYD pada bulan Februari – Maret 2024. *Journal of Technology and System Information*, 1(4). <https://doi.org/10.47134/jtsi.v1i4.2714>
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Consumer behavior* (10th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Subardi, S., Sugiyarti, R., & Widiastuti, R. (2024). Studi intensi pembelian kendaraan listrik pada generasi-Z: Pendekatan teori perilaku terencana yang diperluas. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1(1), 22–31. <https://journal.lppmpelitabangsa.id/index.php/ekomabis/article/download/1444/393>
- Suryani, A. P., & Nurjanah, S. (2024). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi konsumen terhadap *purchase intention* kendaraan listrik di Indonesia. *Jurnal INOBIS: Inovasi Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://inobis.org/ojs/index.php/jurnal-inobis/article/download/270/248/1713>
- Tran, H. V., & Phan, H. B. (2025). A comprehensive analysis of the economic implications, challenges, and opportunities of electric vehicle adoption in Indonesia. *Energies*, 18(6), 1384. <https://www.mdpi.com/1996-1073/18/6/1384>
- Tresna Lestari, D. S., & Quddoos, M. U. (2025). The influence of market research, consumer behavior and word of mouth communication for sustainable marketing of electric vehicle in Indonesia. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal*, 2(2), 2247–2257.

---

## MENGANALISIS DAYA SAING DAN STRATEGI PENGEMBANGAN: EKSPOR BUAH TROPIKA INDONESIA DI PASAR GLOBAL

**Muhammad Hafinal Muqorrobin<sup>1</sup>**

Universitas Safin Pati, Pati<sup>1</sup>

**Email korespondensi:** hafinalmuqorrobin.usp@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja ekspor buah tropika Indonesia, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi daya saingnya di pasar global, serta merumuskan strategi pengembangan yang relevan. Dengan pendekatan kualitatif, studi ini menggunakan metode studi literatur terhadap data sekunder yang diperoleh dari laporan resmi pemerintah, publikasi ilmiah, serta data asosiasi industri hortikultura. Sampel literatur dipilih berdasarkan keterkaitan dengan isu kinerja ekspor, daya saing komoditas, kebijakan perdagangan, dan rantai pasok hortikultura, sementara teknik analisis yang digunakan adalah sintesis tematik untuk mengungkap pola dan keterkaitan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ekspor buah tropika seperti manggis dan nanas mengalami peningkatan volume, tetapi daya saingnya masih tidak merata antar negara tujuan. Faktor kunci yang memengaruhi daya saing meliputi stabilitas produksi, kepatuhan terhadap standar mutu dan fitosanitari, efisiensi logistik dan rantai pasok, serta kebijakan perdagangan negara mitra. Hambatan non-tarif dan tingginya persaingan dari negara Asia Tenggara lainnya turut menjadi kendala dalam optimalisasi ekspor. Temuan ini mendukung relevansi teori keunggulan komparatif dan model daya saing Porter dalam agribisnis tropika. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya sinergi antara pemerintah dan pelaku usaha melalui perbaikan infrastruktur logistik, penguatan diplomasi dagang, serta adopsi teknologi pascapanen guna memenuhi standar internasional dan meningkatkan daya saing serta nilai tambah produk buah tropika Indonesia di pasar global.

**Kata kunci** : daya saing, ekspor buah, pertumbuhan ekonomi, kebijakan perdagangan, hortikultura

### PENDAHULUAN

Sektor pertanian merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia karena menyerap lebih dari 30% tenaga kerja nasional dan menyumbang secara signifikan terhadap Produk Domestik Bruto, terutama di daerah pedesaan. Di antara subsektor pertanian yang memiliki prospek menjanjikan adalah hortikultura, khususnya buah-buahan tropika, karena karakteristik agroklimat Indonesia yang memungkinkan produksi sepanjang tahun. Komoditas seperti manggis, nanas, salak, dan pisang memiliki daya tarik tersendiri di pasar internasional karena cita rasa khas, kandungan nutrisi tinggi, dan tren konsumsi global yang mengarah pada produk-produk alami dan sehat. Potensi ini diperkuat oleh ketersediaan lahan pertanian yang luas dan keberagaman plasma nutfah

lokal yang belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk pengembangan ekspor. Peluang ekspor buah tropika semakin terbuka seiring dengan meningkatnya kesadaran konsumen global terhadap makanan sehat dan tumbuhnya pasar negara berkembang yang membuka akses terhadap produk hortikultura premium.

Nilai ekspor buah tropika Indonesia menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2024), nilai ekspor buah Indonesia pada tahun 2023 mencapai USD 450 juta, mengalami peningkatan sekitar 8% dibandingkan tahun sebelumnya. Meskipun pertumbuhan tersebut cukup positif, posisi Indonesia dalam pasar global masih relatif lemah. Laporan FAO (2024) menyebutkan bahwa Indonesia belum termasuk dalam sepuluh besar negara pengekspor buah tropis dunia, meskipun secara volume produksi berada di antara yang tertinggi. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kapasitas produksi nasional dan kemampuan ekspor yang kompetitif. Kesenjangan tersebut terjadi akibat keterbatasan dalam pemenuhan standar internasional, tingginya biaya logistik, kurangnya integrasi rantai pasok, serta rendahnya adopsi teknologi pascapanen di kalangan petani dan pelaku usaha kecil.

Persaingan di pasar ekspor buah tropika sangat kompetitif, terutama dengan negara-negara ASEAN seperti Thailand, Vietnam, dan Filipina yang telah lebih dahulu mengembangkan sistem ekspor berbasis sertifikasi kualitas, efisiensi logistik, dan promosi merek nasional yang konsisten. Indonesia menghadapi berbagai hambatan struktural seperti lemahnya infrastruktur pendukung ekspor, keterbatasan fasilitas penyimpanan dingin (cold storage), serta belum meratanya pelatihan dan pendampingan teknis kepada petani. Sertifikasi fitosanitari dan standar mutu internasional menjadi tantangan besar karena keterbatasan fasilitas laboratorium dan pembinaan mutu di daerah sentra produksi. Ketidakpastian pasokan dan fluktuasi kualitas produk turut menjadi faktor penyebab minimnya daya saing buah tropika Indonesia di pasar global. Kondisi ini menunjukkan perlunya strategi penguatan daya saing secara sistemik yang melibatkan sektor publik dan swasta.

Penelitian terdahulu telah memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku pembelian dan strategi pemasaran yang relevan dalam konteks komoditas. Menurut Mashuri dan Febrima (2024), citra merek dan kekuatan iklan memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian, termasuk untuk produk yang bersifat high-involvement seperti smartphone. Penemuan ini relevan untuk konteks ekspor buah tropika karena pembentukan persepsi positif terhadap produk sangat menentukan keberhasilan penetrasi pasar luar negeri. Penelitian Mashuri et al. (2024) dalam konteks anak-anak menunjukkan bahwa media promosi yang intens dan konsisten dapat memengaruhi preferensi konsumen sejak dini. Dalam konteks ekspor, hal ini berarti pentingnya membangun citra produk buah tropika Indonesia sebagai pilihan sehat dan terpercaya, yang bisa dimulai dari kampanye jangka panjang di negara-negara tujuan ekspor.

Kontribusi teoritis lain ditunjukkan oleh Febrima et al. (2024) yang menekankan bahwa keputusan pembelian sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis, sosial, dan ekonomi. Dalam konteks ekspor agrikultur, faktor-faktor ini perlu direspons dengan strategi pemasaran yang kontekstual dan berbasis data, serta penguatan narasi produk melalui teknik pemasaran berbasis cerita (storytelling). Temuan-temuan ini memperkuat pandangan bahwa pemahaman terhadap perilaku konsumen sangat penting dalam

---

merumuskan strategi penetrasi pasar global untuk komoditas pertanian. Dalam studi Hanan et al. (2024), strategi digital marketing ditunjukkan sebagai pendekatan yang efektif untuk meningkatkan eksposur dan daya saing produk, terutama di tengah meningkatnya penggunaan platform digital dalam perdagangan internasional.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji secara sistematis kinerja ekspor buah tropika Indonesia, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi daya saingnya di pasar global, serta merumuskan strategi pengembangan ekspor yang dapat diterapkan secara praktis dan berkelanjutan. Kajian ini penting untuk menjawab tantangan struktural yang selama ini menghambat akselerasi ekspor buah Indonesia, serta menyediakan dasar ilmiah untuk perumusan kebijakan yang berbasis bukti. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui studi pustaka, menggunakan data sekunder dari sumber yang dapat dipertanggungjawabkan, seperti laporan pemerintah, publikasi ilmiah nasional dan internasional, serta dokumen industri dari asosiasi hortikultura. Teknik analisis dilakukan dengan sintesis tematik untuk menemukan pola, kecenderungan, dan hubungan antar variabel.

Kontribusi teoretis dari penelitian ini adalah memperluas aplikasi teori keunggulan komparatif dan model daya saing Porter dalam konteks pertanian tropis di negara berkembang. Penelitian ini juga memberikan kerangka konseptual yang berguna untuk memahami interaksi antara variabel internal (produksi, mutu, efisiensi) dan eksternal (kebijakan dagang, permintaan global, persaingan) dalam menentukan daya saing ekspor. Dari sisi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis kepada pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, asosiasi produsen, eksportir, dan lembaga pendukung, dalam merancang intervensi yang lebih efektif dan terukur. Rekomendasi yang dihasilkan dapat mendukung pengambilan kebijakan di tingkat makro dan mikro, mulai dari pembenahan infrastruktur hingga promosi produk di pasar luar negeri.

Implikasi dari studi-studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa pembangunan sistem ekspor yang tangguh tidak hanya bergantung pada peningkatan produksi, tetapi juga pada integrasi antar aktor dalam rantai pasok dan keberhasilan strategi komunikasi pasar. Pelajaran dari negara-negara pesaing menunjukkan pentingnya pembangunan merek nasional yang kuat, investasi dalam logistik dingin, dan diplomasi perdagangan yang aktif. Penelitian ini memperkuat urgensi perlunya perubahan pendekatan dalam pengembangan ekspor buah tropika Indonesia, dari yang bersifat reaktif menjadi lebih proaktif dan berbasis pada pemahaman pasar. Temuan-temuan yang disajikan dari penelitian terdahulu menjadi dasar penting bagi penelitian ini dalam merancang solusi yang lebih terarah dan berkelanjutan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Daya Saing Ekspor**

Daya saing merupakan kemampuan suatu negara, industri, atau perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang mampu bersaing di pasar internasional, sambil memberikan kesejahteraan ekonomi yang berkelanjutan bagi pelakunya. Dalam teori klasik, daya saing dikaitkan dengan keunggulan absolut atau komparatif, namun dalam

ekonomi modern, pendekatannya telah berkembang menjadi lebih kompleks. Porter (1990) menekankan bahwa daya saing nasional bukan sesuatu yang diwariskan, melainkan diciptakan melalui proses inovasi, efisiensi, dan peningkatan produktivitas yang berkelanjutan. Dalam konteks ekspor, daya saing sering diukur menggunakan indikator seperti Revealed Comparative Advantage (RCA), Export Product Dynamics (EPD), serta indikator keunggulan biaya dan kualitas. Nilai RCA lebih besar dari satu menandakan bahwa suatu negara memiliki keunggulan komparatif dalam komoditas tersebut. Studi oleh Wibowo dan Sari (2021) menegaskan pentingnya RCA sebagai alat analisis posisi daya saing produk Indonesia di pasar internasional.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Ekspor**

Kinerja ekspor dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi. Faktor internal meliputi kapasitas produksi, efisiensi biaya, konsistensi mutu, adopsi teknologi pascapanen, hingga akses terhadap fasilitas logistik. Susanto (2021) menunjukkan bahwa produktivitas dan konsistensi kualitas produk menjadi penentu utama dalam keberhasilan penetrasi pasar ekspor. Di sisi lain, faktor eksternal seperti permintaan global, fluktuasi nilai tukar, kebijakan perdagangan negara mitra, serta tingkat persaingan dari negara pesaing turut memengaruhi. Hidayat dan Pradana (2022) menekankan pentingnya stabilitas regulasi dan kebijakan dagang bilateral sebagai faktor kunci dalam mempertahankan daya saing. Dalam konteks buah tropika, studi oleh Nugroho dan Hartati (2022) mengungkap bahwa hambatan non-tarif seperti persyaratan karantina dan sertifikasi keamanan pangan sering kali menjadi tantangan lebih besar daripada tarif itu sendiri.

### **Peran Pemerintah dan Kebijakan Perdagangan**

Pemerintah memiliki peran strategis sebagai fasilitator dalam mendukung ekspor, baik melalui kebijakan perdagangan, infrastruktur pendukung, maupun pembinaan kapasitas pelaku usaha. Salah satu instrumen penting adalah perjanjian perdagangan bebas (FTA) yang membuka akses pasar dan mengurangi hambatan tarif. Meski demikian, hambatan non-tarif masih menjadi tantangan signifikan bagi eksportir produk hortikultura, termasuk persyaratan teknis, sertifikasi lingkungan, dan standar mutu yang ketat. Pemerintah Indonesia telah menerapkan berbagai program seperti Sertifikasi Prima, pembangunan rumah kemasan, dan pelatihan GAP (Good Agricultural Practices), namun implementasinya masih belum merata di seluruh daerah produksi (Kementerian Perdagangan, 2023). Studi oleh Wijaya et al. (2021) menyarankan bahwa kebijakan perdagangan harus dilengkapi dengan diplomasi ekonomi aktif dan promosi dagang terintegrasi agar mampu menjawab dinamika pasar global.

### **Penerapan Teknologi dan Inovasi Pascapanen**

Adopsi teknologi dalam proses pascapanen menjadi elemen penting dalam menjaga kualitas buah tropika agar memenuhi standar ekspor. Teknologi seperti penyimpanan dingin, pengemasan modern, dan sistem pelacakan mutu (traceability system) terbukti mampu menekan tingkat kerusakan produk dan meningkatkan umur simpan. Abdullah (2023) menemukan bahwa rendahnya tingkat adopsi teknologi pascapanen oleh petani kecil disebabkan oleh keterbatasan modal, kurangnya pelatihan teknis, dan minimnya akses terhadap informasi. Dalam kajian global, penelitian oleh Lee et al. (2020)

---

menunjukkan bahwa negara eksportir sukses cenderung memiliki ekosistem inovasi yang kuat dan kolaboratif antara petani, koperasi, lembaga riset, dan pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa daya saing ekspor tidak hanya ditentukan oleh volume produksi, tetapi juga oleh efisiensi dan kualitas sepanjang rantai pasok.

### **Pengaruh Branding dan Promosi Produk**

Dalam perdagangan global, pencitraan produk (branding) menjadi kunci untuk diferensiasi komoditas di pasar yang padat persaingan. Promosi yang efektif tidak hanya mengenalkan produk tetapi juga membangun persepsi positif terhadap kualitas dan asal-usul produk tersebut. Mashuri dan Febrima (2024) menunjukkan bahwa kekuatan iklan dan citra merek berdampak langsung pada keputusan pembelian, yang relevan dalam konteks buah tropika ekspor yang perlu memiliki positioning kuat di pasar tujuan. Hanan et al. (2024) menggarisbawahi bahwa strategi digital marketing seperti storytelling produk, kampanye berbasis media sosial, dan penggunaan e-commerce dapat membantu UMKM maupun eksportir besar dalam menjangkau konsumen internasional secara lebih efektif.

### **Pembelajaran dari Negara Pesaing**

Negara pesaing seperti Thailand dan Vietnam telah berhasil membangun sistem ekspor hortikultura yang efisien dengan dukungan infrastruktur logistik, kemudahan pembiayaan, serta promosi produk berbasis negara. Studi oleh Nguyen et al. (2019) menunjukkan bahwa keberhasilan Vietnam dalam ekspor buah naga dan mangga sangat dipengaruhi oleh konsistensi pasokan, program pelatihan kualitas produk, dan integrasi vertikal antara petani dan eksportir. Studi komparatif ini memberikan pelajaran bahwa keberhasilan ekspor sangat ditentukan oleh keselarasan antara produksi, distribusi, dan promosi. Oleh karena itu, Indonesia perlu mengambil pelajaran dari strategi negara lain untuk memperkuat struktur ekspor buah tropikanya.

### **Hubungan Antar Variabel**

Kinerja ekspor buah tropika Indonesia merupakan hasil interaksi dinamis antara potensi sumber daya alam, kapasitas produksi petani, dukungan kebijakan, dan kondisi pasar global. Daya saing tidak dapat hanya diukur dari harga produk, tetapi juga dari aspek kualitas, reputasi negara asal, serta keandalan dalam memenuhi permintaan secara konsisten. Produksi yang meningkat tidak akan berdampak pada peningkatan ekspor jika tidak diimbangi dengan sistem logistik yang efisien dan pemenuhan standar internasional. Pemerintah memainkan peran penting sebagai penghubung antara potensi domestik dan peluang pasar luar negeri melalui kebijakan yang inklusif dan pro-ekspor. Strategi pengembangan ekspor yang efektif harus mencakup peningkatan kapasitas petani, penguatan infrastruktur rantai pasok, promosi pasar, dan diplomasi dagang aktif.

### **Kerangka Strategis dan Implikasi Praktis**

Pendekatan penguatan ekspor harus bersifat holistik, mencakup aspek produksi, pascapanen, logistik, dan pemasaran. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa intervensi kebijakan yang bersifat sektoral atau parsial tidak cukup untuk meningkatkan daya saing secara signifikan. Integrasi antara kebijakan pertanian, perdagangan, dan industri

diperlukan agar ekosistem ekspor buah tropika dapat tumbuh secara berkelanjutan. Pelibatan koperasi petani, lembaga riset, serta pelaku ekspor harus difasilitasi secara sistematis dalam bentuk klaster hortikultura berbasis ekspor. Dengan demikian, peningkatan daya saing akan memberikan dampak positif tidak hanya pada kinerja ekspor nasional, tetapi juga terhadap pendapatan dan kesejahteraan petani di daerah produksi utama.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (library research) yang bersifat deskriptif-analitis. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi, mengklasifikasi, dan mensintesis berbagai temuan empiris dan konseptual yang tersebar dalam literatur ilmiah, laporan kebijakan, dan dokumen resmi terkait ekspor buah tropika Indonesia. Fokus utama studi ini adalah untuk memahami dinamika daya saing komoditas buah tropika Indonesia dalam konteks perdagangan global melalui interpretasi kritis terhadap data dan dokumen yang telah tersedia. Pendekatan deskriptif-analitis digunakan untuk menjelaskan fenomena secara sistematis dan menganalisis keterkaitan antarvariabel dalam konteks yang komprehensif.

### **Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah data sekunder, yaitu data yang telah dikumpulkan dan dipublikasikan oleh pihak lain. Sumber data meliputi publikasi ilmiah yang diakses melalui Google Scholar, SINTA, DOAJ, dan database jurnal bereputasi lainnya. Selain itu, digunakan juga laporan statistik dan kebijakan dari lembaga pemerintah seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Kementerian Pertanian, Kementerian Perdagangan, serta sumber dari organisasi internasional seperti FAO, UN Comtrade, dan ITC Trade Map. Pemilihan sumber dilakukan berdasarkan kriteria relevansi dengan variabel penelitian, keterkinian data (periode 2018–2024), dan kredibilitas penerbit. Hanya dokumen yang secara langsung membahas topik kinerja ekspor, daya saing, kebijakan hortikultura, dan sistem rantai pasok buah yang dianalisis lebih lanjut.

### **Unit Analisis dan Fokus Kajian**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah dokumen atau publikasi yang memuat informasi tentang ekspor buah tropika Indonesia, termasuk studi kasus komoditas tertentu seperti manggis, nanas, dan salak. Fokus kajian diarahkan pada variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja ekspor dan daya saing, seperti aspek produksi, mutu, logistik, kebijakan perdagangan, dan strategi pemasaran. Analisis juga mencakup perbandingan dengan strategi negara pesaing seperti Thailand dan Vietnam sebagai konteks pembanding untuk menarik pelajaran strategis.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui teknik penelusuran sistematis dengan menggunakan

kata kunci yang telah ditentukan, antara lain “ekspor buah Indonesia”, “daya saing hortikultura tropis”, “strategi ekspor pertanian”, “hambatan non-tarif ekspor”, dan “kebijakan perdagangan hortikultura”. Pencarian dilakukan secara daring melalui portal publikasi ilmiah dan situs resmi lembaga pemerintah serta organisasi internasional. Dokumen yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan abstrak, tahun terbit, dan keterkaitannya dengan pertanyaan penelitian. Setiap dokumen yang lolos seleksi awal kemudian diklasifikasikan berdasarkan tema untuk memudahkan proses analisis selanjutnya.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis dilakukan melalui metode *content analysis* untuk mengekstraksi informasi penting dari setiap dokumen, terutama yang berkaitan dengan indikator kinerja ekspor, faktor daya saing, kebijakan ekspor, dan strategi pengembangan. Setelah itu, digunakan teknik *thematic analysis* untuk mengelompokkan informasi yang telah diperoleh ke dalam tema-tema utama, seperti (1) kondisi dan tren ekspor, (2) faktor penghambat dan pendorong daya saing, (3) kebijakan pemerintah, dan (4) strategi pengembangan yang direkomendasikan. Sintesis dilakukan secara komparatif untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan antar hasil studi terdahulu, baik dalam konteks Indonesia maupun negara pesaing, guna membangun argumen yang solid dalam rangka menjawab rumusan masalah penelitian.

### **Batasan Penelitian**

Penelitian ini dibatasi pada komoditas buah tropika yang memiliki potensi ekspor dan telah menjadi bagian dari program prioritas ekspor hortikultura nasional. Ruang lingkup geografis mencakup wilayah Indonesia, tetapi juga membandingkan strategi negara pesaing di kawasan ASEAN sebagai rujukan pengembangan. Fokus waktu dibatasi pada periode 2018–2024 agar sesuai dengan konteks terkini pasca-pandemi dan perkembangan geopolitik perdagangan global.

