



**BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam**  
P-ISSN: 2442-3718, E-ISSN: 2477-5533  
Volume 10, Nomor 2, Desember 2022 (PP : 305-324)  
<https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Bisnis/index>  
<http://dx.doi.org/10.21043/bisnis.v10i2.16975>

## **Reformulasi Strategi Menembus Pasar Internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri**

**M. Adi Trisna Wahyudi<sup>1</sup>, Mahfudiyanto<sup>2</sup>, M. Thal'at Fahim<sup>3</sup>**

**UNHASY Tebuireng<sup>1</sup>, UNHASY Tebuireng<sup>2</sup>, UIN Sunan Ampel Surabaya<sup>3</sup>**

*aditrisna@unhasy.ac.id, Mahfudiyanto563@gmail.com, Fahimfrau@gmail.com.*

### **Abstract**

*This study aims to reveal the reformulation of strategies in penetrating the international market of PT. Berkat Mukmin Mandiri, Sidoarjo. The type of research used is descriptive qualitative with subjects are commissioners, HRD, Marketing Leaders, employees, government and overseas partners (buyers). The results showed that the role of stakeholders in increasing the coffee export market of PT. Berkat Mukmin Mandiri, among others are expanding the network of foreign partners, establishing business communication between organizations, establishing good relations with the government, always increasing product added value, applying working principles according to sharia principles, using the Blue Ocean strategy, carrying out export promotions, capturing existing market opportunities. and increase export targets, support to increase product added value and develop access to cooperation with foreign parties, assist product promotion through CTH (cooperative trading house), as a medium that helps exports and helps find markets in their country. Then the results of the SWOT analysis show that the right strategy in increasing the coffee export market of PT. Berkat Mukmin Mandiri is an SO (Strength - Opportunity) strategy, which is a strategy by utilizing strength as a tool to seize as many opportunities as possible.*

**Keywords:** *Strategic management, SWOT analysis.*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap reformulasi strategi dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, Sidoarjo. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan subjek adalah komisararis, HRD, *Leader Marketing*, karyawan, pemerintah dan mitra luar negeri (*buyer*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan

*stakeholder* dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri diantaranya yaitu memperbanyak jaringan mitra luar negeri, menjalin komunikasi bisnis antar organisasi, menjalin hubungan baik dengan pemerintah, selalu meningkatkan *added value* produk, menerapkan prinsip kerja sesuai prinsip *syariah*, menggunakan strategi *Blue Ocean*, melakukan promosi ekspor, menangkap peluang pasar yang ada dan meningkatkan target ekspor, mensupport agar meningkatkan *added value* produk dan membangunkan akses kerjasama dengan pihak luar negeri, membantu promosi produk melalui CTH (*cooperative trading house*), sebagai media yang membantu ekspor dan membantu mencari pasar dinegaranya. Kemudian hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi yang tepat dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri adalah strategi SO (*Strength - Opportunity*) yaitu strategi dengan memanfaatkan kekuatan sebagai alat untuk merebut peluang sebanyak mungkin.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategi, SWOT Analisis.

## PENDAHULUAN

PT. Berkat Mukmin Mandiri merupakan eksportir kopi Indonesia yang berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan ini merupakan usaha milik pesantren atau bisnisnya pesantren Mukmin Mandiri di skala UKM (usaha kecil menengah). Berdirinya PT. Berkat Mukmin Mandiri adalah sebuah inovasi baru pesantren karena sudah mengintegrasikan suatu badan usaha bisnis didalam pondok pesantren. Selama ini persepsi masyarakat ke pondok pesantren konotasinya pasti akan mengarah pada suatu tempat belajar agama saja, akan tetapi pesantren Mukmin Mandiri berbeda dengan pesantren-pesantren pada umum, karena basisnya tidak hanya mendalami agama (*tafaqohu fidin*) saja melainkan juga mendalami bisnis (*tafaqquh fittijarah*).

PT. Berkat Mukmin Mandiri sudah berhasil mengeksport kopinya ke berbagai negara seperti Italia, Malaysia, China dan Australia. Tentunya sebagai eksportir kopi PT. Berkat Mukmin Mandiri harus siap menghadapi kuatnya arus persaingan. Gonzalez-Perez & Gutierrez-Viana (2012) menyatakan bahwa daya saing internasional sekarang ini merupakan salah satu topik penting pada kajian ekonomi dan manajemen, konsep tersebut dapat dianalisis pada tiga cakupan, yaitu, perusahaan atau mikroekonomi, kemudian industri atau mesoekonomi dan nasional atau makroekonomi tergantung pada objek mana yang harus dianalisis.

Namun dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri mengalami hambatan, diketahui bahwa setiap tahun PT. tersebut memproduksi



sebanyak 500 ton kopi untuk memenuhi permintaan pasarnya, baik dalam negeri dan luar negeri. Kemudian target pasar ekspor kopi pertahunnya dari PT. Berkat Mukmin Mandiri adalah 30% atau 150 ton (30% dari 500 ton). Akan tetapi setiap tahunnya pemenuhan permintaan pasar ekspor kopinya masih 25 ton. Ukuran tersebut masih tergolong minim karena total ekspor kopi Indonesia berdasarkan laporan BPS (2017) mencapai 467,8 ribu ton pertahun. Artinya total ekspor kopi PT. Berkat Mukmin Mandiri menyumbang 0,05% dari total ekspor Indonesia ditahun 2017.

