

Peta Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif BULOG untuk Menjadi Pemimpin Pasar Beras di Indonesia

Strategic Map to Develop BULOG's Competitive Advantage to Become the Rice Market Leader in Indonesia

Topan Ruspayandi, Tajuddin Bantacut, Bustanul Arifin, dan Idqan Fahmi

Sekolah Bisnis, IPB University

Jl. Raya Pajajaran, Babakan, Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor, Jawa Barat 16128

E-mail: topanruspayandi@apps.ipb.ac.id

Diterima: 18 Mei 2022

Revisi: 19 Juli 2023

Disetujui: 20 Oktober 2023

ABSTRAK

Beras adalah komoditas yang strategis di Indonesia, baik secara ekonomi, sosial maupun politik. BULOG adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) operator pangan yang ditugaskan oleh pemerintah untuk mengelola Cadangan Beras Pemerintah (CBP) serta melakukan pengembangan industri berbasis pangan dalam menjaga ketersediaan dan stabilitas harga pada tingkat produsen dan konsumen. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa pangsa pasar BULOG berpengaruh pada harga beras di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk membuat peta strategi pengembangan keunggulan kompetitif BULOG agar dapat meningkatkan pangsa pasarnya, sehingga dapat menjadi pemimpin pasar di industri beras Indonesia. Penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT pada empat perspektif *Balance Scorecard* (BSC). Berdasarkan analisis, strategi pada perspektif keuangan adalah dengan melakukan penyesuaian sistem keuangan dan akuntansi, optimasi sumber-sumber modal kerja, perbaikan struktur biaya, serta meningkatkan pendapatan perusahaan. Strategi pada perspektif pelanggan adalah dengan melakukan optimasi komunikasi dan hubungan pelanggan, optimasi pengembangan produk, merek, saluran penjualan dan layanan, serta perbaikan citra perusahaan dan produk. Strategi pada perspektif proses internal adalah pengembangan efektivitas dan efisiensi operasi sepanjang rantai pasok, pengembangan infrastruktur dan teknologi informasi, serta optimasi proses perencanaan strategis dan operasional. Strategi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah melakukan optimasi implementasi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi, pengembangan budaya perusahaan berbasis 'sosiopreneurship', optimasi manajemen inovasi serta peningkatan kompetensi SDM.

kata kunci: peta strategi, pemimpin pasar, SWOT, *balance scorecard*

ABSTRACT

Rice is a strategic commodity in Indonesia economically, socially, and politically. BULOG is a state-owned food operator assigned by the government to manage the Government Rice Reserves and develop food-based industries to maintain availability and price stability at the consumer and producer levels. Previous research stated that BULOG's market share affected rice prices in Indonesia. This study aimed to create a strategic map for developing BULOG's competitive advantage to increase its market share to become the market leader in the Indonesian rice industry. The research used SWOT analysis on four *Balance Scorecard* (BSC) perspectives. Based on the analysis, the strategy from a financial perspective is to make financial and accounting system adjustments, optimize working capital sources, improve cost structures, and seek and increase company revenue. The strategy from the customer perspective is to maximize communication and customer relations, optimize product development, brands, sales channels, and services, and improve corporate and product images. From an internal process perspective, strategies include developing operational effectiveness and efficiency along the supply chain, developing infrastructure and information technology, and optimizing strategic and operational planning processes. The learning and growth perspective strategy is to optimize the implementation of a technology-based performance management system, develop a corporate culture based on 'sociopreneurship,' optimize innovation management, and increase HR competencies.

keywords: strategy map, market leader, SWOT, *balanced scorecard*

I. PENDAHULUAN

Indonesia memandang pangan, khususnya beras, sebagai industri strategis baik secara ekonomi, sudut pandang politik maupun tinjauan budaya (Arifin, dkk., 2019). Pemerintah yang tidak berhasil menjaga stabilitas pangan dianggap gagal dalam mewujudkan kebutuhan dasar masyarakatnya (Timmer, 2014). Banyak fakta yang menunjukkan bahwa ketidakstabilan politik sering terjadi disebabkan oleh gejolak harga pangan yang tinggi (Arezki dan Bruckner, 2011; Lagi, dkk., 2011).