### **Validitas Data**

Untuk menjaga validitas data, setiap sumber yang digunakan diverifikasi dari sisi otoritas, konsistensi informasi, dan rujukan metodologis. Dokumen dari jurnal terakreditasi dan laporan resmi dari lembaga nasional maupun internasional menjadi prioritas utama dalam seleksi data. Validitas tematik diperoleh melalui triangulasi antar sumber, yaitu dengan membandingkan temuan dari berbagai publikasi untuk melihat konsistensi isu dan kesimpulan. Upaya ini dilakukan untuk memastikan bahwa hasil sintesis dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kinerja Ekspor Buah Tropika Unggulan**

Analisis dari berbagai sumber menunjukkan bahwa kinerja ekspor buah tropika Indonesia dalam beberapa tahun terakhir mengalami tren positif, terutama dari sisi volume ekspor, meskipun nilai ekspornya masih menunjukkan fluktuasi akibat faktor

harga internasional dan biaya logistik domestik yang tinggi. Manggis merupakan komoditas buah tropika unggulan dengan performa ekspor tertinggi. Permintaan dari Tiongkok, Hong Kong, dan Malaysia terus meningkat, seiring dengan meningkatnya popularitas manggis sebagai buah premium yang dikaitkan dengan manfaat kesehatan (Pratama, 2023). Ekspor nanas, terutama dalam bentuk produk olahan seperti nanas kaleng dan jus, juga mencatat kontribusi devisa yang signifikan, dengan pasar utama di Amerika Serikat dan negara-negara Uni Eropa. Sebaliknya, ekspor buah segar seperti pisang dan mangga masih mengalami kendala besar. Ekspor pisang Indonesia masih kalah bersaing dari Filipina yang memiliki efisiensi produksi dan logistik lebih baik. Ekspor mangga menghadapi tantangan dari sisi standar karantina ketat di negara tujuan seperti Jepang dan Korea Selatan, khususnya terkait isu lalat buah dan pestisida.

### **Analisis Daya Saing di Pasar Internasional**

Daya saing buah tropika Indonesia sangat bergantung pada karakteristik komoditas, strategi negara tujuan, serta kondisi produksi domestik. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode RCA (Revealed Comparative Advantage), Lembaga Studi Ekonomi Agribisnis (LSEA, 2023) mencatat bahwa komoditas manggis memiliki RCA sebesar  $>2,5$  di pasar Tiongkok, yang menunjukkan posisi keunggulan komparatif yang kuat. Sementara itu, komoditas seperti jeruk dan melon memiliki nilai RCA  $<0,5$ , menandakan lemahnya daya saing, terutama karena tekanan dari produk asal Tiongkok dan Australia yang unggul dari sisi efisiensi produksi dan penanganan pascapanen. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa pasar ekspor Indonesia belum terdiversifikasi secara optimal, sehingga tergolong rentan terhadap guncangan permintaan dari satu negara tujuan. Keterbatasan dalam menjaga kontinuitas pasokan dan keseragaman kualitas menjadi penyebab utama rendahnya daya saing sejumlah buah tropika Indonesia di pasar global.

### **Hambatan Utama dalam Pengembangan Ekspor**

Hambatan pengembangan ekspor buah dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok besar: internal dan eksternal. Hambatan internal meliputi struktur rantai pasok yang panjang dan tidak efisien, yang menyebabkan biaya logistik dapat mencapai 25–30% dari harga akhir produk (Nugroho & Hartati, 2022). Di sisi hulu, produksi petani masih bersifat sporadis, dengan adopsi benih unggul dan praktik GAP (Good Agricultural Practices) yang belum merata. Lemahnya koordinasi antara petani, koperasi, dan eksportir juga menyebabkan inkonsistensi pasokan dan kualitas produk. Hambatan eksternal terutama berasal dari regulasi non-tarif, seperti ketentuan batas maksimum residu pestisida (MRLs), persyaratan fitosanitari, dan dokumentasi teknis yang kompleks. AEBI (2024) melaporkan bahwa rata-rata 8–10% kontainer buah ekspor Indonesia ditolak setiap tahun karena pelanggaran standar tersebut, terutama di negara-negara Uni Eropa dan Amerika Utara. Tantangan ini diperparah dengan kurangnya laboratorium pengujian terakreditasi di sentra produksi dan lemahnya kapasitas tracing produk.

### **Strategi Pengembangan Ekspor Buah**

Hasil sintesis data dan literatur menunjukkan bahwa strategi pengembangan ekspor buah tropika Indonesia perlu diarahkan pada penguatan struktur hulu dan hilir secara simultan. Penguatan sistem logistik berbasis rantai dingin (cold chain system) menjadi

prioritas untuk menjaga mutu produk segar selama distribusi, terutama dari daerah terpencil menuju pelabuhan ekspor. Strategi kedua adalah pengembangan kawasan hortikultura berbasis korporasi petani melalui skema kemitraan atau klaster. Model ini memungkinkan peningkatan skala ekonomi, penyatuan kualitas, dan perencanaan produksi berdasarkan permintaan pasar. Strategi ketiga menekankan pentingnya diplomasi dagang aktif untuk memperluas akses pasar dan negosiasi pelonggaran hambatan non-tarif, seiring dengan promosi citra merek nasional seperti “Fruits of Indonesia” untuk meningkatkan persepsi terhadap kualitas dan kredibilitas produk. Terakhir, pengembangan industri pengolahan berbasis buah tropika perlu ditingkatkan melalui pemberian insentif investasi dan akses pembiayaan, guna mendorong ekspor produk dengan nilai tambah tinggi, yang juga lebih tahan terhadap regulasi teknis pasar global.

### **Pembahasan dan Implikasi Teoritis**

Temuan penelitian ini memperkuat relevansi teori keunggulan komparatif Ricardo, bahwa Indonesia memiliki potensi besar untuk mengekspor buah tropika berkat keunggulan agroklimat dan ketersediaan lahan. Akan tetapi, dalam era perdagangan modern yang kompleks, keunggulan komparatif tidak cukup. Daya saing harus diciptakan dan dikembangkan, seperti yang dijelaskan dalam teori berlian Porter (1990). Daya saing ekspor tidak hanya ditentukan oleh biaya produksi, tetapi juga oleh faktor-faktor seperti mutu produk, sistem pendukung industri, dan kondisi permintaan di pasar tujuan. Kinerja ekspor buah Indonesia yang belum optimal mencerminkan kelemahan dalam aspek “related and supporting industries” serta “demand conditions” dalam model Porter. Sebagai contoh, belum terintegrasinya lembaga riset, koperasi petani, dan eksportir menyebabkan lambatnya adopsi teknologi baru dan penyesuaian terhadap standar global. Di sisi lain, permintaan dari pasar luar negeri belum sepenuhnya direspons dengan inovasi produk dan pendekatan pemasaran yang sesuai.

### **Implikasi Praktis**

Temuan ini mengarah pada implikasi bahwa penguatan daya saing ekspor buah tropika Indonesia tidak cukup dilakukan melalui peningkatan produksi semata. Pembangunan kapasitas kelembagaan, integrasi rantai pasok, serta penguatan regulasi domestik terhadap mutu produk menjadi bagian penting dari strategi nasional ekspor. Pemerintah perlu meningkatkan peran sebagai fasilitator yang menjembatani kepentingan antara petani, pelaku usaha, dan pasar internasional. Pelaku usaha juga dituntut untuk lebih responsif terhadap tuntutan pasar global, baik dalam hal standar mutu, keberlanjutan produksi, maupun transparansi informasi produk. Pendekatan multi-aktor dan berbasis klaster menjadi alternatif strategis untuk mendorong pertumbuhan ekspor yang tidak hanya berorientasi jangka pendek, tetapi juga menciptakan ekosistem agribisnis yang tangguh dan inklusif.

### **KESIMPULAN**

Indonesia memiliki potensi besar dalam ekspor buah tropika seperti manggis dan nanas, namun pemanfaatannya masih jauh dari optimal. Kinerja ekspor cenderung

tumbuh secara volume, tetapi belum diimbangi dengan nilai dan keberlanjutan yang kuat. Daya saing tinggi hanya terlihat pada beberapa komoditas dan negara tujuan tertentu, sementara sebagian besar buah tropika lainnya masih menghadapi tantangan dalam penetrasi pasar global. Inkonsistensi pasokan, mutu produk yang tidak seragam, dan biaya logistik yang tinggi masih menjadi hambatan utama di dalam negeri. Di sisi eksternal, ketatnya standar non-tarif seperti residu pestisida dan prosedur karantina membuat akses pasar semakin sulit dijangkau.

Penguatan sistem rantai pasok, khususnya melalui pembangunan cold chain dan pengembangan kawasan hortikultura berbasis korporasi petani, menjadi langkah penting untuk meningkatkan efisiensi dan menjaga mutu. Perluasan pelatihan praktik pertanian dan penanganan pascapanen yang baik akan mendukung peningkatan kualitas produk. Peran pemerintah dalam negosiasi dagang dan promosi merek kolektif juga sangat dibutuhkan untuk membuka pasar baru dan membangun reputasi buah Indonesia di pasar internasional. Insentif terhadap industri pengolahan bisa menjadi solusi jangka panjang untuk mengurangi risiko ekspor buah segar dan meningkatkan nilai tambah produk.

Studi ini hanya menggunakan pendekatan studi pustaka dan belum melibatkan data lapangan dari petani, eksportir, atau lembaga teknis terkait. Metode analisisnya bersifat kualitatif deskriptif sehingga tidak mengukur pengaruh antar variabel secara numerik. Cakupan komoditas yang dianalisis pun terbatas pada beberapa buah tropika unggulan dan belum menjangkau semua wilayah penghasil di Indonesia.

Masih terbuka ruang untuk penelitian lanjutan dengan pendekatan campuran yang menggabungkan data primer dan sekunder. Survei langsung kepada pelaku ekspor, petani, dan pembuat kebijakan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hambatan dan peluang di tingkat operasional. Model kuantitatif seperti analisis RCA dinamis, Gravity Model, atau regresi panel bisa digunakan untuk memetakan kekuatan dan kelemahan daya saing antar komoditas secara lebih presisi. Kajian tentang persepsi konsumen luar negeri terhadap buah Indonesia juga dapat menjadi masukan penting untuk strategi branding dan promosi ekspor yang lebih efektif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, F. (2023). *Adopsi teknologi pascapanen dan dampaknya terhadap kerugian hasil pada petani mangga di Jawa Timur*. *Jurnal Agroteknologi Terapan*, 4(1), 22–35.
- Asosiasi Eksportir Buah Indonesia (AEBI). (2024). *Laporan tahunan tantangan ekspor buah Indonesia*. AEBI Press.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2024). *Statistik ekspor-impor Indonesia 2018–2023*. BPS.
- Febrima, A. Y., Mashuri, D. I., & Palupi, N. W. I. (2024). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian rokok pada usia remaja di Kabupaten Rembang. *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 2(3), 164–174.
- Hanan, S., Fitriani, H., Mashuri, D. I., Wijaya, A., Rahim, H., Holil, K., & Abdillah, M.

- 
- N. (2024). *Startegi digital marketing*. CV. Penerbit Lakeisha. [https://penerbitlakeisha.com/detail\\_buku.php?id=2062](https://penerbitlakeisha.com/detail_buku.php?id=2062)
- Hidayat, A., & Pradana, Y. (2022). Pengaruh nilai tukar dan kebijakan tarif terhadap kinerja ekspor komoditas pertanian Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 30(2), 112–128.
- Kementerian Perdagangan. (2023). *Peta jalan peningkatan ekspor nasional 2022–2027*. Kemendag RI.
- Lee, J., Kim, M., & Park, H. (2020). Postharvest innovation for enhancing fruit export quality in tropical regions: Evidence from Southeast Asia. *International Journal of Agricultural Economics*, 6(3), 145–156.
- Lembaga Studi Ekonomi Agribisnis (LSEA). (2023). *Analisis daya saing komoditas buah unggulan Indonesia di pasar ASEAN dan Tiongkok*. LSEA Press.
- Mashuri, D. I., & Febrima, A. Y. (2024). Pengaruh iklan dan citra merek terhadap keputusan pembelian smartphone Xiaomi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 5(1), 414–425. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i01.886>
- Mashuri, D. I., Febrima, A. Y., & Palupi, N. W. I. (2024). Pengaruh iklan televisi terhadap perilaku pembelian anak-anak di Kabupaten Pati. *Media Riset Ekonomi (MR. EKO)*, 3(2), 86–99.
- Nguyen, T. H., Pham, D. N., & Bui, V. C. (2019). Enhancing fruit export competitiveness: The case of Vietnam's dragon fruit and mango. *Journal of International Trade and Development*, 28(2), 179–196.
- Nugroho, R., & Hartati, T. (2022). Hambatan non-tarif dalam ekspor hortikultura: Kajian terhadap komoditas buah tropis. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Pertanian*, 10(1), 33–44.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press.
- Pratama, B. (2023). Analisis permintaan dan prospek ekspor manggis Indonesia di pasar Tiongkok. *Jurnal Hortikultura Indonesia*, 14(3), 189–201.
- Santoso, J., & Wulandari, E. (2022). Evaluasi kebijakan fasilitasi ekspor produk hortikultura di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Agribisnis*, 10(2), 78–91.
- Susanto, D. (2021). *Manajemen rantai pasok produk pertanian*. Pustaka Akademika.
- Wibowo, H., & Sari, D. P. (2021). Analisis daya saing ekspor buah tropika Indonesia menggunakan metode RCA dan EPD. *Jurnal Ekonomi Pembangunan dan Perdagangan*, 6(1), 55–67.
- Wijaya, S., Handayani, R., & Maulana, A. (2021). Strategi diplomasi ekonomi dalam meningkatkan ekspor hortikultura Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Perdagangan Internasional*, 7(2), 99–112.

## **SISTEM RESI GUDANG DI KUDUS: ANTARA HARAPAN REGULASI DAN REALITAS LAPANGAN**

**Iqbal Faza<sup>1</sup>; Hikmah Sekarningtyas<sup>2</sup>**

Universitas Safin Pati<sup>1</sup>; Politeknik Rukun Abdi Luhur<sup>2</sup>

**Email korespondensi:** iqbalfaza83@gmail.com<sup>1</sup>; hikmah.sekar@gmail.com<sup>2</sup>

### **ABSTRAK**

Pertanian merupakan sektor yang mampu mencetak pertumbuhan dimasa krisis pandemi. Kinerja ekspor sektor pertanian juga terus menunjukkan pertumbuhan positif. Untuk itu diperlukan dukungan nyata agar pertanian dapat terus tumbuh secara sustainable. Salah satunya dengan membangun suatu sistem penyimpanan produk komoditas hasil pertanian yang modern, salah satu diantaranya dengan menggunakan sistem resi gudang. Sistem resi gudang memiliki fungsi yang sangat strategis antara lain sebagai instrumen manajemen stok, instrumen pembiayaan logistik, dan mendukung upaya ketahanan pangan. Sayangnya, pemanfaatan sistem resi gudang di Kabupaten Kudus masih sangat rendah, yang ditandai dengan minimnya pemanfaatan sistem resi gudang. Penelitian ini bertujuan melakukan analisis mengenai penyebab sistem resi gudang belum dapat dimanfaatkan secara optimal oleh para petani. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis data interaktif Miles and Huberman, yaitu: data collection, data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa SRG memiliki potensi besar untuk meningkatkan kesejahteraan petani dan memajukan sektor pertanian di Kabupaten Kudus. Namun, untuk mengatasi berbagai hambatan yang menghambat pelaksanaan SRG, diperlukan upaya serius dari berbagai pihak yaitu: Meningkatkan pengetahuan dan kesadaran masyarakat tentang SRG; mempermudah proses dan persyaratan penggunaan SRG; meningkatkan infrastruktur SRG, termasuk sistem informasi dan gudang; meningkatkan kemampuan petani untuk mendapatkan pembiayaan melalui SRG; dan meningkatkan kerja sama antarinstansi terkait.

**Kata kunci** : Bappebti, Sistem Resi Gudang, Pertanian.

### **PENDAHULUAN**

Kemandirian pangan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu negara (Hariyadi, 2010). Karena ketersediaan pangan secara mandiri oleh suatu negara menjadikan negara tersebut berdaulat secara politik dan terhindar dari potensi gejolak sosial yang berakibat ketidak-stabilan politik di dalam negeri (Prayitno dkk, 2022). Negara yang memiliki kemandirian pangan juga tidak akan mudah didikte oleh kepentingan negara lain (Hariyadi, 2013). Kemandirian pangan adalah kemampuan negara dan bangsa dalam memproduksi pangan yang beraneka ragam dari dalam negeri yang dapat menjamin pemenuhan kebutuhan pangan yang cukup sampai di tingkat perseorangan dengan memanfaatkan potensi sumber daya alam, manusia, sosial, ekonomi dan kearifan lokal secara bermartabat (Nazam dkk, 2011).

Ketersediaan pangan yang layak, merupakan hak dasar bagi setiap manusia yang

maknanya tersirat didalam UUD 1945 pasal 27 dan juga termaktub dalam Deklarasi Roma tahun 1996, yang kemudian mendasari terbitnya Undang-undang No.7/1996, sebagaimana telah diubah melalui Undang-Undang RI No.18/2012 tentang Pangan. “Ketahanan Pangan” sebagaimana disebutkan dalam UU tersebut adalah: “kondisi terpenuhinya pangan bagi negara sampai dengan perseorangan yang tercermin dari tersedianya pangan yang cukup, baik jumlah maupun mutunya, aman, beragam, bergizi, merata, dan terjangkau, serta tidak bertentangan dengan agama, keyakinan, dan budaya masyarakat, untuk dapat hidup sehat, dan produktif, secara berkelanjutan”. Namun demikian, terdapat tantangan yang dapat mengancam ketahanan pangan negara kita. Sifat produksi komoditi pangan kita yang musiman dan cenderung fluktuatif karena sangat dipengaruhi oleh faktor iklim dan cuaca, akan membuat ketersediaan pangan sulit diprediksi (Samidjo dan Suharso, 2017). Untuk itu diperlukan mekanisme kebijakan pangan yang tangguh dan terintegrasi dari hulu sampai hilir yang melibatkan semua anggota ekosistem pangan di Indonesia. Hal ini mengingat karakteristik komoditas pangan kita yang mudah rusak (perishable), lahan produksi yang terbatas, sarana dan prasarana pertanian yang kurang memadai, dan lemahnya penanganan panen dan pasca panen.

Fakta tersebut diatas mendorong pemerintah menciptakan konsep Sistem Resi Gudang (SRG). Tujuan yang mendasari konsep SRG diantaranya adalah adanya fenomena fluktuasi harga pada saat panen. Ketidakstabilan harga tersebut sangat berpotensi merugikan petani, kondisi ini dikhawatirkan menjadikan petani tidak termotivasi untuk menanam, sehingga dalam jangka panjang mengancam kestabilan produksi pangan nasional. Konsep SRG ini paling tidak dapat menjadi solusi untuk empat persoalan mendasar yaitu pertama, SRG dapat menjadi sumber alternatif pembiayaan bagi petani. Resi gudang sebagai bukti kepemilikan barang di gudang, merupakan dokumen yang memiliki nilai dan dapat dijadikan agunan pada lembaga keuangan. Kedua, SRG juga berfungsi sebagai mekanisme manajemen stok/tunda jual. Petani dapat menyimpan sementara di gudang SRG saat panen atau saat harga jual komoditas rendah, dan menjualnya saat harga tinggi. Konsep ini juga sekaligus menjadi solusi Ketiga, yakni menciptakan stabilisasi harga, dimana gap harga tidak terlalu jauh. Dengan demikian, keberadaan gudang SRG diharapkan juga akan menjadi solusi Keempat, yakni menciptakan efisiensi rantai pasok.

Dilihat dari konsepnya, SRG sangat berpotensi memberikan keuntungan kepada banyak pihak, khususnya petani sebagai produsen komoditas pertanian. Namun fakta dilapangan menunjukkan bahwa gudang komoditas sistem resi gudang belum sepenuhnya dimanfaatkan secara maksimal. Dua gudang SRG di desa Klaling dan Medini saat ini kondisinya kosong. Tentu ini sangat ironis sekali. Gudang SRG yang dibangun berbiaya mahal dengan dana APBN dan memiliki fasilitas sesuai standar Bappebti tersebut harusnya dapat berperan maksimal untuk mensejahterakan petani dan masyarakat. Penelitian ini berusaha untuk mengetahui bagaimana proses dan pelaksanaan SRG di wilayah Kabupaten Kudus, dan berusaha menggali permasalahan yang terjadi di lapangan untuk kemudian memberikan analisis kritis mengenai pemanfaatan gudang SRG yang telah berjalan selama ini.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Dasar Hukum Sistem Resi Gudang**

Sistem Resi Gudang (SRG) yang ada di Indonesia telah memiliki dasar hukum sejak dikeluarkannya Undang-undang Nomor 9 tahun 2006 tentang Sistem Resi Gudang sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 9 tahun 2011. Resi gudang disebut juga *warehouse receipt* merupakan bukti kepemilikan barang yang disimpan di suatu gudang yang diterbitkan oleh pengelola gudang. Sedangkan Sistem Resi Gudang adalah kegiatan yang berkaitan dengan penerbitan, pengalihan, penjaminan, dan penyelesaian transaksi Resi Gudang. Sehingga secara umum, SRG merupakan kepemilikan atas barang yang disimpan para petani di gudang (*document of title*) yang dapat dialihkan, diperjual-belikan, bahkan dijadikan agunan tanpa perlu persyaratan agunan lain (Ashari, 2012).

Adapun mengenai peraturan pelaksana sistem resi gudang termuat dalam Peraturan Pemerintah No.36 tahun 2007 tentang pelaksanaan UU No.9 tahun 2006 tentang SRG sebagaimana telah diubah melalui Peraturan Pemerintah No.70 tahun 2013. Selain itu terdapat beberapa ketentuan mengenai sistem resi gudang diantaranya :

- PP No.1 tahun 2016 tentang Lembaga Pelaksana Penjaminan Sistem Resi Gudang;
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 178 tahun 2021 tentang Skema Subsidi resi Gudang;
- Permendag Nomor 66 tahun 2009 tentang Pelaksanaan Skema Subsidi Resi Gudang;
- Permendag Nomor 14 tahun 2021 tentang Barang dan Persyaratan Barang yang Dapat Disimpan dalam Sistem Resi Gudang;
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 40 tahun 2019 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum;
- Peraturan-peraturan teknis Bappebti.