Jika PT. Berkat Mukmin Mandiri tidak mempersiapkan perusahaan secara baik untuk mengatasi hambatan eksportnya, maka akan semakin banyak peluang PT. Berkat Mukmin Mandiri yang tidak bisa dimanfaatkan. Masalah yang sering dihadapi oleh UKM eksportir kopi Indonesia adalah terkait peraturan yang berbeda-beda yang diterapkan di setiap negara tujuan ekspor dan aturan pemerintah Indonesia yang masih berbelit-belit. Namun, apa pun alasannya, masalah-masalah dalam bisnis ekspor harus segera menemukan jalan keluar sehingga mereka tidak kehilangan peluang pasar ekspor kopinya. Solusi untuk mengatasi masalah tersebut seharusnya tidak hanya dalam angan-angan saja, tetapi tindakan nyata lebih diperlukan untuk membantu mereka menciptakan strategi alternatif sehingga PT. Berkat Mukmin Mandiri bisa menembus pasar internasionalnya.

Tidak dapat dipungkiri bahwasanya dalam setiap urusan ekspor kopi PT. Berkat Mukmin Mandiri pastinya melibatkan beberapa *stakeholder* yang memiliki peranan. *Stakeholder* menurut (Rudito *et al.*, 2004) adalah individu maupun kelompok, komunitas dan masyarakat yang memiliki peran kuasa, melegitimasi, berkepentingan pada perusahaan. Dengan demikian, *stakeholder* memiliki peranan yang sangat krusial dalam suatu perusahaan.

## KAJIAN LITERATUR

### Daya Saing

Sebuah perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik adalah perusahaan yang efektif, artinya perusahaan tersebut mampu memiliki daya saing Fitriati, (2015) menjelaskan, daya saing merupakan konsep yang merujuk pada komitmen terhadap persaingan pasar dalam kasus perusahaan atau industri dan keberhasilan internasional dalam kasus negara. Sisi kegagalannya adalah karena akan memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis,

takut akan persaingan dan ketidakmampuan menghasilkan produk-produk yang berkualitas, sehingga persaingan ancaman bagi perusahaannya. Menurut Bhawsar & Chattopadhyay, (2015) yang menyatakan bahwa daya saing merupakan konsep yang cakupannya ada di berbagai tingkatan mulai dari negara, industri, perusahaan dan produk. Masing-masing tingkatan tentu memiliki perbedaan dalam mengatur taraf daya saing, akan tetapi semua elemensatu sama lain saling memberi pengaruh terhadap kemajuan perekonomian. Sedangkan menurut Bernardin, (2010) keunggulan bersaing berarti kemampuan sebuah organisasi memformulasikan strategi-strategi untuk mengeksploitasi kesempatan yang memungkinkan.

### **Ekspor**

Menurut Sukirno, (2014) menjelaskan ekspor adalah jumlah permintaan barang maupun jasa yang diminta untuk dikirim dari suatu negara ke negara lain, sedangkan menurut Amir, (2007) Ekspor merupakan pengiriman barang keluar daerah pabean Indonesia. Kegiatan ekspor dimulai dari adanya pelaku-pelaku yang terlibat yaitu ekportir dan importir atas barang atau jasa dimana keduanya berbeda dinegara yang berbeda dan membuat kesepakatan tertulis dalam suatukontrak jual beli didalamnya ditetapkan secara jelas mengenai hak dan tanggungjawab masing-masing sehingga terhindar dari kemungkinan terjadinya salah penafsiran

### **Stakeholder**

Kasali (2017) menjelaskan *stakeholder* merupakan setiap kelompok yang berada didalam maupun luar perusahaan yang mempunyai peran krusial dalam menentukan tujuan perusahaan dan *stakeholder* dapat diartikan juga sebagai setiap orang atau kelompok yang mempertaruhkan hidupnya pada perusahaan. Sedangkan Rudito *et al.*, (2004) menyatakan bahwa dapat dikatakan sebagai *stakeholder* jika suatu individu maupun kelompok, komunitas dan masyarakat yang memiliki peran kuasa, melegitimasi, berkepentingan pada perusahaan.

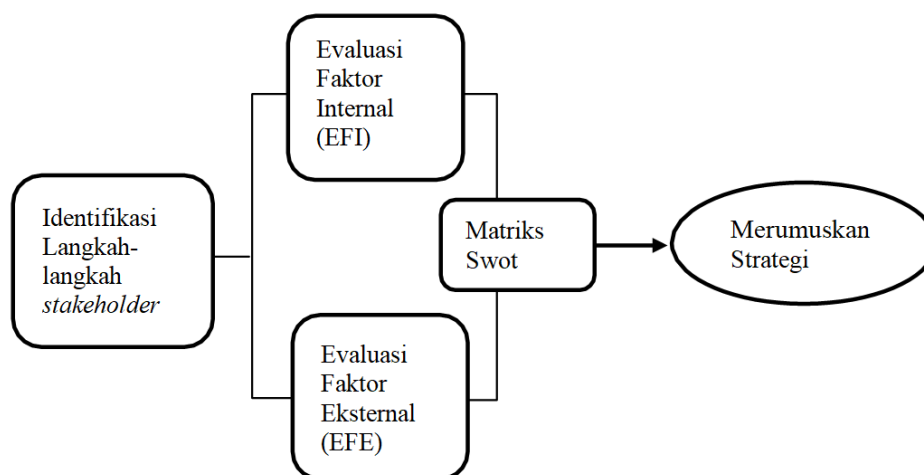
Dengan demikian, *stakeholder* memiliki peranan yang sangat krusial dalam suatuperusahaan untuk meningkatkan pasar ekspornya