BULOG merupakan lembaga yang didirikan Pemerintah Indonesia untuk menjadi operator kebijakan pangan. BULOG saat ini berstatus sebagai BUMN berbentuk Perusahaan Umum (Perum). Selain mengelola cadangan pangan pemerintah, sesuai dengan Peraturan Presiden No 48 Tahun 2016 tentang Penugasan kepada BULOG dalam Rangka Ketahanan Pangan Nasional, BULOG diamanatkan untuk melakukan pengembangan industri berbasis pangan dalam rangka menjaga ketersediaan dan stabilitas harga pada tingkat produsen dan konsumen. Berdasarkan hal tersebut, selain melalui manajemen stok yang cenderung berbiaya tinggi (Timmer, 2011), pemerintah Indonesia melengkapi upaya stabilisasi harga pangan di Indonesia melalui pendekatan pasar, yaitu melalui peran BULOG dalam industri pangan nasional.

Bremmer (2010) menunjukkan bahwa penguasaan BUMN pada perekonomian negara khususnya pada sektor-sektor strategis, makin meningkat *trend*-nya hampir di seluruh dunia. Sejak krisis pasar modal tahun 2008 yang mengguncang perekonomian Amerika dan seluruh dunia, telah lahir sebuah sistem ekonomi baru dengan menjadikan BUMN sebagai tulang punggung ekonomi negara untuk mewujudkan stabilitas, yang disebut sebagai Kapitalisme 4.0 (Kaletsky, 2010). Kebijakan fiskal dan moneter diperkuat dengan keterlibatan aktif pemerintah dalam perekonomian pada tingkat mikro untuk menggerakkan ekonomi dan pasar, melalui korporasi atau BUMN-nya (Dwijowijoto, 2021).

Menurut Kotler dan Armstrong (2010), dalam perspektif persaingan pasar (*market competition*) sebuah perusahaan dapat menjadi

penentu harga (*price maker*), memengaruhi dan mengarahkan pasar ketika dapat mengambil posisi sebagai *market leader*. Perusahaan disebut *market leader* jika perusahaan tersebut menguasai pangsa pasar pada jumlah tertentu (signifikan) dan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pelaku pasar lainnya dalam industri yang sama, sehingga *market leader* selalu menjadi pusat orientasi para pelaku pasar lainnya (diserang, ditiru, atau di jauhi). Selama dua puluh tahun terakhir, BULOG fluktuatif menguasai 4–9 persen pangsa pasar beras nasional, dan sangat bergantung pada jumlah penugasan penyaluran beras yang diberikan oleh pemerintah. Keunggulan kompetitif menurut Porter (1985) adalah keunggulan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam hal produk, layanan, operasi, atau sumber daya yang membuatnya lebih baik daripada pesaingnya.

Konsep tersebut menunjukkan bahwa program stabilisasi harga beras, selain dapat dilakukan melalui pendekatan manajemen stok dengan kebijakan publik, negara memiliki alternatif lain yaitu dengan memperbesar pangsa BUMN pangan sebagai *market leader* di industri beras, sehingga tidak hanya dapat melakukan program-program stabilisasi harga (*market stabilization*) dengan lebih efektif, tetapi lebih jauh memberikan kemampuan untuk mewujudkan pasar beras yang stabil (*stabilized market*). Menurut Ruspayandi, dkk. (2022), pangsa pasar BULOG berpengaruh terhadap harga beras tingkat konsumen di Indonesia, pengaruh pangsa pasar juga terjadi pada jangka panjang.

Untuk menjadi pemimpin pasar, sebuah perusahaan harus menggunakan keunggulan kompetitifnya. Menurut Kotler dan Armstrong (2010), setiap posisi persaingan memerlukan strategi bersaing yang berbeda. Strategi ini bertujuan untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan mengurangi keterbatasan persaingan (Wheelen, dkk., 2018). Perusahaan yang secara konsisten mempunyai keunggulan kompetitif akan mengungguli pesaingnya dengan meraih keuntungan ekonomi yang lebih besar (Spulber, 2009).