Sebagai sebuah instrumen surat berharga, resi gudang dapat diperdagangkan, diperjual-belikan, dipertukarkan, atau digunakan sebagai agunan pinjaman. Dalam sebuah transaksi derivatif seperti kontrak berjangka, resi gudang dapat digunakan sebagai dokumen pengiriman barang. Namun demikian, transaksi derivatif resi gudang ini hanya dapat diterbitkan oleh bank, lembaga keuangan non-bank, dan pedagang komoditas berjangka yang telah disahkan dan mendapat persetujuan dari Bappebti.

Berdasarkan Permendag Nomor 14 tahun 2021, terdapat 20 jenis komoditas yang dapat disimpan di gudang SRG. Yaitu : gabah, beras, jagung, kopi, kakao, lada, karet, rumput laut, rotan, garam, gambir, teh, kopra, timah, bawang merah, ikan, pala, ayam karkas beku, gula kristal putih, dan kedelai.

Adapun mengenai teknis penatausahaan resi gudang dan derivatif resi gudang yang meliputi pencatatan, penyimpanan, pemindahbukuan kepemilikan, pembebanan hak jaminan, pelaporan, serta penyediaan sistem dan jaringan informasi dilakukan oleh Pusat Registrasi Resi Gudang dimana Pusat Registrasi merupakan badan usaha berbadan hukum yang mendapat persetujuan Badan Pengawas untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Pemegang resi gudang berhak menerima hak jaminan atas Resi Gudang sesuai dengan Akta Pembebanan Hak Tanggungan. Selanjutnya, Lembaga Jaminan Resi Gudang menjamin Hak Jaminan tersebut dalam hal kegagalan, kelalaian, atau ketidakmampuan Pengelola Gudang dalam melaksanakan kewajibannya dalam menyimpan dan menyerahkan barang.

## Perkembangan Resi Gudang di Indonesia

Implementasi sistem resi gudang dimulai sejak diperkenalkan di tahun 2007 yang dimaksudkan sebagai alternatif sumber pembiayaan bagi para petani. Sampai dengan saat ini, perkembangan SRG terbilang cukup lambat.

Dari data Bappebti tahun 2021, komoditas utama yang disimpan di gudang SRG adalah gabah, dengan nilai sebanyak Rp.483 Milyar. Meskipun demikian, jumlah gabah yang ditransaksikan melalui SRG apabila dibandingkan dengan total produksi gabah masih sangat kecil. Produksi gabah tahun 2021 menurut data Kementerian Pertanian adalah sebanyak 54,42 juta ton GKG (Gabah Kering Giling). Jika diasumsikan harga gabah Rp.5.000,00/kg maka total nilai produksi gabah sebesar setara dengan Rp.272,1 Trilyun. Dengan gabah yang masuk di SRG hanya Rp.483 Milyar, maka itu berarti hanya 0,2% nya saja.

Untuk lebih jelasnya, data perkembangan jumlah, volume dan nilai Resi Gudang untuk periode tahun 2008-2021 tergambar dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 1**  
**Perkembangan Jumlah, Volume, dan Nilai Resi Gudang tahun 2008-2021**

Komoditi	TOTAL 2008 -2021*			
	Jumlah Resi	Volume (ton)	Nilai (Rp)	Pembiayaan (Rp)
GABAH	3.047	89.546,78	483.019.345.772	282.412.439.146
BERAS	318	15.690,39	136.758.678.500	73.962.345.509
JAGUNG	164	7.763,39	28.772.039.594	12.261.678.100
KOPI	148	2.433,63	156.746.903.787	98.100.031.063
RUMPUT LAUT	114	6.743,37	92.504.155.000	50.812.125.800
KAKAO	1	3,14	78.500.000	-
ROTAN	3	31,16	264.548.000	-
GARAM	10	701,73	977.498.000	70.000.000
LADA	48	159,58	8.406.884.000	927.508.000
TIMAH	45	225,77	55.788.217.626	39.523.603.016
AYAM BEKU	17	74,51	2.132.007.950	1.054.127.810
KARKAS	-	-	-	-
IKAN	9	208,49	3.610.912.300	2.207.573.490
GKP	-	-	-	-
Kedelai	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3.924</b>	<b>123.581,9</b>	<b>969.059.690.529</b>	<b>561.331.431.934</b>

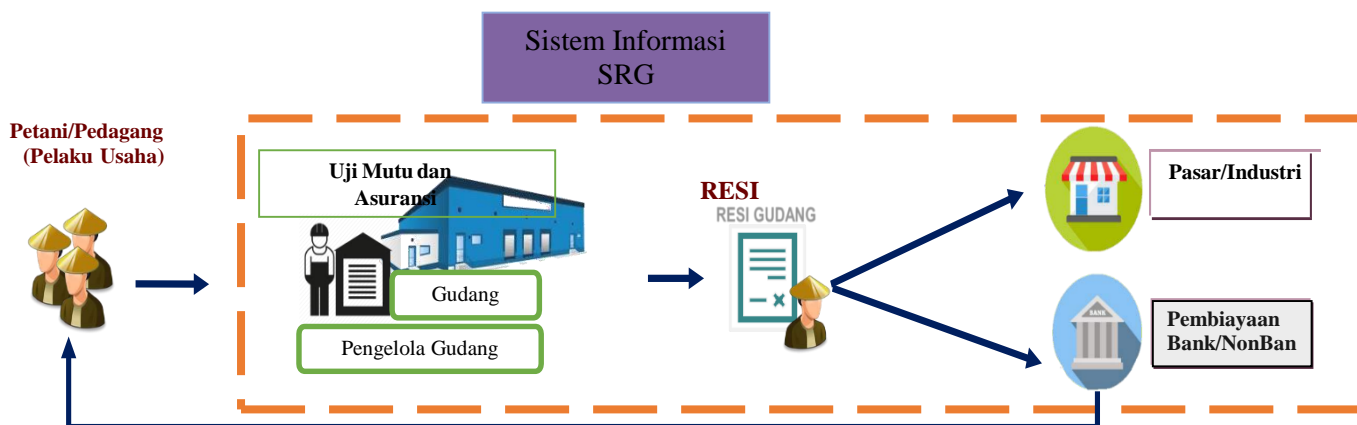
## Kelembagaan Sistem Resi Gudang

Penelitian yang dilakukan oleh Sutriyono Edi, Hermanto Siregar, et.al (2019) menunjukkan pentingnya kelembagaan SRG terutama peranan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang terlibat dalam pengelolaan SRG.

Di dalam UU No.9 tahun 2006 telah diatur tentang lembaga yang terkait dengan resi gudang, yaitu: Badan Pengawas Resi Gudang, Pengelola Gudang, Lembaga Penilai Kesesuaian, Pusat registrasi serta Hubungan Kelembagaan Pusat dan Daerah. Kemudian dalam perkembangannya, terdapat kelemahan, yaitu pengelola gudang dapat saja mengalami, kerugian, default, mengalami pailit atau tidak menjalankan kewajibannya terhadap para pelaku usaha pengguna SRG. Untuk itu, kemudian disempurnakanlah kelembagaan SRG dengan diterbitkannya UU No.9 tahun 2011 yaitu menambahkan Lembaga Jaminan Resi Gudang, yang bertugas menjamin para pelaku usaha (pemegang resi gudang, bank, dan pengelola gudang). Dengan adanya lembaga jaminan resi gudang ini, diharapkan kepercayaan masyarakat akan meningkat karena telah terlindungi.

## Sistem Rantai Nilai Sistem Resi Gudang

Pemetaan sistem rantai nilai bertujuan untuk mengidentifikasi aliran produk dan aktor-aktor yang terlibat dalam rantai nilai tersebut mulai dari tingkat produsen sampai ke tingkat konsumen akhir agar diketahui mana diantara aktor-aktor tersebut yang memiliki nilai tambah paling besar dalam rantai nilai tersebut.



**Gambar 2.1 Sistem Rantai Nilai Resi Gudang**

Alur sistem resi gudang dalam rantai nilai komoditas di Indonesia secara umum dimulai dari petani, kelompok tani, koperasi, atau pelaku usaha yang membawa komoditasnya ke gudang yang telah ditetapkan untuk disimpan. Selanjutnya, Lembaga Penilai Kesesuaian (LPK) akan melakukan pengujian mutu terhadap komoditas tersebut dan menerbitkan sertifikat yang memuat informasi seperti: nomor sertifikat, tanggal terbit, identitas pemilik, metode uji, jenis dan sifat barang, jumlah, mutu, kelas, masa berlaku mutu, serta tanda tangan pejabat yang berwenang.

Pada saat yang sama, Pengelola Gudang akan menyusun Perjanjian Pengelolaan Barang yang mencakup rincian barang dan perlindungan asuransi. Setelah memperoleh kode registrasi dari Pusat Registrasi, Pengelola Gudang akan menerbitkan Resi Gudang yang berisi informasi penting seperti: judul dokumen, nama pemilik, waktu jatuh tempo, nilai komoditas, dan harga pasar. Informasi ini kemudian dikirimkan ke Pusat Registrasi dan Badan Pengawas.

Resi Gudang yang telah diterbitkan dapat digunakan oleh petani atau pelaku usaha sebagai jaminan untuk memperoleh pembiayaan dari lembaga keuangan, baik bank maupun nonbank, sebagai aset yang disimpan, atau bahkan diperjualbelikan di pasar lelang (Bappebti, 2014)

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Pendekatan**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam realitas sosial terkait implementasi sistem resi gudang (SRG) di Kabupaten Kudus. Pendekatan ini dipilih karena dianggap paling tepat untuk memahami fenomena yang terjadi secara kompleks di lapangan, khususnya mengenai faktor-faktor penghambat pelaksanaan SRG dan persepsi dari para pelaku utama seperti petani, pengelola gudang, koperasi, serta instansi pemerintah.

## **Sumber dan Teknik Pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini diperoleh dari dua sumber utama, yaitu data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan para pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan SRG, seperti dinas perdagangan, pengelola gudang, dan petani. Sementara itu, data sekunder berasal dari berbagai dokumen, literatur ilmiah, serta peraturan-peraturan yang relevan dengan sistem resi gudang. Teknik ini digunakan untuk memberikan gambaran utuh terhadap situasi dan dinamika implementasi SRG di Kudus.

## **Teknik Analisis Data**

Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan model **analisis interaktif** yang dikembangkan oleh **Miles dan Huberman**. Analisis ini terdiri dari empat tahapan, yaitu:

- **Pengumpulan data**, yaitu proses pencatatan informasi dari berbagai sumber yang relevan.
- **Reduksi data**, yakni menyaring dan memilih data penting yang sesuai dengan fokus penelitian.
- **Penyajian data**, berupa penyusunan informasi dalam bentuk narasi atau tabel agar mudah dipahami.
- **Penarikan kesimpulan dan verifikasi**, yaitu proses merumuskan temuan-temuan utama dari hasil analisis serta mengecek keabsahannya.

Model ini membantu peneliti untuk tetap fokus dalam mengelola data kualitatif secara sistematis dan logis.

## **Validitas Data dan Keabsahan Penemuan**

Untuk menjaga validitas dan keandalan data, peneliti melakukan triangulasi, yaitu membandingkan dan mengecek data dari berbagai sumber. Misalnya, informasi dari wawancara petani dikonfirmasi dengan data dari instansi pemerintah serta literatur pendukung. Langkah ini bertujuan untuk menghindari bias informasi dan memastikan bahwa kesimpulan yang diambil berdasarkan data yang akurat dan dapat dipercaya.

## **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui titik kritis apa saja yang terdapat dalam proses pengelolaan gudang SRG yang berpotensi menyebabkan pengelolaan gudang SRG belum maksimal. Selain itu, juga untuk menemukan permasalahan-permasalahan yang paling banyak muncul didalam pengelolaan gudang SRG. Terakhir, untuk memberikan rekomendasi untuk Pemerintah Daerah sebagai pemilik gudang SRG atas temuan yang diperoleh dari penelitian ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sistem Resi Gudang (SRG) merupakan instrumen yang dapat digunakan untuk menjaga kestabilan harga/inflasi komoditas pangan dengan mekanisme tunda jual. Selain itu, Resi Gudang dapat digunakan sebagai jaminan untuk memperoleh pembiayaan dari

lembaga keuangan, sehingga dapat meningkatkan pembiayaan kepada pelaku usaha khususnya Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), yaitu petani, kelompok tani, gabungan kelompok tani, dan koperasi (Bank Indonesia, 2017). Sistem resi gudang (SRG) merupakan salah satu instrumen yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan petani. SRG memungkinkan petani untuk menyimpan hasil panennya di gudang dan mendapatkan pembiayaan dari perbankan dengan menggunakan resi gudang sebagai agunan. Dengan demikian, petani tidak perlu menjual hasil panennya secara langsung saat harga turun, melainkan dapat menunggu hingga harga naik.

Di Kabupaten Kudus, SRG telah dibangun sejak tahun 2009, dengan dibangunnya dua gudang SRG di Desa Medini dan Desa Klaling. Namun, hingga saat ini, SRG di Kudus belum berjalan optimal. Berdasarkan data dari Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus, hingga tahun 2023, SRG di Kudus baru menyerap sekitar 100ton komoditas gabah kering panen (GKP). Padahal, target awal penyerapan SRG di Kudus adalah 1000ton GKP per tahun.

Dasar hukum pengelolaan sistem resi gudang (SRG) di Kudus adalah sebagai berikut:

- 1) Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2006 tentang Sistem Resi Gudang, sebagaimana telah diubah dengan UU No.9 tahun 2011.  
Undang-Undang ini mengatur secara umum tentang SRG, mulai dari pengertian, tujuan, prinsip, hingga tata cara pelaksanaannya.
- 2) Peraturan Pemerintah Nomor 36 tahun 2007 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2006 tentang Sistem Resi Gudang, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 70 tahun 2013.  
Peraturan Pemerintah ini mengatur lebih lanjut tentang tata cara pelaksanaan SRG, mulai dari persyaratan dan tata cara memperoleh persetujuan sebagai pengelola gudang, persyaratan dan tata cara penyimpanan barang di gudang, hingga tata cara penerbitan resi gudang.
- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 2016 tentang Lembaga Pelaksana Penjaminan Sistem Resi Gudang. Peraturan ini mengatur tentang fungsi, tugas, kewajiban, dan wewenang lembaga pelaksana penjaminan sistem resi gudang.
- 4) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 187 tahun 2021 tentang Skema Subsidi Resi Gudang (SSRG). Peraturan ini mengatur tentang penetapan penyalur SSRG dan plafon penyaluran SSRG, pola penyaluran, agunan, dan mekanisme penyaluran subsidi resi gudang.
- 5) Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 66 Tahun 2009 tentang Pelaksanaan Skema Subsidi Resi Gudang.
- 6) Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 14 Tahun 2021 tentang Barang dan Persyaratan Barang yang dapat disimpan dalam Sistem Resi Gudang.
- 7) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 40 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum.
- 8) Peraturan-peraturan Teknis dari Kepala Badan Pengawas Perdagangan Komoditi (Bappebti) Berdasarkan dasar hukum tersebut, pengelolaan SRG di Kudus dilaksanakan oleh Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus. Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus telah membangun dua gudang SRG di Kabupaten Kudus, yaitu Gudang SRG Kudus I di desa Klaling kecamatan Jekulo dan Gudang SRG Kudus II di desa Medini kecamatan Undaan, masing-masing dengan kapasitas 1500ton untuk setiap gudang SRG yang dibangun.

## **Identifikasi Stakeholders dalam Pelaksanaan Sistem Resi Gudang di Kabupaten Kudus**

### 1) Petani

Jumlah lahan pertanian di Kabupaten Kudus adalah seluas 27.987 hektar, dengan 20.140 hektar sawah dan 7.847 hektar lahan bukan sawah (BPS, 2021). Tingkat produktivitas tanaman padi di Kabupaten Kudus berkisar antara 6.3 dan 8.6 ton per hektar, dengan sawah irigasi teknis, tadah hujan, pasang surut, dan rawa lebak tersebar di sembilan (9) kecamatan, dengan total luas sawah 20.140 hektar. Rata-rata petani Kudus hanya mengolah lahan sekitar 0,5 hektar per petani. Dengan lahan garapan yang cukup sempit ini, para petani memproduksi secara kurang efisien (Sinabang.dkk, 2021).

Salah satu tantangan yang dihadapi petani saat ini adalah maraknya alih fungsi lahan. Peningkatan penduduk menyebabkan makin tingginya kawasan pemukiman dan menurunnya lahan pertanian. Salah satu solusinya, dengan menerapkan berbagai teknologi pertanian yang sesuai. Untuk itu, perlu kebiasaan lama perlu diubah. Terlebih, bertani dengan pendekatan teknologi akan jauh lebih efektif. Dengan penggunaan teknologi, bertani menjadi lebih efektif dan hasilnya jauh lebih maksimal.

Aktivitas petani dalam alur produksi gabah antara lain melakukan pembelian bibit dan sarana produksi dari pemasok, budidaya padi, pemanenan, pengeringan gabah dan penjualan ke distributor (Gapoktan/pedagang pengumpul).

Meskipun Sistem Resi Gudang (SRG) memiliki banyak manfaat bagi petani, namun masih banyak petani yang belum memanfaatkannya. Alasan yang mendasarinya antara lain: Pertama, karena kurangnya pemahaman petani atas sistem SRG dan manfaatnya. Hal ini disebabkan karena kurangnya sosialisasi dan edukasi tentang SRG kepada petani. Juga karena informasi tentang SRG sulit diakses oleh petani.

Kedua, karena persyaratan gudang SRG yang dianggap rumit. Misalnya, petani diharuskan untuk memenuhi beberapa persyaratan memiliki hasil panen dengan kualitas yang baik dan terstandar, memiliki dokumen kepemilikan hasil panen, memiliki rekening bank. Persyaratan-persyaratan ini dianggap rumit dan sulit dipenuhi oleh sebagian petani.

Ketiga, biaya SRG yang tinggi. Petani harus membayar biaya penyimpanan dan biaya lainnya untuk menggunakan gudang SRG. Misalnya biaya penerimaan, ini adalah biaya yang dikenakan untuk penerimaan dan pemeriksaan hasil panen yang akan disimpan di gudang SRG. Biaya ini biasanya meliputi biaya administrasi, penimbangan, dan pengujian kualitas. Selain itu, juga ada biaya penyimpanan, yakni biaya yang dikenakan untuk penyimpanan hasil panen di gudang SRG. Biaya ini biasanya dihitung berdasarkan per hari atau per bulan. Biaya penyimpanan dapat bervariasi tergantung pada jenis komoditas, lama penyimpanan, dan jenis gudang. Biaya lainnya diantaranya biaya asuransi, biaya administrasi, biaya pengepakan, biaya pemuatan, biaya handling, biaya monitoring, biaya fumigasi, dan sebagainya. Semua biaya-biaya ini dianggap tinggi dan memberatkan bagi sebagian petani.

Keempat, tingkat kepercayaan petani terhadap gudang SRG masih rendah. Ada kekhawatiran dari petani mengenai keamanan hasil panen yang disimpan di gudang SRG. Petani juga memiliki kekhawatiran tentang proses pencairan dana hasil penjualan hasil panen.

### 2) Pengumpul/ Pedagang

Pengumpul berperan penting dalam distribusi beras di Kudus. Mereka berperan sebagai penghubung antara petani dan pedagang besar atau pengecer. Pengumpul membeli beras dari petani, kemudian menjualnya kembali kepada pedagang besar atau pengecer.

Pengumpul/Pedagang beras membantu petani untuk menjual hasil panennya. Pengumpul berperan penting dalam membantu petani untuk menjual hasil panennya. Mereka biasanya membeli beras dari petani dalam jumlah besar, sehingga petani tidak perlu khawatir untuk mencari pembeli. Pengumpul juga berperan dalam penyediaan beras untuk pedagang besar atau pengecer. Mereka biasanya memiliki stok beras yang cukup besar, sehingga pedagang besar atau pengecer dapat membeli beras dari mereka kapan saja. Pengumpul juga berperan penting dalam membantu untuk menstabilkan harga beras. Mereka biasanya membeli beras dari petani dengan harga yang wajar, sehingga harga beras di pasaran tidak terlalu tinggi. Pengumpul biasanya beroperasi di tingkat lokal atau regional. Mereka biasanya telah memiliki hubungan yang baik dengan petani dan pedagang besar atau pengecer.

Permasalahan yang saat ini sering dihadapi oleh pengumpul yaitu, harga beras di pasaran seringkali fluktuatif, sehingga pengumpul harus berhati-hati dalam menentukan harga pembeliannya dari petani. Kondisi cuaca yang tidak menentu juga dapat mempengaruhi hasil panen petani, sehingga dapat berdampak pada ketersediaan beras. Persaingan dalam bisnis beras sangat ketat, sehingga pengumpul harus memiliki strategi yang tepat untuk bersaing.

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, pengumpul tetap berperan penting dalam distribusi beras di Indonesia. Mereka berperan penting dalam membantu petani untuk menjual hasil panennya, menyediakan beras untuk pedagang besar atau pengecer, dan membantu untuk menstabilkan harga beras.

### 3) Koperasi

Dalam sistem SRG di Kabupaten Kudus, setidaknya terdapat 2 koperasi yang awalnya dinominasikan sebagai pengelola SRG. Yaitu Koperasi Ngudi Mulyo – Jekulo dan Koperasi Barokah Tani – Undaan. Namun dalam perjalanannya, koperasi tersebut belum mampu menjalankan peranannya secara optimal. Terutama Beberapa faktor yang menyebabkan peran koperasi tidak maksimal dalam mendukung distribusi beras dengan sistem SRG, yaitu: Pertama, koperasi belum memiliki infrastruktur dan kapasitas yang memadai. Koperasi-koperasi di Indonesia umumnya masih memiliki infrastruktur dan kapasitas yang terbatas. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti keterbatasan modal, sumber daya manusia, dan teknologi. Kedua, koperasi belum memiliki koordinasi yang baik dengan pihak-pihak terkait. Koordinasi yang baik antara koperasi dengan pihak-pihak terkait, seperti pemerintah, Bulog, dan pedagang, sangat penting untuk mendukung distribusi beras dengan sistem SRG. Namun, koordinasi antara koperasi dengan pihak-pihak terkait ini masih belum optimal. Ketiga, koperasi belum memiliki pemahaman yang baik tentang sistem SRG. Sistem SRG merupakan sistem yang baru di Indonesia, sehingga banyak koperasi yang belum memiliki pemahaman yang baik tentang sistem ini. Hal ini menyebabkan koperasi belum dapat memanfaatkan sistem SRG secara optimal.