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Lokasinya di PT. Berkat Mukmin Mandiri terletak di graha tirta estate bougenville no 69 Waru Sidoarjo, Indonesia. Subjek penelitian meliputi komiasaris, leader marketing, HRD, karyawan, buyer luar



negeri dan pemerintah. Pengumpulan data penelitiandilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Instrumen yang digunakan berupa wawancara, observasi dan lembar dokumen. Teknik analisis data digunakan dengan model (Miles *et al.*, 2014) meliputi tiga langkah: reduksidata, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data adalah merangkum dan memilih data yang penting dan membuang data yang tidak perlu untuk membantu para peneliti mendapatkan gambaran yang jelas tentang fokus penelitian. Penyajian data berarti pemaparan data penelitian dalam bentuk narasi, bagan, grafik, diagram alur, dan sebagainya untuk menggambarkan fenomena yang terjadi. Sedangkan kesimpulan adalah tahap akhir dari proses analisis data kualitatif yang berisi jawaban dari rumusanmasalah penelitian. Berikut ini adalah proses alur menentukan strategi alternatif dalam meningkatkan pasar internasional PT. Berkah Mukmin Mandiri:



Gambar 1. Alur menentukan strategi melalui analisis

## SWOT PEMBAHASAN

Pembahasan penelitian ini terdiri dari: (1) mengidentifikasi *stakeholder* yang berperan dalam menembus pasar internasional PT Berkah Mukmin Mandiri Sidoarjo. (2) mengidentifikasi kontribusi *stakeholder* dalam menembus pasar internasional (3) Reformulasi strategi dalam menembus pasar internasional melalui analisis SWOT.

## 1. Identifikasi Peran *stakeholder* dalam menembus pasar internasional

Berdasarkan dari hasil temuan penelitian, ditemukan bahwasanya terdapat beberapa *stakeholder* baik internal maupun eksternal yang memiliki peranan dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri diantaranya yaitu komisaris PT. Berkat Mukmin Mandiri sebagai *stakeholder* internal, pemerintah yang mencakup Dinas Perkebunan Jawa Timur dan Dinas koperasi dan Ukm Jawa Timur melalui *Cooperative Trading House* atau (CTH) dan mitra luar negeri (*buyer*) sebagai *stakeholder* eksternal. Peran *stakeholder* dalam menembus pasar internasionalnya PT. Berkat Mukmin Mandiri ada dua (*stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal).

### a. Peran *Stakeholder* Internal

#### 1) Memperbanyak jaringan mitra luar negeri

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, *stakeholder* internalnya perlu memperbanyak jaringan mitra luar negeri. Dikarenakan dengan banyaknya mitra luar negeri komisaris bisa melakukan promosi produk kepada mitra luar negeri, yang sangat membantu perusahaan agar bisa membuka peluang baru dalam bisnis kopinya. hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Bogren *et al.*, 2013) yang menyatakan bahwa jaringan yang dimiliki oleh seseorang (*personal network*) memiliki peranan yang penting dalam membuka peluang baru dalam bisnis, sebab dalam membangun jaringan personal tersebut seseorang harus memiliki perlakuan secara khusus terhadap orang lain. Sehingga bisa memberikan sebuah dampak positif terhadap bisnis dengan memanfaatkan jaringan personal (*personal network*) tersebut.

#### 2) Menjalinkan komunikasi bisnis antar organisasi

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, *stakeholder* internalnya memerlukan menjalinkan komunikasi bisnis antar organisasi untuk memperkuat jaringan kemitraan PT. tersebut sehingga bisa meningkatkan pasarekspor kopinya. Selain itu *stakeholder* juga perlu menjalinkan komunikasi dengan para pimpinan-pimpinan perusahaan besar agar bisa terjalin hubungan yang baik dengan pimpinan perusahaan agar bisa mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya PT. Berkat Mukmin



Mandiri dalam menembus pasar internasionalnya. Dimana hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (Havenvid& Rocca, 2017) yang menyatakan bahwa dalam jaringan bisnis terdapat sebuah ketergantungan antara usaha satu dengan usaha lain yang lebih mapan. Menjalin komunikasi dan berjejaring sangatlah dituntut dalam dunia bisnis ketika sumber daya dan pengalamannya terbatas, sehingga sebuah interaksi dan pembelajaran yang intens harus dilakukan. Cara yang demikian itu merupakan salah satu cara untuk mengatasi atau setidaknya bisa mengurangi kesulitan sumber daya dan pengalaman bisnis yang terbatas.

### **3) Menjalin hubungan baik dengan pemerintah**

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, *stakeholder* internalnya perlu menjalin hubungan baik dengan pemerintah. Dengan menjalin hubungan baik dengan pemerintah, perusahaan bisa dibantu promosi, dibangun akses kerjasama dan diberi fasilitas untuk bisa ekspor. Sebagaimana hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Angulo-Ruiz *et al.*, 2019) juga menyatakan bahwa langkah-langkah promosi pemerintah seperti insentif langsung dan perjanjian bilateral untuk mendukung internasionalisasi dapat mempercepat melalui pengaruhnya terhadap motif strategis untuk menginternasional. Di dukung oleh penelitian oleh (Jacknis, 2011) yang menyatakan bahwa pemerintah mempunyai jangkauan peranan yang luas dan bermacam-macam untuk mendorong inovasi di semua sektor ekonomi.