Kerangka pikir penelitian ini adalah untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi BULOG,

meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Hasil evaluasi akan digabungkan pada empat perspektif *Balance Scorecard* untuk mengembangkan peta strategi yang holistik, dengan fokus pada peningkatan keunggulan kompetitif BULOG pada aspek keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi proses bisnis, dan inisiatif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan kerangka pikir ini, diharapkan BULOG dapat mengidentifikasi langkah-langkah strategis yang tepat untuk meningkatkan pangsa pasar dan mencapai posisi sebagai pemimpin pasar beras di Indonesia.

II. METODOLOGI

Penelitian dilakukan menggunakan analisis SWOT dengan melakukan *in-depth interview* kepada 30 responden ahli yang terdiri dari internal BULOG (direksi dan pejabat jenjang 1), regulator (Badan Pangan Nasional dan Kementerian/Lembaga), akademisi, peneliti/pengamat serta praktisi industri perberasan yang dianggap memiliki pengetahuan mengenai objek penelitian. Penelitian dilakukan selama 6 bulan terhitung bulan September 2022 sampai dengan bulan Maret 2023 sesuai ketersediaan tenaga ahli informasi untuk memberikan informasi/data yang dibutuhkan.

Analisis SWOT memberikan informasi yang membantu dalam mencocokkan sumber daya perusahaan, kemampuan, dan lingkungan kompetitif di tempat perusahaan beroperasi. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT karena kesederhanaan serta pendekatannya yang komprehensif (Helms dan Nixon, 2010). Menurut Wheelen, dkk. (2018), dalam penerapan SWOT, dibuat analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*) di lingkungan kerja (faktor internal) serta analisis peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) di luar lingkungan kerja (faktor eksternal).

Faktor-faktor internal dan eksternal dikelompokkan dan dianalisis menggunakan tabel *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS). Langkah membuat analisis IFAS dan EFAS menurut Wheelen, dkk. (2018) adalah sebagai berikut: (i) membuat daftar kekuatan dan kelemahan (internal) dan peluang dan

ancaman (eksternal); (ii) memberikan bobot pada masing-masing faktor mulai dari 1,0 untuk yang paling penting dan 0,0 untuk faktor paling tidak penting, dengan total bobot masing-masing kelompok faktor (internal/eksternal) harus 1; (iii) memberikan *rating* berkisar antara 5 (sangat baik) hingga 1 (buruk) untuk respons manajemen terhadap masing-masing faktor; (iv) mengalikan bobot dengan *rating* untuk mendapatkan skor tertimbang; dan (v) menjumlahkan semua skor tertimbang untuk setiap faktor. Selanjutnya hasil analisis IFAS akan disajikan sesuai *template* pada Tabel 1 dan EFAS akan disajikan sesuai *template* ada Tabel 2.

Tabel 1. *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)

No	Strength	Bobot	Rating	Skor
1				
2				
Jumlah Skor Strength				
No	Weakness	Bobot	Rating	Skor
1				
2				
Jumlah Skor Weakness				
Jumlah Skor IFAS				

Tabel 2. *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS)

No	Strength	Bobot	Rating	Skor
1				
2				
Jumlah Skor Strength				
No	Weakness	Bobot	Rating	Skor
1				
2				
Jumlah Skor Weakness				
Jumlah Skor EFAS				

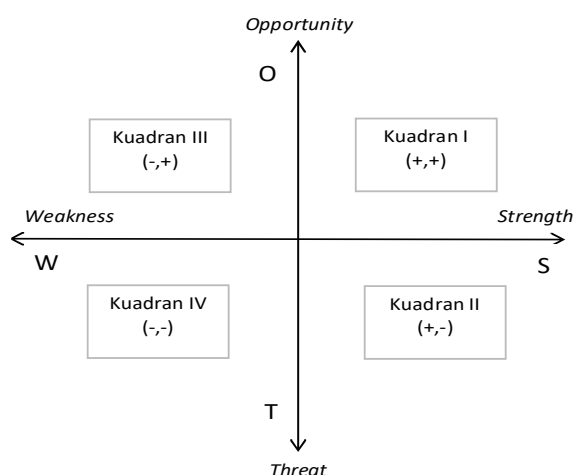
Pilihan strategi hasil analisis SWOT dapat dikategorikan dalam 4 (empat) kuadran sebagaimana pada *Gambar 1*.