Beberapa usulan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan peranan koperasi dalam mendukung distribusi beras dengan sistem SRG antara lain, dengan memberikan dukungan kepada koperasi dalam hal infrastruktur, kapasitas, dan koordinasi. Hal ini terutama menjadi tanggung jawab langsung dari pemerintah. Selain itu, koperasi juga

perlu meningkatkan pemahamannya tentang sistem SRG. Koperasi dapat melakukan pelatihan dan sosialisasi tentang sistem SRG kepada anggota dan pengurusnya. Untuk meningkatkan koordinasi dengan pihak-pihak terkait, koperasi dapat melakukan pertemuan rutin dengan pihak-pihak terkait untuk membahas permasalahan dan mencari solusi bersama. Dengan adanya dukungan dari pemerintah dan peningkatan kapasitas koperasi, diharapkan peran koperasi dalam mendukung distribusi beras dengan sistem SRG dapat meningkat.

#### 4) PT Atma Mulia Jaya (Pengelola)

Sebagai pengelola gudang, PT Atma Mulia Jaya (PT AMJ) memiliki peran penting dalam manajemen gudang SRG. Mereka bertanggung jawab untuk mengelola gudang SRG, termasuk penyimpanan, pemeliharaan, dan pengawasan barang yang disimpan. PT AMJ sebagai pengelola gudang bertanggung jawab untuk menerima dan menyimpan barang yang dikirim oleh pemilik barang. Mereka harus memastikan bahwa barang disimpan dengan aman dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. PT AMJ juga bertanggung jawab untuk memelihara barang yang disimpan di gudang. Mereka harus memastikan bahwa barang tetap dalam kondisi baik dan tidak rusak, aman dari pencurian atau kerusakan. Pengelola gudang bertanggung jawab untuk memantau kualitas barang yang disimpan di gudang. Mereka harus memastikan bahwa barang tetap dalam kualitas yang baik. Pengelola gudang bertanggung jawab untuk menerbitkan Resi Gudang kepada pemilik barang. Resi Gudang merupakan dokumen yang menyatakan bahwa barang yang disimpan di gudang telah dijamin oleh Pemerintah.

Pengelola gudang harus memiliki kompetensi dan keterampilan yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Mereka harus memiliki pengetahuan tentang sistem SRG, pengelolaan gudang, dan keamanan pangan.

Pemerintah Kabupaten Kudus bekerjasama dengan Bappebti telah melaksanakan *beauty contest* untuk mendapatkan calon pengelola yang sesuai. *Beauty contest* adalah metode pengadaan di mana beberapa calon peserta diundang untuk mempresentasikan proposal mereka. Penawaran terbaik kemudian dipilih berdasarkan penilaian kualifikasi, pengalaman, dan kemampuan finansial peserta. *Beauty contest* dianggap cocok karena dalam mengelola gudang SRG memerlukan kualifikasi dan pengalaman khusus. Pengelolaan gudang SRG juga dianggap memerlukan solusi inovatif dan kreatif, sehingga *beauty contest* dianggap sesuai. Namun demikian PT AMJ sebagai pemenang *beauty contest* tidak lama kemudian angkat kaki dari pengelolaan SRG di Kabupaten Kudus. Alasannya, proses bisnis di Kudus dianggap tidak *feasible* untuk dijalankan.

#### 5) Rice Milling Unit (RMU)

Unit Penggilingan Padi (RMU) adalah fasilitas yang digunakan untuk menggiling gabah menjadi beras. RMU dapat digunakan dalam sistem SRG untuk meningkatkan nilai tambah beras yang disimpan di gudang. Hal ini karena beras memiliki nilai jual yang lebih tinggi daripada gabah, sehingga penggilingan gabah menjadi beras dapat meningkatkan pendapatan petani. Dengan adanya fasilitas RMU dapat meningkatkan efisiensi logistik dengan mengurangi kebutuhan untuk transportasi gabah. Dengan menggiling gabah menjadi beras di dekat tempat produksi, petani dapat menghindari biaya transportasi yang mahal. Selain itu, keberadaan RMU dapat meningkatkan ketersediaan beras dengan menyediakan beras siap konsumsi. Dengan menggiling gabah menjadi beras di gudang, petani dapat menyediakan beras bagi konsumen yang membutuhkan. Meskipun RMU tidak memiliki lantai jemur yang cukup luas, hal

tersebut dapat diatasi dengan adanya sistem pengering yang tersedia di RMU di gudang SRG.

RMU dapat dimiliki dan dikelola oleh berbagai pihak, termasuk petani, koperasi, atau perusahaan swasta. Pemerintah juga dapat memberikan dukungan kepada petani untuk membangun RMU. Dengan adanya RMU yang dikelola petani, diharapkan akan dapat meningkatkan kesejahteraan petani. Hal ini karena dengan adanya penggilingan gabah menjadi beras dapat meningkatkan pendapatan petani. RMU yang dikelola oleh petani dan dekat dengan lokasi produksi, akan meningkatkan efisiensi logistik. Penggilingan gabah menjadi beras tersebut secara langsung dapat mengurangi biaya transportasi. Lebih jauh, hal itu juga akan meningkatkan ketersediaan beras. Penggilingan gabah menjadi beras dapat menyediakan beras bagi konsumen yang membutuhkan. Sehingga pemanfaatan RMU dalam sistem SRG dapat membantu meningkatkan kesejahteraan petani, efisiensi logistik, dan ketersediaan beras.

#### 6) BULOG (Badan Urusan Logistik)

Penerbitan resi yang didasarkan pada gabah yang disimpan oleh petani harus memenuhi persyaratan uji mutu yang dilakukan oleh BULOG. Gabah harus memenuhi persyaratan kadar air 14% dan kadar hampa 3%, dan akan diuji secara langsung di gudang oleh BULOG atas permintaan pengelola gudang SRG.

Sebenarnya, BULOG (Badan Urusan Logistik) memiliki peran penting dalam sistem SRG. BULOG dapat berperan sebagai penyedia jaminan pemerintah bagi Resi Gudang yang diterbitkan oleh Pengelola Gudang. Jaminan pemerintah ini memberikan kepastian kepada pemilik barang bahwa mereka dapat menjual Resi Gudang kepada pihak lain. BULOG juga dapat menyediakan layanan gudang bagi petani atau pelaku usaha lain yang ingin menyimpan barangnya dalam sistem SRG. Layanan gudang yang disediakan oleh BULOG dapat berupa penyimpanan, pemeliharaan, dan pengawasan barang. Lebih lanjut, BULOG dapat menyediakan informasi tentang sistem SRG kepada petani, pelaku usaha, dan masyarakat umum. Informasi ini dapat membantu petani dan pelaku usaha untuk memahami sistem SRG dan memanfaatkannya secara optimal. Dari uraian tersebut jelas terlihat, bahwa BULOG memiliki peran penting dalam mendukung implementasi sistem SRG. BULOG dapat membantu meningkatkan kepercayaan petani dan pelaku usaha terhadap sistem SRG. Selain itu, BULOG juga dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem SRG.

Keberadaan BULOG dalam sistem SRG dapat meningkatkan kepercayaan petani dan pelaku usaha. Jaminan pemerintah yang diberikan oleh BULOG dapat meningkatkan kepercayaan petani dan pelaku usaha terhadap sistem SRG. Layanan gudang yang disediakan oleh BULOG dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem SRG. Selain itu, informasi yang disediakan oleh BULOG dapat membantu meningkatkan pemahaman masyarakat tentang sistem SRG. Akhirnya pemanfaatan peran BULOG dalam sistem SRG dapat membantu meningkatkan efektivitas sistem SRG dan mendukung ketahanan pangan nasional.

#### 7) Asuransi

Asuransi memiliki peran penting dalam sistem SRG. Asuransi dapat memberikan perlindungan kepada pemilik barang terhadap risiko kerugian yang mungkin terjadi. Asuransi dapat memberikan perlindungan kepada pemilik barang terhadap risiko kerugian yang mungkin terjadi, seperti risiko kebakaran, pencurian, dan kerusakan. Perlindungan ini dapat membantu pemilik barang untuk mengurangi kerugian yang

mungkin terjadi. Perlindungan yang diberikan oleh asuransi dapat meningkatkan kepercayaan petani dan pelaku usaha terhadap sistem SRG. Petani dan pelaku usaha akan lebih yakin untuk menyimpan barangnya di gudang jika mereka memiliki perlindungan terhadap risiko kerugian. Asuransi juga dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem SRG. Pemilik barang tidak perlu mengeluarkan biaya yang besar untuk memperbaiki atau mengganti barang yang rusak atau hilang jika mereka memiliki asuransi. Asuransi dapat membantu meningkatkan ketersediaan beras. Petani akan lebih berani untuk menyimpan hasil panennya di gudang jika mereka memiliki perlindungan terhadap risiko kerugian. Hal ini dapat membantu meningkatkan ketersediaan beras di pasar.

Beberapa jenis asuransi yang digunakan dalam sistem SRG antara lain:

- Asuransi kebakaran. Asuransi kebakaran dapat memberikan perlindungan terhadap risiko kebakaran yang mungkin terjadi pada barang yang disimpan di gudang.
- Asuransi pencurian. Asuransi pencurian dapat memberikan perlindungan terhadap risiko pencurian yang mungkin terjadi pada barang yang disimpan di gudang.
- Asuransi kerusakan. Asuransi kerusakan dapat memberikan perlindungan terhadap risiko kerusakan yang mungkin terjadi pada barang yang disimpan di gudang, seperti kerusakan akibat bencana alam atau kelalaian manusia.

#### 8) End Buyer

Pembeli akhir merupakan salah satu pemangku kepentingan utama dalam SRG. Keberadaan pembeli akhir yang stabil dan terpercaya sangat penting untuk memastikan keberhasilan dan kelancaran sistem SRG.

Pembeli akhir memainkan peran penting dalam Sistem Resi Gudang (SRG) karena mereka merupakan penentu akhir nilai dan permintaan komoditas yang disimpan di gudang. Keberadaan pembeli akhir yang stabil dan terpercaya memberikan jaminan pasar bagi para petani dan pemilik gudang, sehingga mereka lebih terdorong untuk menggunakan SRG.

Pembeli akhir menentukan harga komoditas yang disimpan di gudang berdasarkan kualitas, permintaan pasar, dan kondisi ekonomi. Harga yang kompetitif dan stabil akan menarik minat para petani dan pemilik gudang untuk menggunakan SRG. Keberadaan pembeli akhir yang stabil dan terpercaya menjamin pasar bagi para petani dan pemilik gudang. Hal ini penting untuk mengurangi risiko fluktuasi harga dan memastikan bahwa komoditas yang disimpan dapat terjual dengan harga yang wajar.

Pembeli akhir biasanya memiliki standar kualitas yang tinggi untuk komoditas yang mereka beli. Hal ini mendorong para petani dan pemilik gudang untuk meningkatkan kualitas komoditas mereka agar dapat memenuhi permintaan pembeli akhir.

Pembeli akhir yang terintegrasi dengan SRG juga dapat membantu meningkatkan efisiensi rantai pasokan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengurangi biaya penyimpanan, transportasi, dan distribusi komoditas. SRG yang didukung oleh pembeli akhir yang stabil dapat membantu meningkatkan ketahanan pangan dengan memastikan ketersediaan komoditas yang stabil dan terjangkau bagi masyarakat.

#### 9) Perbankan

Perbankan memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran Sistem Resi Gudang diantaranya adalah :

##### a) Penyedia Pembiayaan:

- Bank memberikan kredit kepada petani, pengusaha, dan lembaga keuangan non-

bank yang ingin menggunakan SRG sebagai instrumen pembiayaan.

- Kredit ini dapat digunakan untuk membiayai kegiatan seperti pembelian hasil panen, penyimpanan, pengolahan, dan pemasaran.
- Bank juga dapat memberikan kredit kepada pengelola gudang untuk membangun dan meningkatkan infrastruktur gudangnya.

b) Fasilitator Transaksi:

- Bank menyediakan layanan transfer dana dan settlement untuk transaksi yang terkait dengan SRG.
- Hal ini membantu mempermudah dan mempercepat proses perdagangan dan meningkatkan efisiensi sistem SRG.
- Bank juga dapat menyediakan layanan hedging untuk membantu para pihak yang terlibat dalam SRG melindungi diri dari risiko fluktuasi harga komoditas.

c) Penjamin Risiko:

- Bank dapat bertindak sebagai penjamin kredit untuk para petani dan pengusaha yang ingin menggunakan SRG.
- Hal ini membantu meningkatkan akses para pelaku usaha ke kredit dan mendorong penggunaan SRG.
- Bank juga dapat menyediakan layanan asuransi untuk melindungi hasil panen yang disimpan di gudang SRG dari risiko kerusakan dan kehilangan.

d) Penyedia Layanan Konsultasi:

- Bank dapat memberikan layanan konsultasi kepada para petani, pengusaha, dan lembaga keuangan non-bank tentang SRG.
- Hal ini membantu meningkatkan pemahaman para pihak tentang SRG dan mendorong penggunaannya.
- Bank juga dapat membantu para pihak dalam mengembangkan dan menyusun skema pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Namun demikian, fungsi perbankan dalam pengembangan SRG masih belum optimal disebabkan beberapa faktor diantaranya : Pemahaman petugas perbankan tentang SRG dan manfaatnya masih rendah. Petugas perbankan masih belum familiar dengan mekanisme dan risiko yang terkait dengan SRG. Faktor berikutnya perbankan masih menganggap SRG sebagai instrumen yang berisiko tinggi karena nilai komoditas yang disimpan dapat berfluktuasi. Kekhawatiran mengenai kualitas dan kuantitas komoditas yang disimpan di gudang SRG juga menambah penilaian risiko oleh Bank. Bagi petani, persyaratan perbankan untuk kredit SRG tergolong ketat, seperti agunan tambahan dan tingkat bunga yang tinggi. Ditambah lagi proses penyaluran kredit SRG yang panjang dan berbelit-belit. Kurangnya infrastruktur pendukung di beberapa SRG, seperti gudang dan sistem informasi, masih belum memadai di beberapa daerah serta kurangnya lembaga penjamin kredit untuk SRG menjadikan perbankan kurang tertarik menyalurkan kredit dengan skema SRG.

#### 10) Dinas Perdagangan

Perkembangan SRG di Kabupaten Kudus telah mendapatkan perhatian dari pemerintah daerah, khususnya Dinas Perindustrian dan Perdagangan serta Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kudus. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kudus berperan dalam melakukan sosialisasi kepada pelaku usaha terkait SRG. Selain itu juga berperan dalam mendorong koperasi untuk dapat memenuhi persyaratan permohonan sebagai pengelola gudang. Juga memberikan dukungan dalam hal penyediaan sarana dan prasarana serta dana bulanan untuk pembayaran listrik dan

insentif (honor) untuk pengurus koperasi. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kudus juga memiliki wewenang mengeluarkan surat penunjukan kepada Koperasi sebagai pengelola Gudang SRG.

#### 11) Bappebti

Bappebti menjalankan fungsinya melalui tiga pilar utama, yaitu Pembinaan; Pengaturan; dan Pengawasan. Fungsi Pembinaan diantaranya menyusun dan menetapkan regulasi terkait SRG, meliputi perizinan, pengawasan, dan standar mutu. Melakukan sosialisasi dan edukasi tentang SRG kepada pemangku kepentingan, termasuk petani, pelaku usaha, perbankan, dan masyarakat luas. Memfasilitasi pengembangan infrastruktur SRG, seperti pembangunan gudang dan sistem informasi. Menyusun dan menerbitkan buku panduan serta materi edukasi tentang SRG.

Fungsi Pengaturan dilaksanakan dengan melakukan perizinan dan pengawasan terhadap pelaku usaha SRG, meliputi pengelola gudang, Lembaga Penjamin Kemanan (LPK), dan Pusat Registrasi. Menetapkan standar kualitas dan kuantitas komoditas yang dapat disimpan di gudang SRG. Memonitor dan memastikan kelancaran serta transparansi transaksi SRG. Menyelesaikan sengketa terkait SRG.

Fungsi Pengawasan dijalankan dengan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan SRG agar sesuai dengan regulasi yang berlaku. Melakukan pemeriksaan rutin terhadap gudang SRG untuk memastikan keamanan dan ketepatan data komoditas yang disimpan. Menjatuhkan sanksi kepada pelaku usaha SRG yang melanggar regulasi. Mengambil langkah-langkah korektif jika ditemukan permasalahan dalam pelaksanaan SRG

## KESIMPULAN

Sistem Resi Gudang (SRG) memiliki potensi strategis dalam mendorong peningkatan kesejahteraan petani serta memperkuat sektor pertanian, khususnya di Kabupaten Kudus. Namun demikian, implementasinya hingga kini masih menghadapi berbagai hambatan struktural dan teknis. Untuk mengoptimalkan manfaat SRG, dibutuhkan upaya terpadu dari seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, lembaga keuangan, pengelola gudang, serta petani itu sendiri. Upaya tersebut meliputi peningkatan literasi dan pemahaman mengenai SRG, penyederhanaan prosedur dan persyaratan, pembangunan infrastruktur pendukung seperti gudang dan sistem informasi, perluasan akses pembiayaan yang lebih inklusif bagi petani, serta penguatan sinergi antar lembaga terkait. Apabila hambatan-hambatan tersebut tidak segera diatasi, maka dampaknya akan cukup signifikan, seperti terbatasnya akses petani terhadap pembiayaan, harga komoditas yang tidak stabil, rendahnya kualitas hasil pertanian, hingga terhambatnya perkembangan pasar dan menurunnya daya saing sektor pertanian secara nasional. Oleh karena itu, komitmen kolektif dan langkah nyata dari berbagai pihak sangat diperlukan untuk mewujudkan implementasi SRG yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

Achmad Fachruddin & Lestari Rahayu (2017). "Evaluasi Prasyarat Keberhasilan Sistem Resi Gudang di Kabupaten Bantul". *AGRARIS-Journal of Agribusiness and Rural Development Research*. Vol 3 No.2 Juli 2017. 103-111.

- Ashari. (2011), Potensi dan Kendala Sistem Resi Gudang (SRG) untuk Mendukung Pembiayaan Usaha Pertanian di Indonesia. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, Volume 29 No.2: 129-143.
- Badan Pusat Statistik (2021). "Kudus Dalam Angka 2021" diakses pada 20 Agustus 2023 <https://kuduskab.bps.go.id/publication/2021/02/26/8ccab7632fc4dda34e73d8e3/kabupaten-kudus-dalam-angka-2021.html>
- Bagas Haryotejo, (2013). "Analisis Korelasi Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Sistem Resi Gudang (SRG) di Daerah" *Jurnal Bina Praja*, Vol 5 Nomor 2 Edisi Juni 2013: 91-100.
- Endang dan Moh Mustofa, (2018). "Analisa Faktor-Faktor yang Menjadi Kendala Pelaksanaan Sistem Resi Gudang (SRG) Kabupaten Bojonegoro" *Journal Research and Analysis: Economy*, 45-51.
- Erma Suryani, Erwidodo, Iwan Setiadje Anugerah (2014). "Sistem Resi Gudang di Indonesia : Antara Harapan dan Kenyataan". *Analisis Kebijakan Pertanian*. Vol 12 No.1 Juni 2014: 69-86.
- Hariyadi, P. (2010). Penguatan Industri Penghasil Nilai Tambah Berbasis Potensi Lokal Peranan Teknologi Pangan untuk Kemandirian Pangan. *PANGAN*, Vol. 19 No. 4 Desember 2010: 295-301, 19(4), 295-301.
- Hariyadi, P. (2013). Penganekaragaman Pangan: Peranan Industri untuk Penguatan Ketahanan Pangan Mandiri dan Berdaulat. *Disampaikan pada Simposium Pangan Nasional Indofood*, 2-3.
- Khoirul Hidayah (2021). "Analisis Kritis Pengaturan Sistem Resi Gudang dalam Mendukung Sektor Pertanian di Indonesia". *De Jure-Jurnal Hukum dan Syariah*. Vol 13 No 2: 156-169.
- Matthew B Miles dan A Michael Huberman Penerj. Tjetjep Rohendi Rohidi Mulyarto. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. 1992. UI Press : Jakarta.
- Nazam, M., Sabiham, S., Pramudya, B., & Rusastra, I. W (2011). Penetapan Luas Lahan Optimum Usahatani Padi Sawah Mendukung Kemandirian Pangan Berkelanjutan Di Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Agro Ekonomi*, 29(2), 113-145.
- Prayitno, G., Hasyim, A. W., Subagiyo, A., Dinanti, D., & Roziqin, F. (2022). *Ruang Berketahanan Pangan: Menjawab Tantangan Produksi Pangan Berkelanjutan dengan Optimasi Keruangan Menuju Indonesia Berdaulat*. Universitas Brawijaya Press.
- Samidjo, J., & Suharso, Y. (2017). Memahami pemanasan global dan perubahan iklim. *Online Journal of Ivet University*, 24(2), 36-46.
- Sinabang, L., Anggraeni, D., & Aliudin, A. (2021). Elastisitas Produksi Dan Efisiensi Penggunaan Faktor Produksi Padi Sawah Pada Berbagai Tingkat Luas Lahan Garapan Di Kabupaten Tangerang. *Jurnal Ilmu Pertanian Tirtayasa*, 3(2).
- Sutriono Edi, Hermanto Siregar, Lukman Mohammad Baga, Arif Imam Suroso, (2019) "Analisis Pemangku Kepentingan Rantai Pasok Rumput Laut Indonesia Berbasis Sistem Resi Gudang", *Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan*, Vol 13, No.2, 281-308.