### **4) Selalu meningkatkan *value added* produk**

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, *stakeholder* internalnya perlu meningkatkan *added value* produk. Dalam meningkatkan *added value* produk *stakeholder* mengolah kopi dari biji kopi segar (*green bean*) menjadi bentuk kopi biji goreng (*roasting*) dan kopi bubuk. Kemudian juga meningkatkan *added value* produk dari segi kemasan, dimana sekarang ini kemasan yang digunakan adalah *Stand up pouch* kemasan sedangkan dahulu kemasan yang digunakan menggunakan plastik biasa, namun sekarang kemasannya sudah pakai *stand up pouch* atau kemasan yang bisa berdiri. Hal ini merupakan langkah untuk selalu melakukan *added value* atau nilai tambah pada produk. yang demikian didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Alonso & O'Neill, 2011)

yang menyatakan bahwa banyak cara yang dapat diproses lebih lanjut untuk menjadikan produk bernilai tambah. Mayoritas pelaku bisnis atau produsen tertarik untuk menjual produk yang sudah diproses atau membentuk kelompok untuk bekerja menambah nilai pada produk mereka. Hal itu menunjukkan fakta bahwa konsep produk bernilai tambah dan implikasi untuk area yang sama sudah difahami oleh antara banyak produsen.

### **5) Menerapkan prinsip kerja sesuai prinsip syariah**

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, *stakeholder* internalnya perlu menerapkan sistem kerja yang berbeda dengan perusahaan- perusahaan lainnya. yaitu dengan cara menerapkan prinsip syariah yang merupakan sebuah kekuatan *stakeholder* pembeda dengan perusahaan lain, dimana budaya kerja yang dibangun menumbuhkan ikatan bathin yang erat antara atasan dan bawahan (santri dengan kiyai) sehingga bisa meningkatkan produktivitas bagi PT. Berkat Mukmin Mandiri didalam memenuhi permintaan pasar ekspor kopinya. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hoque *et al.*, 2013) yang menyatakan jika semua anggota organisasi bekerja sesuai dengan pedoman dari penelitian ini diantaranya kepercayaan pada Allah, semangat dakwah, keadilan, akuntabilitas, saling menghormati, rasasaling percaya, ketulusan mutlak, kerja keras, kerja sama, keunggulan, perlakuan persaudaraan, kejujuran dan kebenaran, moralitas, pengambilan keputusan konsultatif, pengetahuan, perilaku yang baik, pengorbanan, rapi dan bersih untuk menciptakan organisasi yang bergantung pada Allah SWT dengan komitmen penuh dan ketulusan mutlak, diharapkan bahwa berkat dari Allah akan menjadi satu-satunya yang akan meningkatkan proses organisasi dalam produktivitas yang lebih baik, dan menikmati proses pengembangan organisasi yang lebih baik.

### **6) Menggunakan strategi *Blue Ocean* (membangun pasar baru)**

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, *stakeholder* internalnya perlu menggunakan strategi *Blue Ocean* pada PT. Berkat Mukmin Mandiri untuk meningkatkan pasar ekspornya. Dimana strategi *blue ocean* bertujuan tidak melawan pasar atau menganggap pesaing sebagai lawannya, melainkan strategi *Blue Ocean* mencoba





membuat strategi perusahaan dengan memberikan nilai tambah (*added value*) sehingga mampu membangun lahan pasar baru yang bisa menarik para konsumen. Oleh karena itu, strategi ini diterapkan oleh PT. Berkat Mukmin Mandiri dalam meningkatkan pasar ekspor kopinya. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugianto, (2013) yang menyatakan bahwa jika suatu strategi perusahaan disusun berdasarkan strategi samudera biru maka akan memunculkan sebuah konsep outlet *treatment and coffee shop* serta menghasilkan produk-produk baru yang bisa meningkatkan nilai tambah (*added value*) dan menangkap pangsa pasar yang belum terjangkau oleh perusahaan lain. Kemudian didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Leavy, (2018) yang menyatakan bahwa pencipta strategi samudra biru (*Blue Ocean*) secara mengejutkan, tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan mereka. Sebaliknya, mereka mengikuti logika strategis berbeda yang disebut sebagai inovasi nilai, bukan fokus mengalahkan pesaing, tetapi perusahaan berfokus untuk menjadikan kompetisi tidak relevan lagi dengan menciptakan suatu lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan, sehingga bisa membuka ruang pasar baru dan tidak diragukan lagi.

#### **7) Melakukan promosi ekspor**

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, *stakeholder* internalnya perlu melakukan promosi ekspor dengan cara promosi ekspor melalui pertemanan, kemudian komunikasi ke pemerintah, dan mengikuti pameran. Hal tersebut didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sharma *et al.*, 2018) yang menyatakan bahwa program promosi ekspor dapat meningkatkan kinerja ekspor melalui daya tarik pasar luar negeri. Secara khusus, program promosi ekspor harus dianggap sebagai sumber kemampuan manajer untuk mengembangkan kemampuan dalam bidang ekspor.