Berdasarkan tabel IFAS dan EFAS yang didapat dari hasil pendapat responden, maka skor IFAS yang merupakan selisih nilai antara kekuatan dan kelemahan, diletakkan pada sumbu (y), sedangkan skor EFAS yang merupakan selisih nilai antara peluang dan ancaman diletakkan pada sumbu (x). Koordinat

	<i>Weakness (W)</i>	<i>Strength (S)</i>
	Daftar kelemahan internal	Daftar kekuatan internal
<i>Opportunity (O)</i>	Strategi WO (Mini-Maxi)	Strategi SO (Mini-Maxi)
Daftar peluang eksternal	Daftar strategi dengan meminimalisir kelemahan dan mengambil peluang	Daftar strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengambil peluang
<i>Threat (T)</i>	Strategi WT (Mini-Mini)	Strategi ST (Mini-Mini)
Daftar ancaman eksternal	Daftar strategi dengan meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman	Daftar strategi dengan menggunakan kekuatan dan meminimalisir ancaman

Gambar 1. Matriks Strategi SWOT (David, 2009)

(x,y) dalam diagram SWOT adalah titik yang akan menentukan arah strategi pengembangan keunggulan kompetitif BULOG. Dari diagram SWOT akan tergambar 4 sel kuadran. Setiap sel kuadran mewakili strategi WO, SO, WT atau ST, di mana masing-masing memiliki rumusan strategi yang berbeda. Keempat kuadran ini memiliki letak posisi sel sebagaimana dalam Gambar 2.



Gambar 2. Diagram SWOT

Pada penelitian ini matriks SWOT dibuat pada 4 (empat) perspektif *strategy map* yang diadopsi dari konsep *Balance Scorecard* (BSC), dengan tujuan agar strategi yang dihasilkan dapat digunakan lebih lanjut untuk membuat indikator penilaian kinerja (IPK) oleh BULOG. BSC diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (2021) sebagai suatu metode pengukuran kinerja yang komprehensif/ holistik dalam mencapai tujuan organisasi. Perspektif BSC mencakup empat perspektif, yaitu perspektif

keuangan, pelanggan, proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Strategi dari perspektif keuangan diperlukan karena ukuran keuangan dapat menjadi pedoman mengenai rencana, implementasi dan pelaksanaan dalam upaya meningkatkan laba perusahaan jangka panjang. Menurut Al-Najjar dan Kalaf (2012), ukuran keuangan memberikan gambaran ekonomi atas kondisi yang tercipta dari kebijakan organisasi, di mana ukuran profitabilitas dapat menjadi barometer pemegang saham untuk memverifikasi hasil ketepatan investasi.

Menurut Kairu, dkk. (2013), perspektif pelanggan adalah ukuran untuk melihat bagaimana organisasi dapat menghasilkan barang dan jasa dengan kualitas, ketersediaan, kecepatan pengiriman dan nilai-nilai produk yang baik lainnya untuk memberikan kepuasan pada pelanggan. Perspektif proses bisnis internal berfokus pada identifikasi proses bisnis utama perusahaan. Premis di balik persepsi ini adalah bahwa ukuran berbasis pelanggan itu penting, tetapi perusahaan harus dapat menerjemahkan ke dalam strategi apa yang harus dilakukan organisasi secara internal agar harapan pelanggan dapat terpenuhi (Kaplan dan Norton, 2001).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan melihat efektivitas perusahaan dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan agar dapat makin berkembang untuk menunjang karirnya. Kairu, dkk. (2013), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengevaluasi kemampuan karyawan (keterampilan, bakat, pengetahuan dan pelatihan), kualitas sistem informasi (sistem, *database* dan jaringan) dan efek keselarasan organisasi (budaya, kepemimpinan, keselarasan dan kerja tim), dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Strategi *map* untuk pilihan-pilihan strategi hasil analisis SWOT dalam empat perspektif BSC digambarkan dalam Gambar 3.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis SWOT, faktor-faktor internal dan eksternal BULOG untuk menjadi pemimpin pasar di industri beras nasional pada perspektif keuangan, beserta