---

## INTEGRASI MANAJEMEN STRATEGIK DAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING: KAJIAN PADA PT SUMBER ALFARIA TRIJAYA

Muhammad Faisal Firmansyah<sup>1</sup>

Universitas Muria Kudus, Kudus<sup>1</sup>

Email korespondensi: 202411528@std.umk.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen strategik dan manajemen sumber daya manusia pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, perusahaan ritel terkemuka di Indonesia, dalam rangka memahami sejauh mana strategi dan pengelolaan SDM berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Pendekatan kualitatif digunakan dengan metode studi kasus dan analisis deskriptif terhadap data sekunder yang bersumber dari laporan perusahaan, literatur akademik, dan publikasi relevan. Analisis mencakup penerapan strategi bisnis, pengembangan SDM, perilaku organisasi, motivasi karyawan, serta integrasi teori manajemen modern dalam praktik operasional perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi produk yang dijalankan perusahaan efektif meningkatkan daya saing dan menjangkau segmen pasar yang lebih luas. Penguatan sistem manajemen berbasis hasil, pemberdayaan karyawan, dan inovasi digital terbukti mampu meningkatkan efisiensi serta kepuasan pelanggan. Penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis nilai-nilai etika dan pelatihan perilaku etis berkontribusi pada budaya kerja yang positif dan produktif. Strategi rekrutmen terbuka, pelatihan berkelanjutan, serta sistem evaluasi berbasis KPI turut mendukung terciptanya sumber daya manusia yang unggul dan berorientasi kinerja. Evaluasi terhadap kesesuaian strategi dengan kondisi pasar menunjukkan bahwa PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk mampu merespons dinamika industri ritel secara adaptif dan progresif, serta menjaga loyalitas konsumen melalui digitalisasi dan inovasi layanan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sinergi antara strategi bisnis dan manajemen SDM yang adaptif merupakan faktor utama keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan dan perubahan pasar.

**Kata kunci** : manajemen strategik, sumber daya manusia, perilaku karyawan, motivasi kerja, evaluasi strategi, digitalisasi ritel, pemberdayaan karyawan, Alfamart

### PENDAHULUAN

Pernyataan visi dan misi merupakan pijakan awal dalam proses manajemen strategis yang menentukan arah gerak organisasi dalam jangka panjang. Visi menggambarkan kondisi ideal yang ingin dicapai, sedangkan misi menjabarkan langkah-langkah strategis yang akan dilakukan untuk mencapai kondisi tersebut (Imelda R., 2004). Keberadaan visi dan misi bukan sekadar formalitas administratif, tetapi menjadi dasar dalam penyusunan rencana strategis organisasi yang konkret dan aplikatif. Perencanaan ini kemudian menjadi kerangka kerja bagi seluruh komponen organisasi dalam

---

menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Implementasi strategi tersebut menuntut kesamaan persepsi, koordinasi lintas fungsi, dan komitmen yang konsisten dari semua pihak yang terlibat. Ketika elemen-elemen tersebut tidak terpenuhi, maka upaya pencapaian visi dan misi berpotensi mengalami kegagalan, bahkan pada organisasi yang telah memiliki struktur dan sumber daya yang memadai.

Kegagalan dalam implementasi strategi sering kali disebabkan oleh berbagai hambatan internal yang bersifat sistemik. Gaspersz (2003) mengidentifikasi setidaknya empat hambatan utama yang dapat melemahkan pelaksanaan strategi dalam sebuah organisasi. Hambatan pertama adalah hambatan visi, yaitu ketika sebagian besar anggota organisasi tidak memahami strategi yang sedang dijalankan atau tidak melihat keterkaitannya dengan pekerjaan mereka. Hambatan kedua berupa hambatan orang, di mana individu atau unit dalam organisasi memiliki tujuan dan agenda sendiri yang tidak selaras dengan arah strategis organisasi secara keseluruhan. Hambatan ketiga adalah hambatan sumber daya, terutama ketika alokasi waktu, energi, dan dana tidak difokuskan pada program-program prioritas yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Hambatan keempat adalah hambatan manajemen, yang terjadi saat para manajer terlalu terjebak pada pengambilan keputusan taktis jangka pendek dan mengabaikan aspek strategis yang bersifat jangka panjang. Kondisi ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan strategis dan komunikasi internal yang efektif dalam setiap tahap pelaksanaan rencana organisasi.

Manajemen strategis berperan sebagai fondasi utama dalam pengelolaan organisasi modern. Proses ini mencakup kegiatan analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi secara berkelanjutan. Mappasiara (2018) menjelaskan bahwa manajemen strategis merupakan sekumpulan kebijakan dan langkah kunci yang disusun oleh manajemen puncak dan dijalankan secara konsisten pada seluruh level organisasi. Ketika dijalankan dengan benar, proses ini memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang kompetitif dan penuh ketidakpastian. Analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) menjadi dasar dalam menentukan langkah strategis yang paling rasional. Integrasi antara visi jangka panjang dengan pelaksanaan operasional harian membutuhkan komitmen penuh dan keterlibatan semua pihak, terutama pimpinan yang memiliki peran sebagai pengarah utama.

Pemilihan strategi yang tepat menjadi inti dari keberhasilan manajemen strategi. Sumawidjaja (2017) menyatakan bahwa strategi harus dipilih berdasarkan kondisi organisasi dan harus mampu menjawab tantangan eksternal yang dihadapi perusahaan. Strategi yang tidak relevan atau bersifat kaku akan kehilangan efektivitasnya seiring perubahan kondisi pasar dan lingkungan bisnis. Perusahaan yang ingin bertahan dan tumbuh dalam jangka panjang perlu mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi strategi secara berkala agar mampu mendeteksi kegagalan lebih awal dan melakukan perbaikan secara tepat waktu. Perusahaan juga harus memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi berdasarkan data dan dinamika lapangan. Pendekatan yang berorientasi pada hasil, disertai kemampuan untuk membaca sinyal perubahan lingkungan, akan memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Sumber daya manusia menjadi elemen vital dalam pelaksanaan strategi, karena peran manusia bukan hanya sebagai pelaksana tetapi juga sebagai pengambil keputusan dan penggerak organisasi. Eri (2019) menyatakan bahwa dibandingkan dengan modal dan

teknologi, manusia merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi. Kemampuan organisasi dalam mengelola SDM, termasuk dalam hal rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan retensi, sangat menentukan efektivitas implementasi strategi. Ketika SDM tidak dikembangkan atau tidak memiliki pemahaman terhadap strategi organisasi, maka kemungkinan besar pelaksanaan rencana akan terhambat. Investasi pada peningkatan kompetensi dan pembentukan budaya kerja yang adaptif harus menjadi prioritas manajerial jika organisasi ingin tetap kompetitif di tengah perubahan yang cepat.

PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Alfamart) merupakan salah satu contoh nyata dari perusahaan yang mampu mengimplementasikan manajemen strategis secara konsisten dan berkelanjutan. Perusahaan ini memulai usahanya sebagai bisnis kecil pada tahun 1989 dan kini menjadi pemimpin pasar di industri ritel minimarket nasional, dengan lebih dari 15.000 cabang tersebar di seluruh Indonesia ((AMRT), 2024). Strategi ekspansi yang agresif melalui kombinasi kepemilikan langsung dan sistem waralaba memperlihatkan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan model bisnisnya dengan kebutuhan pasar. Selain memperluas akses masyarakat terhadap produk-produk kebutuhan pokok, Alfamart juga berkontribusi dalam menciptakan lapangan kerja dan memperkuat struktur ekonomi lokal. Keberhasilan tersebut mencerminkan bahwa perencanaan strategis yang matang dan pelaksanaan yang disiplin dapat menghasilkan pertumbuhan bisnis yang signifikan meskipun dihadapkan pada tantangan kompetitif yang tinggi.

Strategi pemasaran dan komunikasi bisnis memainkan peran penting dalam mendukung keberhasilan operasional Alfamart. Penelitian Mashuri dan Febrima (2024) menunjukkan bahwa iklan dan citra merek secara signifikan memengaruhi keputusan pembelian konsumen pada produk smartphone, yang mengindikasikan pentingnya strategi komunikasi yang terarah. Dalam konteks yang lebih luas, pengaruh iklan televisi terhadap perilaku pembelian juga terbukti efektif pada kelompok usia anak-anak di Kabupaten Pati (Mashuri, Febrima, & Palupi, 2024). Selain itu, studi tentang perilaku pembelian rokok oleh remaja di Rembang menunjukkan bahwa keputusan konsumen dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan sosial, promosi, dan aksesibilitas produk (Febrima, Mashuri, & Palupi, 2024). Temuan-temuan ini menggarisbawahi pentingnya perusahaan untuk memahami karakteristik dan preferensi pasar secara mendalam agar strategi pemasaran dapat dijalankan secara efektif dan tepat sasaran.

Transformasi digital mendorong perusahaan untuk menyesuaikan strategi pemasarannya melalui pemanfaatan teknologi. Strategi digital marketing tidak lagi menjadi pilihan tambahan, melainkan kebutuhan mendesak dalam konteks persaingan bisnis yang semakin berbasis data dan teknologi. Hanan et al. (2024) menekankan bahwa perusahaan harus merancang pendekatan digital yang menyeluruh, mulai dari promosi, pelayanan, hingga komunikasi dengan pelanggan. Dalam praktiknya, Alfamart telah mulai mengadopsi teknologi digital untuk memperkuat sistem distribusi, meningkatkan efisiensi transaksi, dan mengembangkan aplikasi pelanggan yang berbasis data pengguna. Integrasi digital ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk beradaptasi terhadap era industri 4.0 sekaligus mempertahankan relevansi bisnis di tengah perubahan preferensi konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana sistem manajemen strategis diterapkan oleh PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk., termasuk pendekatan mereka dalam menghadapi tantangan operasional, pengelolaan sumber daya,

---

serta pemanfaatan teknologi dalam mendukung keberlangsungan bisnis.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Strategis dalam Bisnis Ritel**

Manajemen strategis merupakan proses menyeluruh dalam menentukan arah jangka panjang organisasi melalui analisis lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan, dan evaluasi hasil. Dalam industri ritel yang sangat kompetitif dan dinamis, penerapan manajemen strategis bukan hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga menjadi faktor penentu kelangsungan bisnis. Organisasi ritel harus mampu mengidentifikasi peluang pasar, membaca perubahan perilaku konsumen, serta merespons tekanan dari pesaing dengan cepat dan tepat. Proses manajemen strategis di sektor ini melibatkan pemilihan lokasi toko yang strategis, pengelolaan stok dan rantai pasok yang efisien, serta pengembangan model bisnis yang mampu menyesuaikan dengan preferensi konsumen yang terus berubah. Pengambilan keputusan strategis juga sangat bergantung pada kecermatan perusahaan dalam memanfaatkan data pasar dan teknologi digital.

Dalam konteks Alfamart, strategi ekspansi dan penetrasi pasar melalui sistem waralaba dan kepemilikan langsung mencerminkan penerapan manajemen strategis yang adaptif. Perusahaan ini tidak hanya menargetkan pertumbuhan dalam jumlah gerai, tetapi juga memperkuat sistem logistik, distribusi, dan layanan pelanggan melalui pendekatan berbasis teknologi. Implementasi strategi tidak berhenti pada perluasan jaringan saja, tetapi juga pada pengembangan produk, inovasi layanan, dan diversifikasi model bisnis. Peluncuran platform digital seperti AlfaGift dan toko virtual AlfaMind memperlihatkan bagaimana perusahaan menyesuaikan strategi jangka panjangnya dengan perkembangan teknologi dan ekspektasi pasar modern. Konsistensi dalam pelaksanaan strategi menjadi bukti bahwa manajemen strategis yang tepat dapat mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan di sektor ritel.

### **Peran Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Strategi**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan pilar utama dalam keberhasilan implementasi strategi organisasi. Tidak ada strategi yang dapat terlaksana dengan baik tanpa keterlibatan dan kinerja optimal dari individu yang berada di dalam organisasi. Dalam konteks perusahaan ritel, SDM tidak hanya bertanggung jawab dalam operasional harian, tetapi juga menjadi representasi dari nilai dan budaya perusahaan yang dihadirkan langsung kepada konsumen. Eri (2019) menyatakan bahwa SDM adalah pengendali utama dari semua faktor produksi, termasuk teknologi dan modal. Kualitas SDM akan menentukan seberapa baik perusahaan merespons perubahan pasar, melayani pelanggan, dan mengelola sistem distribusi yang kompleks. Pelatihan, pengembangan, dan budaya kerja yang kuat menjadi keharusan dalam membangun organisasi yang adaptif.

Alfamart menekankan nilai-nilai budaya organisasi yang meliputi integritas tinggi, inovasi berkelanjutan, kerja sama tim, dan fokus pada kualitas serta produktivitas. Budaya ini menjadi dasar bagi seluruh aktivitas perusahaan dan tertanam dalam proses

manajemen SDM, mulai dari rekrutmen hingga evaluasi kinerja. Dengan lebih dari 16.000 gerai di Indonesia dan lebih dari 1.600 di Filipina pada 2023, skala operasi Alfamart memerlukan manajemen SDM yang kuat, terdesentralisasi, namun tetap konsisten secara nilai. Karyawan di setiap titik distribusi dan layanan tidak hanya menjalankan sistem, tetapi juga menerjemahkan strategi perusahaan dalam interaksi langsung dengan pelanggan. Hal ini mempertegas bahwa keberhasilan strategi tidak hanya berada di level perencanaan, tetapi bergantung pada eksekusi oleh manusia di lapangan.

### **Strategi Inovasi dan Teknologi di Industri Ritel**

Inovasi menjadi alat utama dalam memenangkan persaingan di industri ritel. Perubahan perilaku konsumen, kemajuan teknologi, serta disrupsi pasar mengharuskan perusahaan untuk terus mencari cara baru dalam menjangkau dan melayani konsumen. Inovasi tidak hanya terbatas pada produk, tetapi juga mencakup proses bisnis, model pelayanan, dan penggunaan teknologi digital. Hanan et al. (2024) menekankan pentingnya strategi digital marketing sebagai bagian integral dari keseluruhan strategi perusahaan. Digitalisasi pemasaran dan integrasi data pelanggan memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan, karena memungkinkan personalisasi layanan, efisiensi komunikasi, dan peningkatan pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

Alfamart telah mengintegrasikan inovasi ke dalam sistem operasionalnya melalui peluncuran aplikasi Alfagift, toko virtual AlfaMind dengan teknologi Augmented Reality, serta konsep Toko SAPA (Siap Antar Pesanan Anda). Perusahaan juga memperkuat sistem distribusi dengan pembukaan gudang-gudang baru di wilayah strategis, seperti Madiun, Aceh, dan Raja Ampat. Penggunaan conveyor belt di gerai-gerai menjadi salah satu contoh kecil dari bagaimana efisiensi operasional menjadi bagian dari inovasi. Strategi inovatif semacam ini bukan sekadar respons terhadap tantangan eksternal, tetapi juga menjadi bagian dari strategi jangka panjang untuk mempertahankan relevansi bisnis di tengah perubahan yang terus berlangsung.

### **Pengaruh Iklan dan Citra Merek terhadap Perilaku Konsumen**

Iklan dan citra merek memainkan peran besar dalam membentuk persepsi dan keputusan pembelian konsumen. Dalam industri ritel yang menawarkan produk serupa dengan harga yang bersaing, kekuatan diferensiasi sering kali bertumpu pada bagaimana merek dikomunikasikan kepada publik. Mashuri dan Febrima (2024) menunjukkan bahwa iklan dan citra merek memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian smartphone, sementara penelitian lain menemukan dampak iklan televisi terhadap perilaku anak-anak dalam konteks pembelian produk di Kabupaten Pati (Mashuri, Febrima, & Palupi, 2024). Penelitian oleh Febrima, Mashuri, dan Palupi (2024) juga mencatat bahwa perilaku remaja dalam pembelian rokok dipengaruhi oleh aspek citra dan strategi komunikasi yang digunakan perusahaan.

Strategi pemasaran Alfamart memanfaatkan citra merek yang kuat dan dikenal luas, yang tidak hanya dibentuk melalui kampanye iklan, tetapi juga melalui konsistensi layanan dan kemudahan akses. Dengan lebih dari 3.000 Toko SAPA dan ribuan gerai fisik, Alfamart membangun kehadiran merek yang dekat dengan kehidupan masyarakat. Iklan yang digunakan tidak hanya menyampaikan produk, tetapi juga memperkuat nilai

kedekatan, kenyamanan, dan keterjangkauan. Strategi ini konsisten dengan misi perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui produk dan layanan berkualitas tinggi. Kekuatan komunikasi merek Alfamart terletak pada kemampuannya menciptakan asosiasi positif secara luas dan menjadikannya sebagai pilihan utama dalam ritel harian.

### **Profil, Visi, Misi, dan Budaya PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk**

PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, yang lebih dikenal dengan nama Alfamart, memulai usahanya pada tahun 1989 oleh Djoko Susanto dan keluarga. Transformasi perusahaan dimulai saat sebagian sahamnya dijual kepada PT HM Sampoerna Tbk, diikuti dengan akuisisi gerai Alfa Minimart dan perubahan nama menjadi Alfamart. Sejak saat itu, perusahaan mengalami pertumbuhan eksponensial, ditandai dengan ekspansi ke berbagai wilayah seperti Bali, Medan, hingga ke Filipina. Pencapaian besar lainnya meliputi go public di Bursa Efek Indonesia, peluncuran aplikasi Alfagift, dan pengenalan toko virtual pertama di Indonesia berbasis Augmented Reality. Pada 2023, Alfamart mengelola lebih dari 16.000 gerai di Indonesia dan lebih dari 1.600 gerai di Filipina, menjadikannya salah satu pemain ritel terbesar di Asia Tenggara (PT Sumber Alfaria Trijaya, 2024).

Perusahaan memiliki visi menjadi jaringan distribusi ritel terkemuka milik masyarakat luas dengan orientasi pemberdayaan pengusaha kecil, pemenuhan kebutuhan konsumen, dan kemampuan bersaing secara global. Misi perusahaan berfokus pada kepuasan pelanggan, etika bisnis yang tinggi, partisipasi dalam pembangunan nasional, serta pengembangan organisasi yang sehat dan bermanfaat. Nilai budaya yang dijunjung perusahaan meliputi integritas, inovasi, kualitas, produktivitas, kerja sama tim, dan pelayanan pelanggan unggul. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi simbol, tetapi juga diimplementasikan dalam seluruh lini operasional dan manajerial. Kekuatan visi dan budaya kerja ini menjadikan Alfamart bukan hanya sebagai perusahaan ritel, tetapi juga sebagai institusi bisnis yang memiliki dampak ekonomi dan sosial yang luas di Indonesia dan kawasan regional.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk menggambarkan dan menganalisis sistem manajemen strategis yang diterapkan oleh PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kebutuhan untuk memahami proses manajerial secara mendalam, termasuk bagaimana strategi perusahaan dirumuskan, diimplementasikan, serta dievaluasi dalam konteks nyata dan kompleks. Penelitian kualitatif memungkinkan eksplorasi terhadap dinamika internal perusahaan tanpa membatasi pada angka dan data statistik, tetapi lebih menekankan pada pemahaman konteks, proses, dan makna.

Jenis penelitian ini bersifat studi kasus tunggal karena fokus diarahkan secara mendalam pada satu objek, yaitu PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Studi kasus memberikan keleluasaan untuk mengeksplorasi peristiwa aktual, struktur organisasi,

budaya kerja, dan kebijakan strategis yang berlaku di dalam perusahaan. Penggunaan pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk menggali interaksi antar elemen organisasi dan menganalisis bagaimana keselarasan antara visi, misi, dan pelaksanaan strategi dijaga secara konsisten. Tujuan utama dari desain ini adalah memperoleh pemahaman menyeluruh terhadap sistem manajemen strategis yang dijalankan oleh perusahaan dalam kerangka operasional bisnis ritel skala besar.

### **Teknik Pengumpulan dan Analisis Data**

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui studi dokumentasi dan kajian literatur. Sumber data mencakup laporan tahunan perusahaan, publikasi resmi, artikel jurnal ilmiah, buku teks manajemen strategis, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Dokumen internal seperti profil perusahaan, struktur organisasi, serta visi dan misi perusahaan digunakan untuk mengidentifikasi kerangka strategis yang diterapkan oleh Alfamart. Literatur eksternal dari jurnal-jurnal ilmiah digunakan untuk membandingkan teori dengan praktik yang berlangsung di lapangan, serta memperkuat analisis terhadap efektivitas strategi yang diambil oleh perusahaan.

Analisis data dilakukan secara tematik, dimulai dari identifikasi isu strategis, klasifikasi aspek manajerial, hingga interpretasi hubungan antarvariabel dalam kerangka manajemen strategis. Data yang diperoleh diolah melalui proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan secara sistematis. Validitas informasi diuji dengan membandingkan beberapa sumber secara triangulatif untuk memastikan keakuratan dan konsistensi data. Analisis tematik memungkinkan peneliti menemukan pola atau kecenderungan tertentu dalam strategi perusahaan, serta memahami bagaimana nilai-nilai perusahaan seperti integritas, inovasi, dan kepuasan pelanggan diterjemahkan ke dalam tindakan nyata pada tingkat operasional dan strategis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Manajemen Strategik dalam PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk**

Manajemen strategik di PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk mencerminkan penerapan perencanaan jangka panjang yang terstruktur dan selaras dengan dinamika industri ritel modern. Secara terminologis, istilah “strategi” berasal dari bahasa Yunani “Strategos” yang merujuk pada seni kepemimpinan militer, yang menunjukkan bahwa strategi pada dasarnya berkaitan erat dengan pengambilan keputusan dalam situasi kompleks dan kompetitif. Gunawan (2015) menjelaskan bahwa manajemen merupakan aktivitas yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Strategi dalam konteks ini diposisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang berdampak besar terhadap arah dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. David dalam Azahra & Annisa (2022) menegaskan bahwa strategi membutuhkan komitmen sumber daya yang besar serta intervensi manajemen tingkat atas karena sifatnya yang kompleks dan menyeluruh terhadap struktur organisasi.

Rangkuti (2009) mengategorikan strategi menjadi tiga tipe utama: strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis. Ketiganya menjadi kerangka penting dalam memahami pendekatan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk yang menyeimbangkan

ekspansi pasar, efisiensi operasional, dan inovasi layanan. Strategi bisnis Alfamart mencakup kepemimpinan biaya, di mana perusahaan menawarkan harga terjangkau pada barang kebutuhan harian, serta diferensiasi berbasis layanan pelanggan dan pengalaman berbelanja. Dalam praktiknya, perusahaan juga mengintegrasikan teknologi melalui pengembangan aplikasi Alfacart, kolaborasi dengan platform pembayaran digital seperti Gopay dan OVO, serta optimalisasi sistem distribusi dan rantai pasok. Perusahaan tidak hanya bertahan, tetapi juga terus tumbuh dalam lanskap pasar yang kompetitif dengan menerapkan strategi bisnis berbasis efisiensi dan inovasi.