#### **8) Menangkap peluang pasar yang ada**

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, *stakeholder* internalnya perlu menangkap peluang pasar yang ada. Cara ini yang digunakan untuk mengikuti kemauan pasar. Contohnya membuat produk-produk baru yang sedang ramai dimasyarakat seperti momentum

pilihan presiden, *stakeholder* membuat produk kopi Jamin (Jokowi-Ma'ruf Amin). Kemudian menangkap peluang yang ada di pasar ekspor seperti komisaris melihat adanya peluang ekspor ampas kopi ke Australia. Di Australia ampas kopi dijadikan pakan ternak yang mempunyai nilai jual tinggi. Penjajakan-penjajakan promosi ekspor seperti itu yang dilakukan komisaris untuk menangkap peluang yang ada di pasar luar negeri. Sehingga *stakeholder* bisa memperkuat pasar ekspornya PT. Berkat Mukmin Mandiri. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Sakarya *et al.*, (2007) yang menyatakan bahwa perusahaan lebih cenderung lebih suka memasuki pada suatu pasar yang memiliki daya tarik pada peringkat tinggi, kemudian risiko pasarnya rendah dan di mana mereka dapat menikmati keunggulan dalam persaingan.

#### 9) Meningkatkan target ekspor

Berdasarkan dari hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, *stakeholder* internalnya perlu meningkatkan pasar atau memperluas pasar ekspor kopi perusahaan karena sampai sekarang kondisi permintaan pasar ekspornya PT. Berkat Mukmin Mandiri masih belum luas. Oleh karena itu, untuk kedepannya yaitu pada tahun 2023 mendatang, *stakeholder* internal perlu meningkatkan target pasar ekspornya PT. Berkat Mukmin Mandiri. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Gupta *et al.*, (2019) yang menyatakan bahwa perusahaan yang melakukan perluasan pasar selain domestik juga ke ekspor, masa tersebut berlangsung selama bertahun-tahun, ditemukan bahwa perusahaan menjadi lebih produktif beberapa tahun sebelum mengekspor, mereka dalam tahap belajar untuk mengekspor. Kemudian memastikan bahwa meningkatkan pasar ekspor menjadi lebih besar, tetapi ada sedikit bukti belajar dengan mengekspor yaitu ada peningkatan produktivitas segera setelah ekspor dimulai. Kemudian Ricky w. Griffin, (2015) menyatakan bahwa ketika pasar dalam negerinya sebuah perusahaan sudah jenuh, perusahaan menjadi semakin sulit untuk menaikkan pendapatan dan laba yang tinggi. Sehingga mencari pasar baru merupakan sebuah motif yang lazim bagi ekspansi pasar internasional.



## **b. Peranan *Stakeholder* Eksternal**

### **1) Mensupport agar meningkatkan *added value* (nilai tambah) produk.**

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, *stakeholder* eksternalnya yaitu Dinas Perkebunan Jawa Timur perlu mensupport produsen kopi yang salah satunya yaitu PT. Berkat Mukmin Mandiri agar selalu meningkatkan *added value* (nilai tambah) produk. Adapun salah satu bentuk support Dinas Perkebunan Jawa Timur kepada produsen kopi yang ada di Jawa Timur adalah dengan diselenggarakannya acara pameran gebyar kopi. Peserta yang ikut adalah produsen kopi yang sudah meningkatkan *added value* produk. Dengan meningkatkan *added value* (nilai tambah), secara otomatis nilai jual kopi juga akan meningkat.

### **2) Membangunkan akses kerjasama dengan pihak luar negeri**

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri, *stakeholder* eksternalnya yaitu Dinas Perkebunan Jawa Timur perlu membangunkan akses kerjasama dengan buyer luar negeri. Peranan kedua bisa dilakukan oleh pemerintah Dinas Perkebunan Jawa Timur apabila pada tataran produsen kopi sudah memiliki *added value* produk, maka selanjutnya pemerintah adalah membangunkan akses kerjasama dengan para buyer potensial baik dalam negeri maupun luar negeri melalui acara seperti pameran gebyar kopi. Seperti halnya PT. Berkat Mukmin Mandiri sebagai produsen kopi sudah memenuhi standarisasi untuk ekspor, sahingga oleh Dinas Perkebunan Jawa Timur dibangun kerja sama dengan buyer luar negeri asal Amerika. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Angulo-Ruiz *et al.*, 2019) yang menyatakan bahwa langkah-langkah pemerintah sebuah negara memiliki dampak pada hasil internasionalisasi di setiap negaranya. Dapat mempercepat melalui pengaruh pada dorongan strategis untuk menginternasionalkan, sementara andil pemerintah dalam perusahaan memiliki dampak langsung pada lokasi internasional.

### **3) Membantu promosi produk melalui CTH (*cooperative trading house*)**

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkah Mukmin Mandiri, *stakeholder* eksternalnya yaitu Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur perlu membantu mempromosikan produk pada pasar dalam negeri maupun pasar luar negeri CTH (*cooperative trading house*). CTH merupakan sebuah program pemerintah Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur yang berdiri sendiri sebagai lembaga pemasaran terpadu, dimana tugasnya CTH adalah kepanjangan tugas dari Dinas Koperasi dan UKM yaitu membantu memasarkan produk-produk UKM Jawa Timur; mencari buyer-buyer potensial yang bisa bekerjasama dengan usaha UKM binaan Dinas Koperasi dan UKM provinsi Jawa Timur, termasuk produk kopi PT. Berkah Mukmin Mandiri yang merupakan binaan Dinas Koperasi dan UKM.