Perspektif	Strategi-strategi
Keuangan	Pilihan strategi berdasarkan analisis SWOT pada perspektif keuangan
Pelanggan	Pilihan strategi berdasarkan analisis SWOT pada perspektif pelanggan
Proses Internal	Pilihan strategi berdasarkan analisis SWOT pada perspektif proses internal
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pilihan strategi berdasarkan analisis SWOT pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Gambar 3. Strategy Map SWOT BSC

dengan bobot, *rating* dan skornya dapat dilihat pada Tabel 3 dan 4. Berdasarkan Tabel 3 dan 4, maka diagram strategi SWOT digambarkan seperti Gambar 4. Selanjutnya, berdasarkan diagram SWOT (Gambar 4), maka pilihan strategi untuk perspektif keuangan adalah strategi WO (*Mini-Maxi*) dengan rincian strategi pada Tabel 5.

Pada perspektif keuangan, strategi yang disarankan adalah *Mini-Maxi Strategies* (WO), khususnya dengan meminimalisir kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada. Berdasarkan strategi WO (Tabel 5), strategi

pertama dalam perspektif keuangan adalah penyesuaian sistem keuangan dan akuntansi untuk dapat lebih mengakomodir proses bisnis korporasi.

Puluhan tahun mengemban amanah pelayanan publik dalam bentuk pengelolaan Cadangan Beras Pemerintah (CBP) serta penugasan lainnya, saat ini BULOG mengadopsi sistem keuangan dan akuntansi yang lebih banyak digunakan untuk kegiatan pelayanan publik. Sistem keuangan dan akuntansi sektor publik dibuat dengan tujuan untuk pertanggungjawaban penggunaan anggaran negara dengan basis pencatatan kas menuju akrual (*cash toward accrual*), sistem ini menuntut organisasi yang bersifat birokratis, kaku dan hierarkis (Halim, dkk., 2010), sedangkan sistem keuangan dan akuntansi swasta/korporasi digunakan dengan tujuan pencapaian laba atau profit, menggunakan pencatatan berbasis akrual (*accrual accounting*) serta organisasi yang fleksibel. BULOG perlu dapat membuat model sistem keuangan dan akuntansi yang sesuai dengan tuntutan pelayanan publik serta memenuhi kebutuhan bisnis korporasi.

Strategi yang kedua adalah dengan mengoptimalkan dan mencari sumber-sumber pembiayaan baru untuk modal kerja perusahaan. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah

Tabel 3. IFAS Perspektif Keuangan

STRENGTH				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Besarnya kepercayaan dari kreditor untuk penyediaan modal kerja perusahaan	0,14	4,14	0,56
2	Pengalaman dalam pengelolaan dana subsidi pemerintah (<i>accountability and governance</i>)	0,15	4,14	0,60
3	Kepemilikan aset yang besar dapat dimonetisasi untuk menambah pendapatan (<i>other-income</i>) dan modal kerja operasional perusahaan	0,13	4,00	0,53
JUMLAH SKOR (A)				1,69
WEAKNESSES				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Sistem keuangan dan akuntansi belum sepenuhnya berbasis korporasi	0,15	3,86	0,56
2	Belum optimalnya suku bunga pinjaman untuk modal kerja operasional dari kreditor	0,15	3,71	0,54
3	Beban biaya yang tinggi karena kewajiban pelayanan publik di seluruh Indonesia	0,15	3,71	0,58
4	Belum optimalnya aktifitas perdagangan beras komersial sebagai sumber pendapatan utama bagi perusahaan	0,14	4,00	0,56
JUMLAH SKOR (B)				2,24
JUMLAH BOBOT IFAS		1,00		
SKOR IFAS (A-B)				-0,55