### **Analisis SWOT pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk**

Analisis SWOT digunakan oleh PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk sebagai alat evaluasi internal dan eksternal dalam pengambilan keputusan strategis. Mashuri & Nurjannah (2020) menjelaskan bahwa SWOT adalah metode sistematis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi. Matriks SWOT berfungsi sebagai dasar penyusunan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang, mengatasi kelemahan agar tidak menjadi penghambat, dan mengantisipasi ancaman dari lingkungan eksternal. Badrun et al. (2024) menambahkan bahwa integrasi dari analisis SWOT perlu dilakukan secara menyeluruh agar menghasilkan strategi yang relevan, realistis, dan berkelanjutan.

Dalam konteks Alfamart, kekuatannya terletak pada jaringan toko yang sangat luas, merek yang kuat, serta integrasi layanan digital yang mendukung kenyamanan pelanggan. Kelemahannya termasuk ketergantungan terhadap toko fisik dan tekanan margin akibat persaingan harga. Di sisi peluang, perusahaan dapat memanfaatkan pertumbuhan e-commerce, ekspansi ke wilayah pedesaan, serta kolaborasi dengan UMKM lokal. Ancaman datang dari kompetitor utama seperti Indomaret, perubahan perilaku konsumen ke platform digital, serta fluktuasi ekonomi nasional. Strategi perusahaan yang berbasis pada hasil analisis SWOT ini menunjukkan bahwa Alfamart memiliki kemampuan adaptif yang tinggi dalam mengelola perubahan eksternal dan mengoptimalkan sumber daya internal untuk mempertahankan posisi pasar.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Penggerak Strategi**

SDM menjadi pilar utama dalam implementasi strategi perusahaan. Strategi manajemen SDM mengarah pada integrasi antara tujuan bisnis dan kebijakan pengelolaan tenaga kerja, yang tidak hanya berfokus pada administrasi, tetapi juga pada pengembangan kapasitas dan budaya organisasi. Ketut Kusumawijaya (2011) menegaskan bahwa SDM harus diposisikan sebagai keunggulan kompetitif dan mitra strategis dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini mencakup peran SDM sebagai agen perubahan dan inovator yang mampu mendorong perbaikan berkelanjutan dalam operasional organisasi. Mukhtar et al. (2024) mendefinisikan manajemen SDM sebagai serangkaian proses yang mencakup perencanaan, pengarahan, pengawasan, pelatihan, hingga evaluasi terhadap personel yang berperan dalam produktivitas dan efisiensi organisasi.

Strategi pengelolaan SDM di PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk mencerminkan pendekatan sistematis dalam membangun budaya kerja yang produktif dan adaptif. Karyawan dituntut tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga terlibat aktif dalam

---

menciptakan nilai tambah melalui inovasi dan layanan berkualitas. Untuk mendukung hal ini, perusahaan menciptakan sistem organisasi yang memperkuat kolaborasi tim, peningkatan kompetensi, serta kepemimpinan berbasis hasil. Dengan pendekatan ini, strategi SDM tidak hanya menjadi pelengkap administratif, tetapi menjadi fondasi keberlanjutan strategi korporat.

### **Rekrutmen, Pelatihan, dan Evaluasi Karyawan**

PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk menerapkan kebijakan rekrutmen yang terstruktur untuk menjamin kualitas dan kesesuaian tenaga kerja dengan kebutuhan operasional perusahaan. Proses seleksi dilakukan secara terbuka dan transparan, dimulai dari seleksi administratif hingga tes teknis dan wawancara. Perusahaan juga aktif menjalin kemitraan dengan institusi pendidikan untuk menjaring talenta muda melalui kegiatan seperti job fair dan program magang. Pendekatan ini mencerminkan upaya perusahaan dalam memastikan keberlanjutan SDM yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga memiliki karakter yang selaras dengan budaya organisasi.

Proses pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi fokus penting dalam mendukung peningkatan kompetensi. Alfamart menyediakan pelatihan operasional, pelatihan kepemimpinan, serta pembelajaran daring yang menjangkau seluruh unit kerja. Akses ke platform e-learning memungkinkan fleksibilitas dan efisiensi dalam pembelajaran karyawan. Di sisi lain, sistem evaluasi kerja berbasis KPI digunakan untuk mengukur kinerja secara objektif, mencakup aspek teknis, layanan, kepatuhan terhadap SOP, serta kerja sama tim. Evaluasi ini tidak hanya menjadi dasar penghargaan dan promosi, tetapi juga sebagai instrumen untuk pengembangan karyawan yang berkelanjutan. Sistem manajemen SDM semacam ini membuktikan bahwa PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk memosisikan SDM sebagai aset strategis, bukan sekadar alat produksi.

### **Konsistensi Strategi dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan**

Penerapan strategi yang konsisten dan adaptif memberikan dampak nyata terhadap stabilitas dan pertumbuhan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Strategi bisnis yang diterapkan—mulai dari kepemimpinan biaya, inovasi digital, hingga optimalisasi SDM—berhasil memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar ritel. Dengan memahami peta kekuatan dan tantangan internal-eksternal melalui analisis SWOT, perusahaan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tetap relevan bagi konsumennya. Strategi-strategi tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi terintegrasi dalam sistem manajerial yang saling mendukung satu sama lain, mulai dari perencanaan hingga pengawasan operasional.

Secara keseluruhan, hasil implementasi strategi ini tercermin dari ekspansi bisnis yang konsisten, peningkatan jumlah gerai, serta pertumbuhan lini bisnis digital seperti Alfagift dan SAPA. Perusahaan juga berhasil memperluas pasar internasional, khususnya di Filipina. Kinerja ini tidak lepas dari keberhasilan manajemen dalam menyelaraskan seluruh elemen organisasi—strategi, struktur, SDM, budaya, dan teknologi—untuk bekerja dalam satu kerangka yang terkoordinasi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang tidak hanya dirumuskan dengan baik, tetapi juga dijalankan secara disiplin dan evaluatif, merupakan kunci dalam mempertahankan keunggulan bersaing jangka panjang.

---

## **Perilaku Karyawan dan Implikasinya dalam Organisasi**

Perilaku karyawan di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk merupakan refleksi dari karakteristik individu yang dibentuk oleh kebiasaan dan pola interaksi dalam organisasi. Prasetyo (2011) menyatakan bahwa perilaku adalah semua tindakan manusia yang dilakukan secara berulang hingga membentuk karakter, yang dalam konteks organisasi berkembang menjadi perilaku pegawai. Definisi ini diperkuat oleh Raynaldo & Hadi (2016) yang menekankan bahwa perilaku kerja bukan hanya tindakan individu, tetapi juga cara berinteraksi terhadap sesama karyawan dan terhadap lingkungan kerja. Umam (2010) menambahkan bahwa perilaku melibatkan komunikasi, inisiatif, dan respons terhadap situasi sosial di tempat kerja. Karyawan membawa nilai, kebiasaan, dan sikap dari lingkungan asal yang kemudian beradaptasi dengan budaya perusahaan, sehingga menciptakan pola perilaku kolektif yang memengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan.

Dalam operasional PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, perilaku karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Mengacu pada Siagian (2006) dalam Maulana (2018), beberapa faktor yang sangat menentukan adalah gaya kepemimpinan, kualitas lingkungan kerja, sistem kompensasi, peluang pengembangan karier, dan keseimbangan kerja-hidup. Kepemimpinan yang suportif dapat memicu kolaborasi, sementara lingkungan kerja yang nyaman mendorong produktivitas. Kompensasi yang kompetitif dan adanya kesempatan promosi mendorong loyalitas dan semangat kerja. Karyawan yang merasa memiliki peluang berkembang akan lebih termotivasi menunjukkan perilaku positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan partisipatif dalam pencapaian tujuan perusahaan.

## **Dampak Perilaku Karyawan terhadap Efektivitas Organisasi**

Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku individu dan tim. Nugraha (2020) mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat keberhasilan suatu aktivitas dalam mencapai hasil yang telah ditentukan. Dalam konteks perusahaan ritel seperti Alfamart, efektivitas tidak hanya dilihat dari pencapaian target penjualan, tetapi juga bagaimana tim bekerja secara sinergis untuk menciptakan nilai tambah kolektif. Perilaku karyawan yang konstruktif seperti dedikasi, tanggung jawab, dan keaktifan dalam komunikasi dapat meningkatkan kualitas keputusan, efisiensi proses kerja, dan kepuasan pelanggan.

Perusahaan merasakan dampak positif dari perilaku karyawan yang baik dalam beberapa aspek. Produktivitas meningkat ketika karyawan menunjukkan inisiatif dan etos kerja tinggi. Kualitas layanan menjadi lebih unggul melalui interaksi yang ramah dan responsif terhadap pelanggan. Kerja sama tim yang baik memungkinkan penyelesaian tugas secara kolektif dan efisien. Loyalitas juga meningkat ketika karyawan merasa dihargai dan diakui, mengurangi tingkat turnover dan biaya penggantian SDM. Semua ini berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan jangka pendek dan keberlangsungan jangka panjang organisasi.

## **Strategi Motivasi di Lingkungan Kerja**

Motivasi memiliki peran penting dalam mendorong perilaku kerja yang positif. Winardi (2001) dalam Sutrischastini & Riyanto (2015) mendefinisikan motivasi sebagai

kekuatan internal atau eksternal yang dapat memengaruhi performa seseorang secara positif maupun negatif. Mangkunegara (2009) dalam Mahardika et al. (2020) menekankan bahwa motivasi adalah dorongan internal untuk bertindak, yang dipengaruhi oleh tujuan pribadi maupun organisasi. Proses motivasi dimulai dari kebutuhan, berkembang menjadi keinginan, menghasilkan tindakan, dan berujung pada pencapaian. Di Alfamart, motivasi bukan hanya dilihat dari sisi finansial, tetapi juga dari aspek lingkungan kerja yang mendukung, pengakuan atas kinerja, serta kesempatan berkembang.

Manajemen Alfamart menerapkan berbagai teori motivasi secara praktis. Pendekatan Maslow tentang hierarki kebutuhan diterjemahkan ke dalam penyediaan gaji yang layak, lingkungan kerja yang aman, serta sistem penghargaan untuk pencapaian karyawan. Teori McGregor digunakan untuk membangun kepercayaan bahwa karyawan mampu bekerja secara mandiri dan kreatif. Pendekatan reinforcement atau penguatan positif digunakan melalui pemberian pujian, bonus, dan insentif. Strategi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya aspek psikologis dalam pengelolaan tenaga kerja, bukan hanya aspek teknis administratif.

### **Program Motivasi dan Insentif Karyawan**

Motivasi karyawan tidak cukup hanya dibangun melalui teori, melainkan perlu difasilitasi dengan kebijakan nyata yang terstruktur. PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk merancang program insentif yang mencakup berbagai pendekatan—baik finansial maupun non-finansial. Bonus dan insentif keuangan diberikan berdasarkan pencapaian individu maupun tim. Peluang pengembangan profesional seperti pelatihan dan jenjang karier diinternalisasi sebagai bagian dari sistem reward jangka panjang. Kegiatan sosial dan team building diadakan untuk memperkuat kohesi sosial dan menjaga iklim kerja yang sehat. Program pengakuan seperti pemberian sertifikat dan publikasi internal digunakan untuk membangun kebanggaan dan motivasi intrinsik.

Program-program ini secara tidak langsung membentuk budaya kerja yang kompetitif sekaligus suportif. Karyawan tidak hanya didorong untuk berprestasi, tetapi juga merasa menjadi bagian dari komunitas perusahaan yang menghargai kontribusi individu. Pendekatan ini berfungsi ganda—sebagai alat motivasi dan sebagai mekanisme retensi SDM. Karyawan yang merasa dihargai akan memiliki keterikatan emosional lebih tinggi dengan organisasi, yang pada akhirnya menciptakan stabilitas tenaga kerja dan meningkatkan performa unit bisnis secara menyeluruh.

### **Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Produktivitas**

Motivasi memiliki dampak nyata terhadap berbagai aspek produktivitas karyawan di Alfamart. Semangat kerja yang tinggi mendorong efisiensi kerja, mempercepat penyelesaian tugas, dan meningkatkan ketepatan layanan. Karyawan yang termotivasi juga cenderung menunjukkan perhatian lebih terhadap kualitas output, yang berarti penurunan kesalahan dan peningkatan kepuasan pelanggan. Motivasi juga menekan angka ketidakhadiran dan pergantian kerja, yang selama ini menjadi tantangan dalam industri ritel dengan mobilitas tenaga kerja yang tinggi.

Selain itu, motivasi menjadi katalisator bagi munculnya inovasi dan kreativitas.

---

Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi lebih cenderung menciptakan solusi baru, menyederhanakan proses, atau mengusulkan cara kerja yang lebih efisien. Dalam konteks Alfamart yang menghadapi perubahan cepat dalam teknologi dan perilaku konsumen, motivasi karyawan menjadi keunggulan kompetitif yang tidak bisa diremehkan. Strategi pengelolaan motivasi yang terukur dan berkesinambungan menjadi investasi penting bagi perusahaan untuk menjaga daya saing jangka panjang.

### **Integrasi Teori Manajemen dalam Sistem Pengendalian Organisasi**

PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk telah menerapkan sistem pengendalian manajemen yang komprehensif untuk memastikan operasional perusahaan berjalan sesuai tujuan strategis. Seperti dijelaskan oleh Anastasya Mechta Mediana et al. (2024), sistem ini mencakup elemen-elemen penting seperti strategi, perencanaan, penganggaran, akuntansi, hingga akuntabilitas. Sistem ini tidak hanya memastikan efisiensi, tapi juga mendorong perilaku etis di lingkungan kerja melalui penanaman nilai-nilai inti perusahaan seperti kejujuran, integritas, dan tanggung jawab sosial.

Implementasi nilai-nilai tersebut dilakukan melalui kebijakan antikorupsi, anti-diskriminasi, serta edukasi etika kerja kepada seluruh karyawan. Program pelatihan dan sosialisasi dijalankan secara berkelanjutan untuk membentuk budaya organisasi yang sehat. Melalui pendekatan ini, perusahaan menekankan bahwa kesuksesan bisnis tidak hanya ditentukan oleh kinerja finansial, tetapi juga oleh integritas dan perilaku etis dalam setiap lini operasional.

### **Penerapan Teori Manajemen Kontemporer dalam Operasional Alfamart**

Keselarasan antara praktik manajerial Alfamart dan teori manajemen modern terlihat dari beberapa pendekatan yang diadopsi perusahaan:

- Manajemen Lean diterapkan dalam sistem logistik dan distribusi, bertujuan mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi. Perusahaan melakukan optimalisasi rute pengiriman dan pengelolaan inventori berbasis analisis data, yang terbukti mengurangi biaya logistik sekaligus mempertahankan kualitas layanan pelanggan.
- Manajemen Berbasis Hasil diterapkan melalui skema insentif yang dikaitkan langsung dengan pencapaian target penjualan, baik individual maupun tim. Ini memperkuat rasa kepemilikan terhadap hasil kerja dan meningkatkan motivasi secara signifikan.
- Pemberdayaan Karyawan dilakukan dengan memberikan otonomi kepada manajer toko untuk menyesuaikan tampilan produk berdasarkan preferensi lokal. Ini mendorong fleksibilitas operasional dan meningkatkan relevansi toko terhadap kebutuhan pasar lokal.

Contoh penerapan ini menunjukkan bahwa Alfamart tidak hanya menjalankan manajemen sebagai teori abstrak, tetapi sebagai panduan nyata dalam pengambilan keputusan dan operasional harian. Hasilnya adalah organisasi yang adaptif, efisien, dan berorientasi pada hasil.

---

## **Evaluasi Implementasi Strategi Bisnis**

Evaluasi terhadap implementasi strategi bisnis sangat penting untuk menilai apakah strategi yang dijalankan mampu mencapai target yang telah ditentukan. Seperti dijelaskan oleh Ramayulis dalam Agustriani (2023), evaluasi merupakan proses sistematis untuk menilai nilai dari suatu entitas berdasarkan standar atau kriteria tertentu. Di Alfamart, evaluasi difokuskan pada kinerja strategi dalam memperluas pasar, diversifikasi produk, dan digitalisasi.

- Ekspansi Pasar terbukti efektif dengan berhasilnya Alfamart menjangkau area-area yang sebelumnya belum dilayani secara optimal. Adaptasi format toko terhadap kebutuhan lokal meningkatkan penetrasi pasar.
- Diversifikasi Produk dilakukan dengan menambahkan kategori baru seperti produk organik dan kesehatan, yang sesuai dengan perubahan preferensi konsumen modern.
- Digitalisasi melalui aplikasi Alfagift dan kerja sama dengan penyedia pembayaran digital membantu memperkuat daya saing perusahaan di era ritel digital. Strategi ini juga menarik segmen pelanggan muda yang cenderung lebih mobile-oriented.

Data dan pengamatan terhadap hasil ini menunjukkan bahwa strategi yang dijalankan tidak hanya efektif secara jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi keberlanjutan perusahaan di masa depan.

## **Kesesuaian Strategi dengan Dinamika Pasar**

Kesuksesan strategi bisnis juga ditentukan oleh seberapa jauh strategi tersebut selaras dengan kondisi dan tren pasar. PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk menunjukkan ketepatan dalam membaca pasar dan mengarahkan strategi secara adaptif. Tiga poin utama yang menjadi kekuatan dalam hal ini adalah:

- Responsif terhadap Tren Konsumen: Alfamart mampu menyesuaikan lini produknya dengan tren gaya hidup sehat dan keberlanjutan, seperti meningkatnya permintaan terhadap produk ramah lingkungan dan organik.
- Adaptasi terhadap Kompetitor: Dalam menghadapi tekanan dari Indomaret dan minimarket lain, perusahaan memperkuat proposisi nilai lewat program loyalitas, promosi eksklusif, dan ekspansi produk-produk unggulan milik sendiri (private label).
- Fokus pada Pengalaman Pelanggan: Pengembangan aplikasi yang user-friendly dan kemudahan dalam transaksi menunjukkan perhatian perusahaan pada kenyamanan konsumen. Hal ini berkontribusi langsung terhadap kepuasan pelanggan dan retensi jangka panjang.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen strategik, manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, serta motivasi dan teori manajemen dalam operasional PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa perusahaan ini telah berhasil menerapkan strategi bisnis yang adaptif terhadap dinamika pasar melalui kepemimpinan biaya, diferensiasi

layanan, inovasi digital, serta ekspansi ke wilayah-wilayah baru. Dari sisi sumber daya manusia, strategi rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan program insentif dilakukan secara sistematis untuk menjaga produktivitas dan loyalitas karyawan. Penerapan teori manajemen modern, seperti manajemen lean, manajemen berbasis hasil, dan pemberdayaan karyawan juga terbukti berkontribusi terhadap efisiensi operasional dan peningkatan performa organisasi.

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah rekomendasi praktis bagi manajer dan pelaku bisnis, khususnya di sektor ritel. Pertama, penerapan strategi bisnis yang fleksibel dan berbasis data sangat penting dalam mempertahankan posisi kompetitif di pasar yang cepat berubah. Kedua, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan, insentif, dan pemberdayaan terbukti meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja. Ketiga, integrasi teknologi digital ke dalam rantai operasional dan pengalaman pelanggan harus terus ditingkatkan sebagai respons terhadap tren belanja online dan ekspektasi konsumen modern. Perusahaan lain dapat meniru pendekatan Alfamart dalam menyelaraskan strategi bisnis, manajemen SDM, dan etika organisasi dalam satu sistem manajemen yang terpadu.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Data yang digunakan lebih bersifat kualitatif deskriptif berdasarkan literatur sekunder dan tidak didukung oleh data primer seperti observasi langsung, wawancara dengan manajemen atau survei terhadap karyawan. Fokus penelitian hanya terbatas pada satu perusahaan ritel sehingga hasilnya belum tentu sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke industri lain atau perusahaan dengan skala yang berbeda. Pendekatan analisis tidak mendalami aspek kuantitatif seperti dampak strategi terhadap profitabilitas, efisiensi biaya, atau retensi karyawan secara statistik.