### **4) Sebagai media yang membantu ekspor**

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkah Mukmin Mandiri, *stakeholder* eksternalnya Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur perlu sebagai media yang membantu ekspor. Sehingga dari pihak CTH membantu mencari informasi prosedur terkait ekspor PT. Berkah Mukmin Mandiri dari semua perizinan ekspor mulai dari Bea Cukai, Disperindag, kemudian mengurus sertifikasi mutu pangan, original produk dan surat-surat terkait ekspor, teknis pengiriman, komunikasi dengan importir, ketersediaan barang, kualitas barang sampai teknis pemberangkatan ekspor semua dimediasi oleh CTH. didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Do *et al.*, 2018) yang menyatakan bahwa pemerintah memiliki peranan dalam kebijakan layanan secara keseluruhan melalui administratif yang dikendalikan oleh pemerintah pusat dan pemangku kepentingan lainnya; kebijakan layanan keseluruhan banyak berfokus pada penyediaan layanan dan infrastruktur global.

### **5) Membantu mencari pasar di Negeranya**

Dalam menembus pasar internasional PT. Berkah Mukmin Mandiri, *stakeholder* eksternalnya yaitu mitra luar negeri atau (*buyer*) perlu membantu mencari pasar dinegara asalnya untuk PT. Berkah Mukmin Mandiri di luar negeri. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Coudounaris, 2018) yang menyatakan bahwa eratnya



hubungan kepercayaan (*trust*) antara mitra yaitu importir kepada eksportir, pembuatan kebijakan publik ke eksportir, mekanisme kesadaran dan melakukan program promosi ekspor bisa meningkatkan kinerja ekspor suatu perusahaan.

## 2. Reformulasi strategi dalam menembus pasar internasional dengan analisis SWOT.

Untuk merumuskan alternatif strategi pada PT. Berkah Mukmin Mandiri Sidoarjo, yang harus dilakukan adalah analisis faktor internal dan eksternal. Poin-poin faktor eksternal dan internal diperoleh berdasarkan dari hasil data yang diungkapkan oleh para *stakeholder* yang memiliki peranan dalam menembus pasar internasional PT. Berkah Mukmin Mandiri. Data-data tersebut diidentifikasi kedalam empat faktor yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) pada PT. Berkah Mukmin Mandiri. Setelah mengidentifikasi dari keempat faktor tersebut maka dibentuk sebuah matriks eksternal dan matriks eksternal untuk dianalisis. Berikut adalah matriks faktor internal.

**Tabel 1. Matrik Internal Faktor (IFAS)**

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot*	Rating*	Skor*
Kekuatan:	0,20	3	0,60
1. Kopinya memiliki cita rasa tersendiri	0,25	4	1,00
2. Personel <i>stakeholder</i> yang agresif dalam promosi	0,15	3	0,45
3. Selalu meningkatkan <i>added value</i> pada produk	0,15	3	0,45
4. Memiliki hubungan baik dengan pemerintah dan sesama pengusaha			
Sub-Total*	0,75		2,50
Kelemahan :	0,12	2	0,24
1. Pembagian tugas internal untuk urusan ekspor	0,08	2	0,16
2. Kekurangan SDM sebagai pengamat pasarglobal	0,05	2	0,10
3. Belum mempunyai outlet cafe			
Sub-Total*	0,25		0,50
<b>Total*</b>	<b>1,00</b>		<b>2,00</b>

Kemudian berikut ini untuk matriks faktor eksternal adalah:

**Tabel 2. Matrik Faktor Eksternal (EFAS)**

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot*	Rating*	Skor*
Peluang:			
1. Terbukanya akses pasar ekspor seperti Australia dan Amerika	0,25	4	1,00
2. Mendapat support dan fasilitas dari pemerintah	0,15	3	0,45
3. Meningkatnya jumlah konsumsi kopi dunia	0,15	2	0,30
4. Banyak jaringan mitra ekspor	0,20	4	0,80
Sub Total*	0,63		2,55
Ancaman:			
1. Pasokan bahan baku yang kurang	0,10	1	0,10
2. Peraturan yang berbeda disetiap negaratujuan ekspor	0,12	2	0,24
3. Aturan pemerintah yang berbelit-belit	0,15	2	0,30
Sub Total*	0,37		0,64
<b>Total*</b>	<b>1,00</b>		<b>1,91</b>

**Keterangan :**

- 1) Bobot mencerminkan tingkat urgensi faktor tersebut diantara faktor lainnya yang ditentukan oleh peneliti bersama komisaris dan *leader marketing* PT. Berkat Mukmin Mandiri.
- 2) Rating mencerminkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan yang ditentukan olehpeneliti berdasarkan data yang diperoleh dengan data-data pendukung.
- 3) Skor mencerminkan hasil dari angka bobot dikalikan dengan rating.
- 4) Total mencerminkan hasil penjumlahan angka dari setiap sub total, untuk sub total bobotditambahkan dan untuk sub total skor dikurangi.