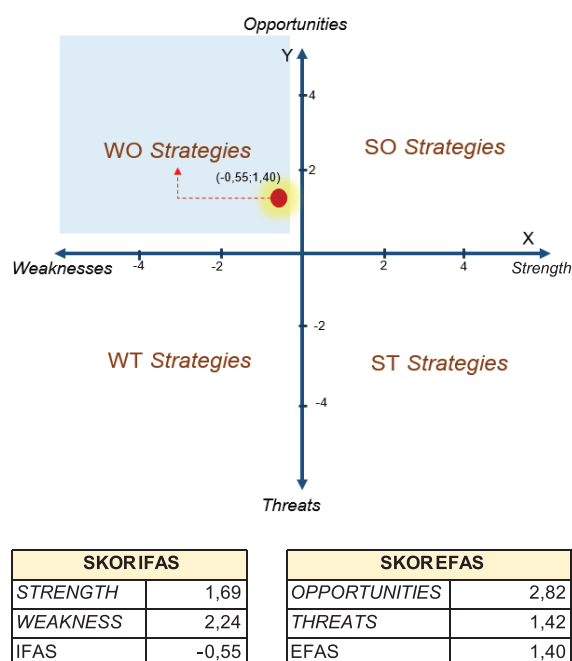
Tabel 4. EFAS Perspektif Keuangan

OPPORTUNITIES				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Ketentuan dalam Peraturan Presiden di mana pemerintah dapat memberikan jaminan kredit kepada Perum BULOG	0,12	4,14	0,51
2	Adanya peluang sumber pembiayaan lain untuk modal kerja dan relaksasi anggaran dari pemerintah	0,13	4,43	0,59
3	Tumbuhnya industri logistik meningkatkan peluang optimalisasi aset gudang yang tidak terpakai (disewakan) sebagai sumber tambahan pendapatan perusahaan	0,12	4,43	0,53
4	Peluang percepatan pembayaran hutang-hutang pemerintah serta perubahan model penganggaran dan pencairan subsidi pada program pemerintah	0,13	4,43	0,57
5	Peluang pengembangan bisnis komersial dan program-program pemerintah dalam bentuk program sembako/BPNT, natura ASN, pencegahan <i>stunting</i> , dll	0,13	4,71	0,62
JUMLAH SKOR (A)				2,82
THREATS				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Model pembiayaan penugasan pemerintah (dibayar setelah pelaksanaan penugasan selesai) memberatkan arus kas perusahaan	0,12	3,86	0,45
2	Hilangnya pasar tetap untuk Cadangan Beras Pemerintah (CBP) menurunkan perputaran stok beras serta meningkatkan biaya persediaan dan perawatan komoditas.	0,13	4,00	0,53
3	Keterlambatan pencairan subsidi yang mengganggu <i>working capital</i> perusahaan.	0,12	3,86	0,45
JUMLAH SKOR (B)				1,42
JUMLAH BOBOT EFAS		1,00		
SKOR IFAS (A-B)				1,40

dengan negosiasi bunga bank, mencari sumber pembiayaan baru non bank, mengusulkan kepada pemerintah agar dapat diberikan uang muka penugasan, perbaikan skema pembayaran penugasan, mengupayakan jaminan kredit pemerintah sesuai dengan amanat Perpres 48/2016 dan Perpres 66/2022, dan upaya lainnya. Berdasarkan penelitian Deloof (2003) perusahaan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan optimasi modal kerja melalui pengurangan jumlah hari piutang dan persediaan. Menurut Ayu, dkk. (2021), optimalisasi pembiayaan modal kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan dan menurut Fuad, dkk. (2019), perputaran modal kerja, *leverage* operasi dan *leverage* keuangan mempunyai pengaruh positif terhadap profitabilitas usaha. Enqvist, dkk. (2014) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa manajemen modal kerja penting dan harus dimasukkan dalam perencanaan keuangan perusahaan.

Strategi yang ketiga adalah dengan memperbaiki struktur biaya melalui produktivitas operasional, efisiensi biaya SDM dan umum serta penagihan utang pemerintah. Berdasarkan evaluasi, nilai *selling*, *general*, and

administrative (SGA) *expenses* BULOG saat ini cukup tinggi, sehingga perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan efisiensi pembiayaan operasional perusahaan. Menurut Asmara, dkk. (2014) peningkatan biaya-biaya berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Rizkiastuti (2016) menyampaikan bahwa secara simultan