Penelitian mendatang disarankan untuk melibatkan metode campuran (mixed methods) dengan pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam, survei karyawan, atau observasi lapangan untuk mendapatkan gambaran yang lebih objektif dan valid. Selain itu, studi komparatif antara PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk dan kompetitor seperti Indomaret dapat memperkaya pemahaman tentang efektivitas strategi yang berbeda di industri yang sama. Penelitian juga dapat difokuskan pada pengukuran kuantitatif terhadap variabel-variabel seperti produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas pelanggan, untuk memperkuat generalisasi hasil dan memberikan bukti empiris yang lebih kuat.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Agustriani, D. (2023). Evaluasi strategi dalam manajemen pengendalian mutu pembelajaran Program Studi PGMI Fakultas Tarbiyah IAIN Kediri. *JoIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.30762/joiem.v4i1.914>
- Azahra, Annisa, S. W. (2022). Analysis of corporate strategy management at PT. Adira Finance. *Research in Accounting Journal*, 2(1), 62–68. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/raj>
- Badrin, M., Harapan, E., & Ahmad, R. (2024). Analisis SWOT sebagai upaya

- pengembangan dan penguatan strategi menghadapi persaingan (Studi pada SMA IT Insan Mulia Boarding School Pringsewu). *Jurnal Pendidikan dan Sosial Humaniora*, 2(2), 149–160. <https://e-journal.poltek-kampar.ac.id/index.php/GURUKU/article/download/653/612/2319>
- Febrima, A. Y., Mashuri, D. I., & Palupi, N. W. I. (2024). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian rokok pada usia remaja di Kabupaten Rembang. *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 2(3), 164–174.
- Gaspersz, V. (2003). *Sistem manajemen kinerja terintegrasi: Balanced scorecard dengan Six Sigma untuk organisasi dan pemerintah* (2nd ed.). Gramedia Pustaka Utama.
- Gunawan, C. I. (2015). Analisis manajemen strategi PT. Semen Indonesia Tbk vs PT. Holcim Indonesia Tbk Abstrak. *Refrensi*, 1–9. <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/refrensi/article/view/508>
- Hanan, S., Fitriani, H., Mashuri, D. I., Wijaya, A., Rahim, H., Holil, K., & Abdillah, M. N. (2024). *Startegi digital marketing*. CV. Penerbit Lakeisha. [https://penerbitlakeisha.com/detail\\_buku.php?id=2062](https://penerbitlakeisha.com/detail_buku.php?id=2062)
- Imelda, R. (2004). Implementasi balanced scorecard pada organisasi publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 6(2), 106–122.
- Ketut Kusumawijaya, I. (2011). Peran mitra strategis karyawan agen perubahan manajemen talenta dan kinerja karyawan. Dalam C. S. D. I. Wilson Nadeak (Koord.), Tuhpawana P. Sendjaja, Fatimah Djajasudarma, Benito A. Kumani, Denie Heriyadi, & Wahya (Ed.), *UNPAD Press*.
- Mahardika, R., Hamid, D., & Ruhana, I. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja (Survei karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Malang). *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(2), 1–10. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=189462&val=6468&title=>
- Mappasiara. (2018). Manajemen strategik dan manajemen operasional serta implementasinya pada lembaga pendidikan. *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 74–85. <https://doi.org/10.56709/mesman.v2i2.84>
- Mashuri, D. I., & Febrima, A. Y. (2024). Pengaruh iklan dan citra merek terhadap keputusan pembelian smartphone Xiaomi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (JASMIEN)*, 5(1), 414–425. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i01.886>
- Mashuri, D. I., Febrima, A. Y., & Palupi, N. W. I. (2024). Pengaruh iklan televisi terhadap perilaku pembelian anak-anak di Kabupaten Pati. *Media Riset Ekonomi (MR. EKO)*, 3(2), 86–99.
- Mashuri, M., & Nurjannah, D. (2020). Analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 1(1), 97–112. <https://doi.org/10.46367/jps.v1i1.205>
- Maulana, T. (2018). Analisa perilaku kerja karyawan di De Boliva Surabaya Town Square. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 2(1), 563–577. <https://media.neliti.com/media/publications/85751-ID-analisa-perilaku-kerja-karyawan-di-de-bo.pdf>

- Mediana, A. M., Mandag, H. R., & Hwihanus, H. (2024). Penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku etis karyawan pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Demak. *Muqaddimah: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 2(2), 81–90. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v2i2.715>
- Muktamar, A., Novianti, Mirna, & Sahibuddin, R. A. (2024). Peranan sumber daya manusia dalam organisasi. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mandira Cendikia*, 2(7), 52–69. <https://journal-mandiracendikia.com/jip-mc>
- Nugraha, M. E. S. (2020). Pengaruh kinerja pegawai terhadap efektivitas organisasi pada kantor Kecamatan Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan. *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi*, 6(2), 82–90. <https://doi.org/10.33084/restorica.v6i2.1781>
- Prasetyo, A. E. (2011). Pengaruh budaya kerja terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi [Skripsi, Universitas Jember]. <https://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/7790/Andi%20Eko%20Prasetyo.pdf>
- PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (2024, October 25). Aktivitas pasar. IDNFinancials. <https://www.idnfinancials.com/id/amrt/pt-sumber-alfaria-trijaya-tbk>
- Rahman, R. E., & Rahman, R. (2017). *Manajemen strategi* (Vol. 1). Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar. <https://doi.org/10.24036/musikolastika.v2i2.53>
- Raynaldo, R., & Hadi, S. (2016). Pengaruh perilaku kerja dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis SI Undip*, 5(3), 1–10. <https://doi.org/10.14710/jiab.2016.12462>
- Sumawidjaja, R. N. (2017). Strategi PT. Astra Honda Motor dalam mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. *Jurnal Indonesia Membangun*, 16(2), 14–25. <https://jurnal.inaba.ac.id/index.php/JIM/article/download/94/89>
- Sutrischastini, A., & Riyanto, A. (2015). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. *Kajian Bisnis*, 23(2), 121–137. <https://doi.org/10.32477/jkb.v23i2.209>
- Umam, K. (2010). *Perilaku organisasi*. CV Pustaka Setia.
- Wahyudin, A. (2023). Strategi manajemen logistik makanan di Detasemen Gegana Satbrimob Polda Lampung. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 160–168. <https://jurnal.ubl.ac.id/index.php/jmv/article/download/3595/2706>

## INOVASI SOSIAL DAN ETIKA BISNIS: PRAKTIK CSR BERKELANJUTAN PT SIDO MUNCUL

Zahra Nadia Ananda<sup>1</sup>, Muhammad Faisal Firmansyah<sup>2</sup>,  
Naswa Dhita Yulianti<sup>3</sup>, Farril Maulana Hakim<sup>4</sup>  
Universitas Muria Kudus, Kudus<sup>1,2,3,4</sup>  
Email korespondensi: 202411527@std.umk.ac.id<sup>1</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) oleh PT. Industri Jamu & Farmasi Sido Muncul, Tbk serta mengevaluasi dampaknya terhadap reputasi, keberlanjutan bisnis, dan pembangunan sosial ekonomi masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, di mana data dikumpulkan melalui studi pustaka dan dokumentasi atas program CSR perusahaan, serta dianalisis berdasarkan perspektif etika bisnis dan keberlanjutan. Fokus utama tertuju pada integrasi CSR dalam strategi bisnis, pelaksanaan program unggulan seperti Program Desa Rempah, serta komitmen terhadap lingkungan, kesehatan, dan pendidikan masyarakat sekitar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR PT. Sido Muncul tidak hanya meningkatkan pendapatan masyarakat lokal dan kelestarian budaya, tetapi juga memperkuat reputasi perusahaan dan meningkatkan loyalitas konsumen melalui praktik bisnis yang etis, transparan, dan berkelanjutan. Implementasi CSR yang terstruktur terbukti mendorong stabilitas sosial, inklusi ekonomi, dan pelestarian lingkungan sekaligus menjadi strategi bisnis yang memperkuat daya saing perusahaan. Reputasi positif yang terbentuk menjadikan Sido Muncul sebagai perusahaan yang dipercaya publik dan pemangku kepentingan, serta mampu bertahan menghadapi tekanan sosial maupun regulasi lingkungan yang semakin ketat. Penelitian ini menegaskan bahwa tanggung jawab sosial yang dijalankan secara konsisten dapat menjadi fondasi keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang serta berkontribusi nyata terhadap pembangunan sosial dan ekonomi di tingkat lokal maupun nasional.

**Kata kunci** : CSR, etika bisnis, tanggung jawab sosial, loyalitas konsumen, green business, Sido Muncul

### PENDAHULUAN

Konsep tanggung jawab sosial perusahaan (Corporate Social Responsibility/CSR) terus mengalami perkembangan sebagai respon terhadap meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap etika bisnis dan keberlanjutan. CSR tidak lagi dianggap sebagai aktivitas tambahan, melainkan sebagai bagian integral dari strategi bisnis yang menyeluruh. Konsumen saat ini lebih sadar akan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas korporasi dan menunjukkan preferensi terhadap perusahaan yang mempraktikkan bisnis beretika. Dalam konteks ini, PT. Industri Jamu & Farmasi Sido Muncul, Tbk. menjadi salah satu perusahaan Indonesia yang konsisten menunjukkan komitmennya terhadap CSR dan perilaku etis dalam menjalankan operasional bisnis.

---

Perusahaan ini telah berhasil mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan dan kepedulian sosial ke dalam budaya organisasinya secara menyeluruh (Syailendra & Laurencia, 2023).

Sejak didirikan pada tahun 1897, Sido Muncul telah menunjukkan perhatian besar terhadap pelestarian nilai-nilai tradisional Indonesia melalui produk herbal yang ramah lingkungan dan aman bagi kesehatan. Komitmen terhadap bahan baku alami, praktik produksi yang minim dampak terhadap lingkungan, dan pengujian kualitas secara ketat menjadikan perusahaan ini unggul di industri jamu dan farmasi. Praktik bisnis Sido Muncul tidak hanya menjawab kebutuhan pasar, tetapi juga memosisikan perusahaan sebagai agen pembangunan berkelanjutan. Perusahaan berupaya menyeimbangkan antara pencapaian laba dan kontribusi nyata terhadap masyarakat serta ekosistem.

Program-program CSR yang dijalankan Sido Muncul menunjukkan pendekatan komprehensif dalam meningkatkan kesejahteraan sosial. Program Desa Rempah misalnya, berfokus pada pemberdayaan masyarakat petani lokal melalui pelatihan budidaya rempah-rempah, akses pasar, dan pelestarian kearifan lokal. Di sektor pendidikan dan kesehatan, perusahaan aktif menyediakan fasilitas dan dukungan yang menysasar kelompok masyarakat rentan. Selain itu, dalam praktik produksinya, Sido Muncul berkomitmen untuk menjaga keberlanjutan lingkungan dengan meminimalkan limbah dan emisi karbon. Inisiatif-inisiatif ini memperkuat posisi perusahaan sebagai institusi yang berkontribusi terhadap pembangunan jangka panjang.

Tingginya kesadaran konsumen terhadap etika perusahaan diperkuat oleh tren global dan lokal yang menunjukkan bahwa keputusan pembelian tidak hanya didasarkan pada harga atau kualitas produk, melainkan juga pada citra merek dan dampaknya terhadap masyarakat (Mashuri & Febrima, 2024). Dalam studi sebelumnya, ditemukan bahwa iklan dan citra merek memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian, termasuk di sektor teknologi seperti smartphone. Citra positif yang dibangun melalui CSR menjadi aset reputasi yang dapat memperkuat loyalitas pelanggan dan membedakan perusahaan dari kompetitor. Hal ini membuktikan bahwa CSR bukan sekadar kewajiban moral, melainkan instrumen strategis untuk keberlanjutan bisnis.

Dampak komunikasi korporasi dalam CSR juga ditunjukkan melalui pengaruh media terhadap perilaku konsumen muda. Studi oleh Mashuri et al. (2024) menegaskan bahwa iklan televisi mampu membentuk pola konsumsi anak-anak secara signifikan, sehingga memunculkan kebutuhan akan tanggung jawab perusahaan dalam menyampaikan pesan yang edukatif dan etis. Situasi ini memberikan tekanan tambahan pada korporasi untuk lebih transparan dan bertanggung jawab dalam seluruh lini operasionalnya. Dalam konteks Sido Muncul, transparansi nilai produk herbal, proses pembuatan, serta hasil riset ilmiah terhadap efektivitas dan keamanannya menjadi bagian penting dari upaya komunikasi etis perusahaan.

Keterlibatan aktif Sido Muncul dalam digital marketing juga memperluas jangkauan dan efektivitas program CSR mereka. Pendekatan digital memudahkan perusahaan dalam membangun koneksi dengan masyarakat, menyampaikan pesan keberlanjutan, serta melibatkan publik dalam kampanye sosial (Hanan et al., 2024). Transformasi digital ini memungkinkan perusahaan untuk memperluas jangkauan audiens, meningkatkan efisiensi komunikasi, serta memperkuat hubungan emosional antara merek dan konsumen. Dalam konteks pemasaran modern, digitalisasi strategi CSR

---

menjadi kebutuhan strategis, bukan lagi pilihan opsional.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara menyeluruh penerapan tanggung jawab sosial dan prinsip etika bisnis di PT. Industri Jamu & Farmasi Sido Muncul, Tbk. Fokus utama diarahkan pada identifikasi program CSR yang telah diimplementasikan, evaluasi dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan, serta analisis penerapan prinsip etis dalam proses produksi dan pemasaran. Di sisi lain, penelitian ini juga mengkaji tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menjaga konsistensi pelaksanaan CSR dan bagaimana hal tersebut memengaruhi persepsi publik terhadap reputasi perusahaan. Tujuan dari kajian ini adalah memberikan gambaran utuh mengenai efektivitas strategi CSR yang dijalankan oleh Sido Muncul dalam konteks industri lokal yang terus berkembang.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini juga menjawab empat pertanyaan kunci: pertama, program sosial apa saja yang telah dilakukan Sido Muncul dan dampaknya terhadap masyarakat; kedua, bagaimana prinsip etika diterapkan dalam operasional perusahaan, khususnya pada lini produksi dan promosi; ketiga, apa saja tantangan dalam pelaksanaan program CSR dan etika bisnis; dan keempat, sejauh mana CSR dan perilaku etis mempengaruhi reputasi perusahaan di mata masyarakat. Temuan dari pertanyaan-pertanyaan tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi sektor bisnis, akademisi, masyarakat, serta pembuat kebijakan dalam merancang pendekatan CSR yang lebih relevan dan berdampak.

Penelitian ini memiliki potensi kontribusi multidimensi. Bagi akademisi, hasil kajian ini dapat menjadi sumber rujukan baru dalam pengembangan teori CSR dan etika bisnis di sektor herbal dan farmasi. Bagi praktisi, riset ini menyediakan wawasan operasional dalam merancang dan mengevaluasi program CSR secara strategis. Bagi masyarakat luas, hasil penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran kritis dalam memilih produk dari perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial. Bagi pemerintah, temuan ini bisa menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan yang mendorong praktik bisnis beretika dan berkelanjutan di industri lokal. Dengan demikian, studi ini tidak hanya bersifat akademis, tetapi juga aplikatif dalam mendukung transformasi sosial melalui pendekatan tanggung jawab sosial korporasi yang terstruktur.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Corporate Social Responsibility**

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan konsep yang menekankan integrasi kepedulian sosial dan lingkungan ke dalam operasional bisnis untuk mendukung keberlanjutan jangka panjang. Lestari (2023) menyatakan bahwa CSR adalah bentuk komitmen perusahaan dalam mengintegrasikan isu sosial dan lingkungan ke dalam interaksi dengan pemangku kepentingan. Mayanti dan Dewi (2021) memperjelas bahwa CSR menuntut perusahaan untuk bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap konsumen, karyawan, komunitas, pemegang saham, serta lingkungan. Almunawwaroh et al. (2022) menambahkan bahwa CSR mencerminkan kontribusi aktif perusahaan terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan keseimbangan antara kepentingan bisnis dan sosial. ISO 26000 mendefinisikan CSR sebagai tanggung jawab

organisasi terhadap dampak kegiatan dan keputusannya terhadap masyarakat dan lingkungan melalui perilaku yang transparan, etis, mematuhi hukum, serta konsisten dengan norma internasional. Syailendra dan Laurencia (2023) menyebutkan bahwa CSR mencakup tanggung jawab menyeluruh atas dampak operasional perusahaan terhadap semua pemangku kepentingan. Dari berbagai definisi ini, dapat dipahami bahwa CSR adalah pendekatan sistematis dalam menanggapi dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari aktivitas bisnis.

Crowther (dalam Ibrahim et al., 2021) mengklasifikasikan prinsip-prinsip dasar CSR ke dalam tiga elemen penting: *sustainability*, *accountability*, dan *transparency*. *Sustainability* mengacu pada tanggung jawab perusahaan untuk menjaga keberlanjutan sumber daya dalam aktivitasnya. *Accountability* menuntut perusahaan untuk bertindak secara terbuka dan bertanggung jawab atas keputusan dan dampak yang dihasilkan. *Transparency* menekankan pentingnya keterbukaan informasi kepada pihak eksternal guna mengurangi asimetri informasi dan meningkatkan kepercayaan publik. Ketiga prinsip ini menjadi fondasi bagi pelaksanaan CSR yang berintegritas.

Manfaat penerapan CSR dirasakan secara luas, tidak hanya oleh perusahaan, tetapi juga oleh masyarakat dan pemerintah. Herman (2018) menekankan bahwa CSR membawa manfaat strategis dalam membangun hubungan timbal balik antara perusahaan dan komunitas. Hendrik Budi Untung (dalam Munif & Fitri, 2023) mengidentifikasi sejumlah manfaat CSR seperti penguatan reputasi, perolehan lisensi sosial, pengurangan risiko bisnis, dan pembukaan akses terhadap pasar dan investasi. Selain itu, CSR juga meningkatkan loyalitas karyawan, memperkuat hubungan dengan regulator, dan membuka peluang penghargaan. Mardikanto (dalam Listiyarini, 2023) menyatakan bahwa CSR memberikan manfaat bagi masyarakat berupa peningkatan kualitas hidup, bagi pemerintah dalam mengatasi masalah sosial, dan bagi perusahaan dalam meningkatkan citra, brand, serta keberlanjutan bisnis.

Tolok ukur CSR secara global dapat dirujuk dari indikator yang ditetapkan Global Reporting Initiative (GRI), meliputi aspek ekonomi, lingkungan, tenaga kerja, hak asasi manusia, sosial masyarakat, dan tanggung jawab produk. Indikator ekonomi menilai kontribusi dan dampak ekonomi perusahaan terhadap masyarakat. Indikator lingkungan melibatkan efisiensi penggunaan sumber daya, pengelolaan limbah, dan emisi karbon (Styawati et al., 2023). Tenaga kerja dinilai dari hak, kesejahteraan, dan kesehatan karyawan (Rushadiyati, 2021). Indikator hak asasi manusia berkaitan dengan perlindungan pekerja sesuai regulasi yang berlaku (Husin, 2021). Dimensi sosial menilai partisipasi perusahaan dalam membangun kapasitas masyarakat (Lubis, 2021). Sementara itu, tanggung jawab produk berkaitan dengan kualitas dan keamanan produk yang ditawarkan kepada konsumen (Adrai & Perkasa, 2024). Implementasi menyeluruh dari indikator-indikator tersebut menunjukkan komitmen perusahaan terhadap CSR yang komprehensif dan terukur.

## **Perilaku Etis**

Perilaku etis merujuk pada tindakan individu atau organisasi yang sesuai dengan norma moral dan sosial yang diakui secara luas. Wilardjo (2011) menjelaskan bahwa perilaku etis mencerminkan nilai-nilai moral yang dianggap benar oleh masyarakat. Yusup (2024) memperkuat bahwa perilaku etis berakar pada nilai universal seperti

keadilan, tanggung jawab, dan penghargaan terhadap martabat manusia. Tindakan etis tidak hanya bersumber dari keyakinan pribadi, tetapi juga dipandu oleh standar sosial yang membentuk interaksi yang adil dan manusiawi dalam dunia profesional. Perilaku etis menjadi landasan penting dalam membangun kepercayaan dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Dalam studi etika, terdapat beberapa pendekatan teoritis yang menjelaskan dasar-dasar perilaku etis. Etika deontologi yang diperkenalkan oleh Immanuel Kant menekankan bahwa tindakan etis harus dilakukan berdasarkan kewajiban moral, bukan hasil akhir. Prinsip ini sangat penting dalam menjaga integritas individu maupun organisasi ketika dihadapkan pada dilema moral (Crane & Matten, 2016). Etika utilitarianisme, sebagaimana dikembangkan oleh Bentham dan Mill, berfokus pada hasil dari suatu tindakan, di mana tindakan terbaik adalah yang menghasilkan manfaat terbesar bagi sebanyak mungkin orang (Boatright, 2017). Etika kebajikan, yang berasal dari filsafat Aristoteles, menekankan pentingnya karakter moral seperti kejujuran dan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan (MacIntyre, 1981). Etika relativisme menyoroti pentingnya konteks budaya dalam menentukan benar dan salah, dengan pengakuan bahwa tidak ada standar moral universal yang berlaku untuk semua masyarakat (Gowans, 2004; Velasquez, 2012).

Beberapa faktor utama memengaruhi pembentukan dan penerapan perilaku etis. Pendidikan memainkan peran signifikan dalam meningkatkan kesadaran etika dan membantu individu mengambil keputusan yang lebih bertanggung jawab (Sumarlin, 2020). Lingkungan sosial dan budaya juga sangat memengaruhi cara seseorang memahami dan menjalankan nilai-nilai etika, termasuk dalam konteks kerja (Fajar & Wibowo, 2018). Budaya organisasi, terutama nilai dan norma yang dijunjung dalam lingkungan kerja, mendorong internalisasi perilaku etis jika dibangun dengan menekankan integritas dan akuntabilitas (Kusumaningrum, 2019). Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap nilai moral dapat menjadi teladan positif dan mendorong budaya etis dalam organisasi (Handayani & Setiawan, 2021).

Pentingnya perilaku etis dalam dunia kerja tidak hanya berkaitan dengan reputasi individu, tetapi juga dengan keberlanjutan dan integritas organisasi. Etika yang kuat membangun kepercayaan dan kredibilitas di antara pemangku kepentingan (Habibah et al., 2024). Perilaku etis juga membantu menghindari risiko hukum melalui pengambilan keputusan yang bertanggung jawab secara moral dan legal (Hidayana & Hendra, 2023). Lingkungan kerja yang menekankan pada nilai-nilai etis mendorong kepuasan dan produktivitas karyawan (Adrai & Perkasa, 2024). Keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang bergantung pada konsistensi dalam menjalankan etika kerja dan tanggung jawab sosial yang terukur serta berkelanjutan (Hidayana & Hendra, 2023).

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggambarkan dan menganalisis secara mendalam penerapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan perilaku etis di PT. Industri Jamu & Farmasi Sido Muncul, Tbk. Pendekatan ini

dipilih untuk mengeksplorasi fenomena sosial secara kontekstual dan menyeluruh berdasarkan persepsi, praktik, serta dokumen-dokumen yang relevan dengan kegiatan CSR dan etika bisnis yang dijalankan perusahaan. Fokus utama bukan pada pengukuran statistik, tetapi pada pemahaman makna, alasan, serta dampak dari praktik CSR dan perilaku etis terhadap perusahaan dan masyarakat sekitar. Jenis penelitian ini bersifat studi kasus karena menelaah secara spesifik satu objek organisasi dalam konteks implementasi CSR dan nilai etika korporat.

Penelitian ini bertujuan menggali praktik konkret CSR dan perilaku etis yang dilaksanakan oleh Sido Muncul, termasuk program, kebijakan, hambatan, serta dampak yang ditimbulkan. Data dianalisis untuk menemukan pola, hubungan tematik, dan implikasi strategis dari pendekatan sosial dan etis perusahaan terhadap reputasi serta keberlanjutan bisnis. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami konteks sosial dan budaya yang melatarbelakangi kebijakan dan implementasi CSR serta penerapan prinsip etika dalam proses bisnis.