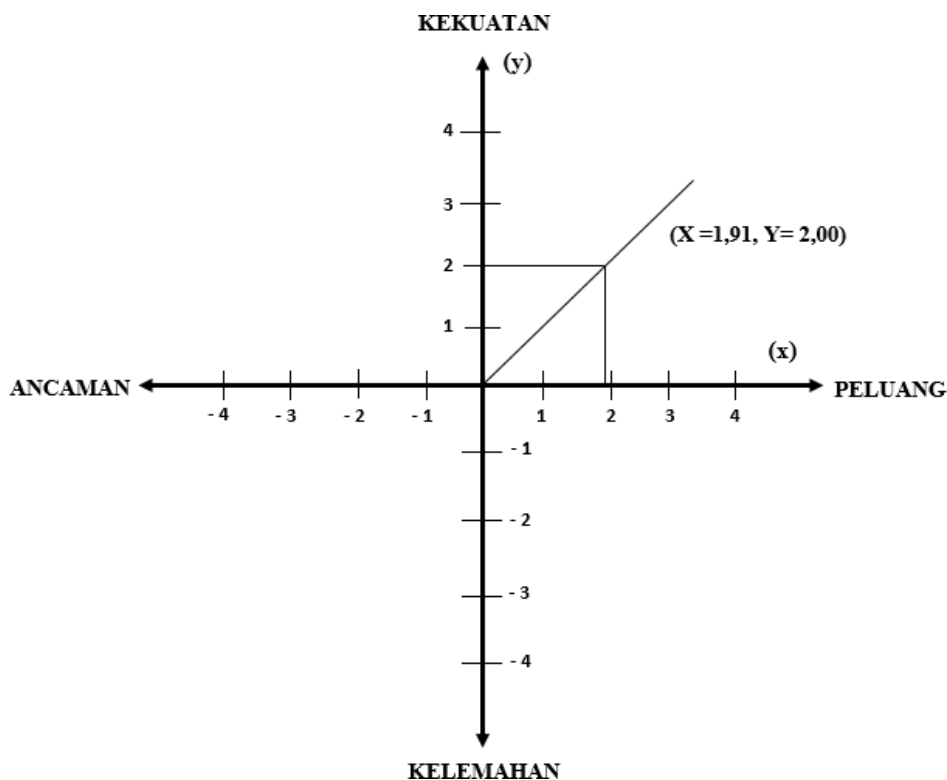
Dari matriks faktor internal diatas diketahui bahwa faktor kekuatan yang dimiliki oleh PT. Berkat Mukmin Mandiri yaitu kopinya memiliki cita rasa tersendiri, *personel stakeholder* yang agresif dalam promosi, selalu meningkatkan *value added* pada produk dan memiliki hubungan baik dengan pemerintah dan sesama pengusaha dan faktor kelemahan meliputi pembagian tugas internal untuk urusan ekspor, kekurangan SDM sebagai pengamat pasar global dan belum mempunyai outlet cafe.



Sedangkan dari matriks faktor eksternal diketahui bahwa faktor peluang bagi PT. Berkah Mukmin Mandiri mencakup terbukanya akses pasar ekspor seperti Australia dan Amerika, mendapat support dan fasilitas dari pemerintah, meningkatnya jumlah konsumsi kopi dunia dan banyak jaringan mitra ekspor. Kemudian faktor ancamannya mencakup pasokan bahan baku yang kurang, peraturan yang berbeda di setiap negara tujuan ekspor dan aturan pemerintah yang berbelit-belit.

### Analisis SWOT sebagai Media Perumusan Strategi

Dari hasil analisis tabel IFAS menunjukkan bahwa faktor kekuatan memiliki total skor 2,50 dan faktor kelemahan memiliki total skor 0,50 sehingga memiliki selisih skor (+) 2,00. Kemudian untuk tabel EFAS sebelumnya menunjukkan bahwa faktor peluang PT. Berkah Mukmin Mandiri memiliki total skor 2,55 dan faktor ancaman memiliki total skor 0,64 yang memiliki selisih skor (+) 1,91. Dengan demikian, maka dapat ditentukan koordinat dari matriks SWOT adalah 1,91 dan 2,00. Sehingga bila digambarkan pada diagram SWOT adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Diagram SWOT (Hasil olah peneliti)

Berdasarkan Gambar 2 di atas dapat diketahui bahwa strategi yang tepat dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri adalah strategi SO (*Strength - Opportunity*). Ini berarti bahwa strategi dalam menembus pasar internasional PT. Berkat Mukmin Mandiri yang dapat dilakukan adalah dengan menggunakan kekuatan sebagai alat untuk merebut peluang. Aspek kekuatan yang telah diidentifikasi menunjukkan bahwa faktor kekuatan yang dimiliki oleh PT. Berkat Mukmin Mandiri mencakup 1) kopinya memiliki cita rasa tersendiri, 2) personel *stakeholder* yang agresif dalam promosi, 3) selalu meningkatkan *added value* pada produk dan 4) memiliki hubungan baik dengan pemerintah dan sesama pengusaha. Dengan menggunakan empat kekuatan tersebut, maka peluang yang ingin dimanfaatkan antara lain: terbukanya akses pasar ekspor seperti Australia dan Amerika, mendapat *support* dan fasilitas dari pemerintah, meningkatnya jumlah konsumsi kopi dunia, dan banyak jaringan mitra ekspor. Sehingga strategi SO yang dapat dirumuskan adalah (1) Memaksimalkan kegiatan produksi, *quality control* dan pemasaran yang mendayagunakan jaringan ekspor yang sudah terbuka dan (2) melaksanakan kegiatan pemasaran internasional secara gencar dengan mendayagunakan fasilitas-fasilitas pemerintah serta jejaring (*networking*) dengan mitra yang ada di dalam maupun luar negeri.

## SIMPULAN

Terdapat banyak kontribusi *stakeholder* dalam menembus pasar internasional diantaranya yaitu komisaris PT. Berkat Mukmin Mandiri, pemerintah mencakup Dinas Perkebunan Jawa Timur, Dinas koperasi dan UKM Jawa Timur melalui *Cooperative Trading House* atau (CTH) dan mitra luar negeri (buyer). Adapun kontribusi peran stakeholder tersebut dalam menembus pasar internasional kopi yaitu menambah jejaring (*networking*) dengan mitra luar negeri, komunikasi bisnis dibanyak organisasi, menjaga hubungan baik kepada pemerintah, selalu meningkatkan nilai tambah produk, mengaplikasikan prinsip bekerja syariah, menggunakan strategi 'membangun pasar baru' atau *Blue Oceanstrategy*, promosi di pasar ekspor, menangkap peluang pasar yang ada dan meningkatkan target ekspor, dan membangunkan akses kerjasama dengan pihak luar negeri, membantu promosi produk melalui CTH (*cooperative tradinghouse*) dan sebagai media yang membantu ekspor dan membantu mencari pasar dinegaranya.