Gambar 4. Diagram SWOT Perspektif Keuangan

Tabel 5. Strategi SWOT Perspektif Keuangan

Strategi WO (terpilih)	Strategi SO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyesuaian sistem keuangan dan akuntansi sektor publik untuk aktivitas korporasi (W1O5) 2. Optimasi sumber-sumber pembiayaan baru untuk modal kerja (W2O2) 3. Perbaikan struktur biaya melalui produktivitas operasional, efisiensi biaya SDM dan umum serta penagihan utang pemerintah (W3O1, W3O4) 4. Mencari dan meningkatkan pendapatan dengan pengembangan bisnis beras dan optimalisasi pengelolaan aset (W4O5, W4O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negosiasi penurunan bunga kredit komersial dengan Bank kreditur dan penajakan modal pinjaman dari kreditur lainnya (S1O2) 2. Mengusulkan jaminan kredit pemerintah untuk mendapat bunga pinjaman yang lebih rendah (S2O1) 3. Monetisasi aset sebagai sumber <i>revenue</i> dan modal kerja perusahaan (S3O3) 4. Pengembangan bisnis dan negosiasi untuk mendapatkan kembali penugasan-penugasan PSO dari pemerintah (S2O4, S2O5)
Strategi WT	Strategi ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimasi sistem keuangan yang ada untuk menjalankan korporasi (W1T2) 2. Menurunkan jumlah pinjaman bank dan rasionalisasi beban biaya penugasan PSO (W3T2) 3. Mengusulkan jaminan kredit pemerintah untuk mendapat bunga pinjaman yang lebih rendah (W2T4) 4. Mengusulkan model penganggaran dan pembiayaan penugasan yang lebih efektif untuk perusahaan (W3T1, W3T3) 5. Mencari sumber pendapatan lain di luar penugasan PSO (W4T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negosiasi penurunan bunga kredit komersial dengan Bank kreditur (S1T1, S1T3, S1T4) 2. Optimasi pertanggungjawaban operasional untuk mengurangi koreksi biaya penugasan PSO (S2T1, S2T2, S2T3, S2T4) 3. Monetisasi aset untuk modal kerja perusahaan (S3T2)

variabel struktur modal, profitabilitas, struktur biaya dan kepemilikan institusi berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan, Onegina, dkk. (2019) menyampaikan optimasi struktur biaya penting untuk menciptakan daya saing produk pertanian, Silvi dan Cuganesan (2006) menyampaikan bahwa identifikasi peluang peningkatan efisiensi dapat menciptakan struktur biaya yang optimal untuk penciptaan nilai bisnis.

Tantangannya adalah, *SGA expense* BULOG tinggi karena adanya beban BULOG untuk membiayai berbagai infrastruktur pelayanan publik yang tidak dibutuhkan untuk kegiatan bisnis. Misalnya pengelolaan kantor-kantor dan unit-unit gudang di daerah terpencil seperti di kepulauan Natuna, Sedanau, Tahuna, Karakalong, Siau, Kei, Jamdena, Bintan, Lingga, dan lain-lain. Sehingga BULOG harus dapat mengomunikasikan kepada pemerintah perlunya beberapa pembiayaan yang ditanggung pemerintah sebagai biaya pelayanan publik. Kebijakan ini, dapat diminta dalam bentuk percepatan pembayaran utang-utang pemerintah serta perubahan model penganggaran dan pencairan subsidi pada program pemerintah.

Strategi yang keempat adalah dengan meningkatkan pendapatan pada usaha perdagangan beras dan optimalisasi aset. Saat

ini, selain hilangnya *captive market* penyaluran beras rutin dari pemerintah seperti program Raskin/Rastra, kemampuan BULOG untuk melakukan perdagangan beras untuk pasar umum juga masih relatif rendah. Penjualan beras komersial BULOG per tahun rata-rata hanya sebanyak 300 ribu ton atau 0,9 persen dari rata-rata konsumsi beras nasional yang mencapai 32 juta ton/tahun. Sehingga perlu dilakukan peningkatan porsi perdagangan beras BULOG baik kepada pemerintah maupun pasar umum.