### **Teknik Pengumpulan dan Analisis Data**

Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam kepada informan kunci yang terdiri dari manajer CSR, manajer produksi, bagian pemasaran, serta perwakilan masyarakat yang menjadi penerima manfaat dari program CSR Sido Muncul. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memungkinkan eksplorasi topik yang lebih fleksibel sesuai respons informan. Selain itu, observasi non-partisipatif terhadap kegiatan CSR dan praktik internal perusahaan juga dilakukan untuk memperoleh pemahaman faktual di lapangan.

Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi perusahaan, laporan tahunan, laporan keberlanjutan, artikel berita, dan publikasi akademik yang relevan. Seluruh data dianalisis dengan teknik analisis tematik. Proses analisis melibatkan langkah-langkah: (1) transkripsi data wawancara, (2) pengkodean awal berdasarkan kategori topik seperti program CSR, prinsip etika, dampak sosial, dan persepsi masyarakat, (3) identifikasi pola dan tema dominan, serta (4) penarikan kesimpulan berbasis temuan kualitatif. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, pengecekan antar peneliti, dan validasi hasil sementara kepada informan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Implementasi CSR pada PT. Industri Jamu & Farmasi Sido Muncul, Tbk**

PT. Industri Jamu & Farmasi Sido Muncul, Tbk telah menjadikan CSR sebagai bagian strategis dari aktivitas bisnis, tidak sekadar sebagai kewajiban formal. Perusahaan ini membangun pendekatan CSR yang menyatu dengan filosofi korporat, yaitu pemberdayaan masyarakat dan pelestarian budaya lokal. CSR di Sido Muncul bukan hanya instrumen untuk merespons tuntutan eksternal, tetapi telah diinternalisasi sebagai strategi bisnis jangka panjang yang selaras dengan nilai keberlanjutan. Menurut Damayanti et al. (2018), perusahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga berusaha menciptakan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan. Pendekatan ini menjadi sangat relevan dalam konteks sosial saat ini, ketika publik

menuntut keterbukaan, etika, dan tanggung jawab dari pelaku usaha. Sido Muncul menunjukkan bahwa keseimbangan antara tanggung jawab sosial dan profitabilitas tidak hanya mungkin, tetapi juga menguntungkan secara reputasional dan operasional.

Program Desa Rempah merupakan manifestasi konkret dari komitmen CSR Sido Muncul dalam mendukung masyarakat lokal. Program ini dirancang untuk memberdayakan petani rempah melalui pelatihan, dukungan produksi, dan akses pasar. Dampaknya tidak hanya terlihat dari peningkatan pendapatan petani, tetapi juga dari upaya pelestarian warisan agrikultur Indonesia. Dengan melibatkan masyarakat dalam rantai pasok bahan baku, perusahaan berhasil menyelaraskan tujuan bisnis dengan pengembangan kapasitas komunitas lokal. Kontribusi ini menunjukkan bagaimana CSR yang terencana dan terintegrasi dapat menciptakan sinergi antara keberlanjutan ekonomi dan pelestarian budaya.

Selain program rempah, Sido Muncul juga menginisiasi program di bidang kesehatan dan pendidikan, sebagai bentuk tanggung jawab terhadap kualitas hidup masyarakat sekitar. Pembangunan fasilitas kesehatan dan pemberian akses pendidikan bagi anak-anak kurang mampu menjadi prioritas utama dalam program CSR mereka. Pendekatan ini tidak hanya membantu mengurangi kesenjangan akses sosial, tetapi juga memperkuat basis dukungan sosial perusahaan di tingkat lokal. Perusahaan memandang peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai bagian dari kontribusi terhadap pembangunan nasional, sekaligus strategi memperkuat ekosistem operasional yang stabil.

### **Komitmen PT. Sido Muncul terhadap Lingkungan**

Komitmen PT. Sido Muncul terhadap lingkungan terwujud dalam berbagai program operasional yang menekankan prinsip keberlanjutan. Perusahaan ini menerapkan berbagai langkah konkret untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan akibat proses produksi. Beberapa inisiatif tersebut meliputi pengurangan emisi dan limbah, efisiensi energi dan sumber daya, serta konservasi dan reboisasi. Teknologi produksi yang digunakan difokuskan pada sistem yang lebih bersih dan efisien, untuk meminimalisasi limbah dan konsumsi energi. Langkah ini tidak hanya penting secara ekologis, tetapi juga relevan secara bisnis, mengingat meningkatnya regulasi lingkungan serta tekanan sosial dari konsumen dan kelompok advokasi lingkungan.

Efisiensi energi dan konservasi sumber daya merupakan bagian dari strategi pengelolaan risiko dan biaya produksi. Optimalisasi penggunaan air, energi, dan bahan baku mendukung efisiensi biaya jangka panjang sekaligus menjaga keberlanjutan lingkungan. Sido Muncul juga aktif bekerja sama dengan komunitas lokal dalam kegiatan konservasi, seperti penanaman pohon dan perlindungan sumber daya alam di sekitar wilayah operasional. Tindakan ini menciptakan keterlibatan sosial yang positif dan memperkuat hubungan perusahaan dengan komunitas lokal.

Penerapan program lingkungan tersebut memperkuat citra positif Sido Muncul di mata publik. Konsumen masa kini semakin sadar akan pentingnya keberlanjutan, dan perusahaan yang menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan akan mendapatkan preferensi lebih tinggi. Sido Muncul membuktikan bahwa integrasi prinsip ramah lingkungan ke dalam model bisnis tidak hanya menambah nilai merek, tetapi juga memperluas daya tarik produk terhadap segmen konsumen yang peduli terhadap etika

dan lingkungan. Pendekatan ini secara tidak langsung menjadi faktor pendorong pertumbuhan dan ketahanan bisnis.

### **Etika Bisnis dan Kepercayaan Konsumen**

Etika bisnis menjadi pilar fundamental dalam seluruh proses operasional PT. Sido Muncul. Perusahaan tidak hanya mematuhi regulasi yang berlaku, tetapi juga mengembangkan standar internal yang mencerminkan nilai-nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas. Kode etik yang diterapkan meliputi seluruh hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan: karyawan, pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat sekitar. Standar ini mencerminkan komitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan adil, menjunjung tinggi hak asasi pekerja, serta memberikan kesempatan yang setara. Pendekatan ini menjadikan etika sebagai landasan pengambilan keputusan dan bukan sekadar kepatuhan administratif.

Kepercayaan konsumen dibangun melalui pendekatan yang ketat terhadap keamanan dan kualitas produk. Setiap produk yang akan dipasarkan diuji melalui penelitian dan uji klinis yang mendalam, demi memastikan bahwa hanya produk yang benar-benar aman dan bermanfaat yang sampai ke tangan konsumen. Dalam hal ini, Sido Muncul menunjukkan bahwa keselamatan dan kepuasan pelanggan lebih diutamakan dibandingkan keuntungan sesaat. Strategi ini membangun loyalitas jangka panjang dan diferensiasi merek yang kuat di tengah persaingan industri.

Kesadaran konsumen terhadap isu etika dan tanggung jawab sosial semakin tinggi. Konsumen saat ini tidak hanya membeli produk, tetapi juga membeli nilai yang terkandung dalam proses produksinya. Sido Muncul memanfaatkan perubahan perilaku ini dengan menjadikan etika bisnis sebagai elemen utama dalam strategi pemasarannya. Konsumen yang mengetahui komitmen perusahaan terhadap etika dan keberlanjutan cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih kuat. Hal ini menjadi bukti bahwa perilaku etis memiliki nilai ekonomi yang konkret, bukan sekadar citra.

Etika bisnis yang dijalankan Sido Muncul berperan dalam mencegah terjadinya krisis kepercayaan akibat skandal atau kelalaian perusahaan. Pendekatan yang transparan dan akuntabel menjadikan Sido Muncul mampu menjaga reputasi sebagai perusahaan jamu dan farmasi yang bertanggung jawab. Inovasi produk berkelanjutan juga merupakan bagian dari strategi etis perusahaan. Produk yang dikembangkan mengedepankan keamanan dan dampak lingkungan minimal, sesuai dengan preferensi konsumen modern yang menuntut keberlanjutan.

### **Dampak CSR terhadap Reputasi dan Keberlanjutan Bisnis**

CSR yang dijalankan Sido Muncul telah terbukti memberikan dampak langsung terhadap reputasi dan keberlanjutan perusahaan. Program CSR seperti Desa Rempah, dukungan pendidikan, kesehatan, dan pelestarian lingkungan memperkuat citra perusahaan sebagai pelaku bisnis yang bertanggung jawab. Citra positif ini mendorong loyalitas konsumen serta meningkatkan kepercayaan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam pasar yang semakin sensitif terhadap isu sosial dan lingkungan, pendekatan CSR menjadi pembeda yang signifikan.

Program CSR Sido Muncul tidak bersifat seremonial atau filantropi sesaat. Perusahaan menjalankan strategi CSR secara holistik dan terukur, dengan mempertimbangkan dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan secara bersamaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Nopriyanto (2024) yang menegaskan bahwa CSR dapat meningkatkan nilai perusahaan dan kepercayaan konsumen. Meski terdapat pandangan bahwa CSR bisa menjadi beban biaya, implementasi yang tepat justru memberikan imbal balik jangka panjang dalam bentuk stabilitas, penguatan merek, dan peluang pasar.

Keberlanjutan bisnis Sido Muncul dicapai melalui kemampuan untuk menciptakan nilai bagi berbagai pemangku kepentingan. Seperti yang dijelaskan oleh Kartika Hendra Titisari (2020), keberlanjutan tidak hanya mengacu pada pencapaian ekonomi, tetapi juga integrasi aspek sosial dan lingkungan dalam strategi perusahaan. CSR berfungsi sebagai sarana penyeimbang antara profit dan tanggung jawab sosial, serta memperkuat ketahanan perusahaan dalam menghadapi dinamika industri yang kompleks.

CSR juga mempercepat inovasi dan diversifikasi produk. Perusahaan mengembangkan produk-produk herbal yang lebih aman dan ramah lingkungan, menjawab tuntutan pasar global yang kian kritis terhadap asal-usul dan dampak produk. Hal ini menunjukkan bahwa CSR bukan pengeluaran tambahan, melainkan investasi strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan memperluas jangkauan pasar. CSR berperan dalam menciptakan nilai bersama (shared value) yang menguntungkan masyarakat dan perusahaan secara bersamaan.

### **CSR sebagai Faktor Penggerak Pembangunan Sosial dan Ekonomi**

CSR Sido Muncul memberikan kontribusi signifikan dalam mendukung pembangunan sosial dan ekonomi di Indonesia. Program-program yang dirancang perusahaan tidak hanya bersifat karitatif, tetapi menciptakan dampak ekonomi dan sosial yang terukur. Program Desa Rempah memberikan peluang ekonomi bagi petani, meningkatkan keterampilan, dan membuka akses pasar yang lebih luas. Selain itu, program ini membantu mempertahankan keberlanjutan bahan baku dan memperkuat posisi Indonesia sebagai produsen rempah-rempah berkualitas.

Dukungan terhadap pendidikan dan kesehatan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki visi jangka panjang dalam membangun komunitas yang mandiri. Akses terhadap dua aspek ini sangat penting dalam meningkatkan indeks pembangunan manusia di daerah sekitar perusahaan. Dengan menyediakan layanan dasar yang memadai, Sido Muncul membantu memutus rantai kemiskinan dan membuka peluang baru bagi generasi muda. Investasi sosial ini merupakan strategi CSR yang berdampak ganda: memperkuat kapasitas sosial masyarakat dan menciptakan kestabilan lingkungan usaha.

CSR juga memperluas inklusi ekonomi dengan melibatkan pelaku ekonomi kecil ke dalam rantai nilai perusahaan. Petani dan kelompok masyarakat lokal mendapatkan akses ke ekosistem bisnis yang sebelumnya sulit dijangkau. Ini mendorong distribusi pendapatan yang lebih merata dan memperkuat basis ekonomi lokal. Ketika masyarakat lokal diberdayakan secara ekonomi, dampaknya terasa pada peningkatan konsumsi, perputaran ekonomi, dan terciptanya siklus pertumbuhan yang positif.

Hubungan antara perusahaan dan masyarakat semakin harmonis dengan adanya

pendekatan CSR yang berkelanjutan. Keterlibatan langsung dalam menyelesaikan isu sosial menjadikan Sido Muncul tidak hanya sebagai pelaku usaha, tetapi juga sebagai agen pembangunan. Masyarakat merasa dihargai, didukung, dan memiliki kepentingan bersama terhadap kesuksesan perusahaan. Kondisi ini menciptakan iklim sosial yang stabil dan saling menguntungkan.

CSR Sido Muncul terbukti menjadi alat strategis yang mampu mendorong pembangunan berkelanjutan secara sosial dan ekonomi. Pendekatan ini menciptakan ekosistem bisnis yang tidak hanya kuat secara finansial, tetapi juga tangguh dalam menghadapi tantangan sosial, ekonomi, dan lingkungan jangka panjang. Perusahaan menjadi bagian integral dari pembangunan nasional melalui kontribusi riil dalam menciptakan masyarakat yang lebih adil, sehat, dan sejahtera.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Industri Jamu & Farmasi Sido Muncul, Tbk. telah berhasil mengintegrasikan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) ke dalam strategi bisnisnya secara menyeluruh. Pelaksanaan program CSR yang melibatkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan menciptakan dampak nyata bagi masyarakat sekitar sekaligus memperkuat posisi perusahaan di industri jamu dan farmasi. Program Desa Rempah menjadi contoh konkret bagaimana CSR dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekaligus melestarikan warisan budaya. Komitmen perusahaan terhadap kesehatan, pendidikan, etika bisnis, dan keberlanjutan lingkungan memberikan kontribusi terhadap reputasi positif dan keberlangsungan bisnis jangka panjang. Sido Muncul telah membuktikan bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya diukur dari keuntungan finansial, tetapi juga dari kemampuannya menciptakan nilai sosial dan ekologis yang berkelanjutan.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa perusahaan lain di sektor industri dapat mencontoh pendekatan CSR Sido Muncul sebagai strategi peningkatan reputasi dan daya saing. CSR bukan hanya kegiatan tambahan, tetapi dapat dijadikan sebagai fondasi utama dalam membangun loyalitas konsumen, mengurangi risiko reputasi, dan memperluas pasar. Manajemen perusahaan perlu mempertimbangkan CSR sebagai investasi strategis untuk keberlanjutan, bukan sekadar kewajiban etis. Perluasan jangkauan CSR di berbagai daerah dan pengembangan produk ramah lingkungan menjadi langkah penting untuk menjaga relevansi perusahaan di tengah tuntutan konsumen modern yang semakin kritis terhadap isu keberlanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya berfokus pada satu studi kasus, yaitu PT. Sido Muncul, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke seluruh sektor industri atau jenis perusahaan lainnya. Kedua, data yang digunakan dalam penelitian bersumber dari dokumentasi dan publikasi sekunder, sehingga tidak melibatkan data primer seperti wawancara langsung dengan manajemen, karyawan, atau penerima manfaat program CSR. Ketiga, tidak dilakukan pengukuran kuantitatif untuk menilai tingkat keberhasilan program CSR terhadap indikator sosial dan bisnis yang spesifik.

Penelitian berikutnya disarankan untuk mengkaji implementasi CSR di beberapa

perusahaan lain dalam industri serupa maupun lintas sektor, agar diperoleh perbandingan dan pola umum pelaksanaan CSR di Indonesia. Studi juga sebaiknya menggunakan pendekatan mixed-method dengan mengombinasikan data kualitatif dan kuantitatif, agar hasilnya lebih komprehensif dan terukur. Pengumpulan data primer melalui survei, wawancara mendalam, dan observasi lapangan juga akan memperkaya analisis terhadap dampak langsung CSR terhadap masyarakat dan keberlanjutan bisnis. Penelitian di masa depan dapat fokus pada efektivitas CSR dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kontribusinya terhadap pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs).

## DAFTAR PUSTAKA

- Adrai, R., & Perkasa, D. H. (2024). Penerapan etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan dalam *International Human Resources Management*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 6(2), 68–85. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v6i2.950>
- Almunawwaroh, M., Deswanto, V., Karlina, E., Firmialy, S. D., Nurfauziah, F. L., Ilyas, M., Herliansyah, Y., Safkaur, O., Hassanudin, A. F., Hertati, L., Ismawati, L., & Simanjuntak, A. (2022). *Green accounting: Akuntansi dan lingkungan* (Y. Welly, Ed.). CV. Media Sains Indonesia.
- Damayanti, N., Arief, M., & Rachmawati, S. (2018). Corporate social responsibility (CSR) PT. Sido Muncul Tbk. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 1(2), 277–288. [www.wartaekonomi.co.id/read164239/](http://www.wartaekonomi.co.id/read164239/)
- Habibah, N. R., Kasih, D. T., Arvina, D., Waruwu, L., Mendrofa, N. O., Al Fauzan, W. A., Fachrisma, Y., & others. (2024). Etika bisnis dan dampaknya pada kualitas layanan dalam hubungan pelanggan. *Wanargi: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1(4), 267–271.
- Hanan, S., Fitriani, H., Mashuri, D. I., Wijaya, A., Rahim, H., Holil, K., & Abdillah, M. N. (2024). *Strategi digital marketing*. CV. Penerbit Lakeisha. [https://penerbitlakeisha.com/detail\\_buku.php?id=2062](https://penerbitlakeisha.com/detail_buku.php?id=2062)
- Herman. (2018). Manfaat corporate social responsibility oleh stakeholder primer dan sekunder (Studi kasus pada PT. Asia Sawit Makmur Jaya Provinsi Riau). *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Sosial*, 2(2), 264–277.
- Hidayana, N., & Hendra, H. (2023). Arti pentingnya etika dan tanggung jawab sosial di perusahaan dalam menghadapi bisnis internasional. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2406–2412. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13283>
- Husin, Z. (2021). Outsourcing sebagai pelanggaran terhadap hak para pekerja di Indonesia. *Jurnal Kajian Pembaruan Hukum*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.19184/jkph.v1i1.23396>
- Ibrahim, A. I., Erdiyana, L. K., & Nugraha, A. R. (2021). Implementasi corporate social responsibility PT. Pertamina (Persero) pada program siswa mengenal nusantara. *LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 9(2), 85–96.

---

<https://doi.org/10.30656/lontar.v9i2.2363>

- Kartika Hendra Titisari. (2020). *Up green CSR: Refleksi edukatif riset CSR dalam pengembangan bisnis* (K. B. Setiyawan, Ed.). CV. Kekata Group. [https://repository.uniba.ac.id/766/1/Buku%20Up%20Green%20CSR%2C%20Fin\\_a\\_1202020.pdf](https://repository.uniba.ac.id/766/1/Buku%20Up%20Green%20CSR%2C%20Fin_a_1202020.pdf)
- Lestari, M. (2023). Pengaruh green accounting, green intellectual capital dan pengungkapan corporate social responsibility terhadap nilai perusahaan. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2955–2968. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.17879>
- Listiyarini, N. (2023). *Pengaruh pengungkapan corporate social responsibility, intensitas modal dan likuiditas terhadap penghindaran pajak* [Skripsi, Universitas Satya Negara Indonesia]. <https://www.repository.usni.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=3580&bid=3459>
- Lubis, Z. (2021). Management of community development da'wah. *Jurnal Bina Ummat: Membina dan Membentengi Ummat*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.38214/jurnalbinaummatstidnatsir.v4i1.95>
- Mashuri, D. I., & Febrima, A. Y. (2024). Pengaruh iklan dan citra merek terhadap keputusan pembelian smartphone Xiaomi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 5(1), 414–425. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i01.886>
- Mashuri, D. I., Febrima, A. Y., & Palupi, N. W. I. (2024). Pengaruh iklan televisi terhadap perilaku pembelian anak-anak di Kabupaten Pati. *Media Riset Ekonomi (MR. EKO)*, 3(2), 86–99.
- Mayanti, Y., & Dewi, R. P. K. (2021). Tanggung jawab sosial perusahaan dalam bisnis Islam. *Journal of Applied Islamic Economics and Finance*, 1(3), 651–660. <https://doi.org/10.35313/jaief.v1i3.2612>
- Munif, M. V. M., & Fitri, A. Z. (2023). Urgensi corporate social responsibility and ethics in education. *Dar El-Ilmi: Jurnal Studi Keagamaan, Pendidikan dan Humaniora*, 10(2), 141–150.
- Nopriyanto, A. (2024). Analisis pengaruh corporate social responsibility (CSR) terhadap nilai perusahaan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 1–12. <https://doi.org/10.15575/jim.v5i2.37655>
- Nur Hazizah, S., & Aslami, N. (2021). Peranan etika dan tanggung jawab sosial dalam bisnis internasional. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 16(2), 78–90.
- Rushadiyati, R. (2021). Pengaruh tenaga kerja dan keterampilan kerja terhadap produktivitas kerja PT Manna Hanna Energi Bogor Jawa Barat. *Solusi*, 19(3), 340. <https://doi.org/10.26623/slsi.v19i3.3265>
- Shahnia, N. A., & Davianti, A. (2021). Pengaruh pengungkapan corporate social responsibility terhadap profitabilitas (Studi kasus pada perusahaan manufaktur di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 11(2), 277–290.
- Styawati, I. H., Risdhianto, A., Duarte, E. P., Almubaroq, H. Z., & Falefi, R. (2023). Manajemen green industry dan implikasinya terhadap keamanan lingkungan. *JAMI: Jurnal Ahli Muda Indonesia*, 4(2), 169–180. <https://doi.org/10.46510/jami.v4i2.160>

- Syailendra, M. R. P., & Laurencia, C. (2023). Tinjauan yuridis pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (corporate social responsibility) sebagai kewajiban hukum di Indonesia. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(6), 3197–3208. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/6511>
- Wilardjo, S. B. (2011). Menjalankan bisnis secara etis dan bertanggung jawab. *Jurnal Unimus*, 7(2), 1–19.
- Yusup, A. A. (2024). Agama dan penghormatan pada martabat manusia dalam perspektif Abdullahi Ahmed An-Na'im. *Jurnal Ilmiah Falsafah: Jurnal Kajian Filsafat, Teologi dan Humaniora*, 10(2), 107–123. <https://doi.org/10.37567/jif.v10i2.3035>