Strategi yang tepat dalam menembus pasar internasional kopi PT. BMM adalah strategi SO (*Strength - Opportunity*). Ini berarti bahwa strategi dalam meningkatkan





pasar ekspor kopi PT. BMM yang bisa dilakukan adalah menggunakan kekuatan sebagai alat untuk merebut peluang. Aspek kekuatan yang telah diidentifikasi menunjukkan bahwa faktor kekuatan yang dimiliki oleh PT. Berkah Mukmin Mandiri mencakup 1) kopinya memiliki cita rasa tersendiri, 2) personel stakeholder yang agresif dalam promosi, 3) selalu meningkatkan *added value* pada produk dan 4) memiliki hubungan baik dengan pemerintah dan sesama pengusaha.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alonso, A. D., & O'Neill, M. A. (2011). Interest in maximisation and value-added produce. *British Food Journal*, 113(5), 637–655. <https://doi.org/10.1108/00070701111131746>
- Amir, M. S. (2007). *Ekspor impor : teori & terapannya*. Pustaka binamanpressindo.
- Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A., & Wei, W. X. (2019). How does home government influence the internationalization of emerging market firms? The mediating role of strategic intents to internationalize. *International Journal of Emerging Markets*, 14(1), 187–206. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-08-2017-0274>
- Bernardin, H. J. (2010). *Human resource management* (5th ed). McGraw Hill.
- Bhawsar, P., & Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, Reflections and Directions. [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/0972150915581115](http://Dx.Doi.Org/10.1177/0972150915581115), 16(4), 665–679. <https://doi.org/10.1177/0972150915581115>
- Bogren, M., von Friedrichs, Y., Rennemo, Ø., & Widding, Ø. (2013). Networking women entrepreneurs: Fruitful for business growth? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(1), 60–77. <https://doi.org/10.1108/17566261311305210/FULL/XML>
- Coudounaris, D. N. (2018). Export promotion programmes for assisting SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 77–109. <https://doi.org/10.1108/RIBS-06-2017-0050/FULL/XML>
- Do, M. T., Falch, M., & Williams, I. (2018). Universal service in Vietnam: the role of government. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 178–190. <https://doi.org/10.1108/DPRG-05-2017-0028>

- Fitriati, R. (2015). *Menguak Daya Saing UMKM Industri Kreatif: Sebuah Riset Tindakan Berbasis Soft Systems Methodology*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Gonzalez-Perez, M. A., & Gutierrez-Viana, S. (2012). Cooperation in coffee markets: The case of Vietnam and Colombia. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 2(1), 57–73. <https://doi.org/10.1108/20440831211219237>
- Gupta, A., Patnaik, I., & Shah, A. (2019). Exporting and firm performance: evidence from India. *Indian Growth and Development Review*, 12(1), 83–104. <https://doi.org/10.1108/IGDR-04-2018-0036/FULL/XML>
- Havenvid, M. I., & Rocca, A. La. (2017). New Business Development in Business Networks. *No Business Is an Island*, 87–103. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-549-820171005>
- Hoque, N., Aktaruzzaman Khan, M., & Mowla, M. (2013). Organisational culture: features and framework from Islamic perspective. *Humanomics*, 29(3), 202–219. <https://doi.org/10.1108/H-06-2013-0040>
- Jacknis, N. (2011). Government's role in facilitating an innovative economy. *International Journal of Innovation Science*, 3(3), 107–115. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.3.3.107/FULL/XML>
- Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy and Leadership*, 46(3), 10–20. <https://doi.org/10.1108/SL-02-2018-0020/FULL/XML>
- Miles, M. ., Huberman, A. ., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition (3rd ed.)*. UI-Press.
- Ricky w. Griffin, M. W. P. (2015). *Bisnis Internasional, International Business (8th ed.)*. Salemba Empat.
- Rudito, B., Budimanta, A., & Prasetijo., A. (2004). *Corporate social responsibility : jawaban bagi model pembangunan Indonesia masa kini*. 188. <http://lib.ui.ac.id>
- Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion. *International Marketing Review*, 24(2), 208–238. <https://doi.org/10.1108/02651330710741820>
- Sharma, R. R., Sraha, G., & Crick, D. (2018). Export promotion programmes and



the export performance of Ghanaian firms. *International Marketing Review*, 35(4), 661–682. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0219>

Sugianto, G. (2013). STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KOPI. *Agora*, 1(3), 1141–1149. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/1079>

Sukirno, S. (2014). *Ekonomi pembangunan : Proses, Masalah, dan Dasar Kebijakan* (2nd ed.). Kencana Prenadamedia Group.

Kasali, Rhenald. 2017, *Manajemen Public Relations konsep dan aplikasinya di Indonesia*. PT Pustaka Utama Graffiti. Jakarta

Statistik kopi Indonesia, indonesian coffe statistic 2017. “total ekspor kopi Indonesia”. Badan Pusat Statistik ISBN: 978-602-438-187-5 No. Publikasi

/ Publication Number : 05130.1807 Katalog BPS / BPS Catalogue : 5504006.