Pemerintah saat ini masih memiliki program Sembako/Bantuan Pangan Nontunai (BPNT) yang penyediaan produknya dibebaskan kepada swasta, beberapa pemerintah daerah juga memiliki program natura beras untuk aparat sipil negara (ASN), program bantuan pangan untuk pencegahan *stunting*, dan program-program pangan lainnya yang menjadi peluang BULOG untuk memperbesar volume bisnis dari pasar pemerintah. Selain itu, dengan volume perdagangan beras yang rata-rata mencapai 32 juta ton per tahun, maka potensi BULOG untuk dapat meningkatkan pendapatan melalui perdagangan beras kepada pasar umum masih sangat besar.

Pengembangan potensi pendapatan ini termasuk melalui optimalisasi kinerja anak-anak perusahaan serta optimalisasi aset.

Selain PT Jasa Prima Logistik, dan PT Gendhis Multi Manis, BULOG masih memiliki PT Mitra BUMDes Nusantara yang merupakan perusahaan terafiliasi (BULOG memegang saham terbanyak) serta unit bisnis industri, ritel, jasa pemberantasan hama dan pengelolaan aset yang perlu terus dikembangkan dan menjadi *vehicle* BULOG untuk meningkatkan pendapatan.

Muria (2018) menyebutkan bahwa pendapatan dan biaya operasional berpengaruh terhadap laba bersih perusahaan. Eggert, dkk. (2013) menyampaikan bahwa pengembangan strategi pelayanan dapat meningkatkan nilai dan pertumbuhan pendapatan perusahaan. Matsuoka (2022) menyampaikan bahwa dalam upaya meningkatkan kesehatan keuangan perusahaan, perlu dipertimbangkan adanya hubungan negatif antara upaya peningkatan profitabilitas jangka pendek dan hubungan pelanggan jangka panjang.

3.2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil analisis SWOT, faktor-faktor internal dan eksternal BULOG untuk menjadi pemimpin pasar di industri beras nasional pada perspektif pelanggan, beserta

dengan bobot, *rating* dan skornya dapat dilihat pada Tabel 6 dan Tabel 7.

Berdasarkan analisis IFAS dan EFAS pada Tabel 6 dan 7, maka dihasilkan diagram SWOT pada Gambar 5. Selanjutnya, berdasarkan diagram SWOT (Gambar 5), maka pilihan strategi untuk perspektif pelanggan adalah strategi ST (*Maxi-Mini*), dengan rincian strategi pada Tabel 8.

Pada perspektif pelanggan, strategi yang disarankan adalah *Maxi-Mini Strategies* (ST) yaitu dengan memaksimalkan peluang dan meminimalkan hambatan yang ada. Berdasarkan strategis ST (Tabel 8), strategi pertama dalam perspektif pelanggan adalah optimasi komunikasi dan hubungan pelanggan untuk mengembalikan kepercayaan pasar pemerintah dan meningkatkan retensi konsumen pasar komersial.

Hilangnya *captive market* program penugasan kebijakan bantuan pangan rutin pemerintah (Raskin/Rastra), menunjukkan bahwa manajemen komunikasi BULOG dengan pemerintah perlu dioptimalkan kembali. Karena berdasarkan banyak penelitian, program Raskin/Rastra adalah program integral ketahanan

Tabel 6. IFAS Perspektif Pelanggan

STRENGTHS				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Pengalaman dalam menangani penugasan pemerintah (operasional dan administrasi) dan pelayanan di seluruh wilayah Indonesia.	0,11	4,43	0,48
2	Pengembangan variasi produk beras komersial dalam bentuk <i>umbrella brand</i> Befood serta beras KPSH Ritel	0,10	4,29	0,43
3	Pengembangan saluran penjualan yang cukup lengkap baik <i>offline</i> maupun <i>online</i>	0,10	4,43	0,46
4	Modernisasi infrastruktur pengolahan beras berupa <i>Modern Rice Milling Plant</i> (MRMP) dan <i>Rice to Rice</i> (RtR) untuk produk yang berkualitas dan harga yang kompetitif	0,11	4,14	0,48
5	Pengembangan strategi <i>marketing</i> dan pelayanan pelanggan (RPK <i>Mobile</i> , <i>Be Care</i> , dll)	0,11	4,14	0,46
JUMLAH SKOR (A)				2,30
WEAKNESSES				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Belum optimalnya penciptaan <i>value</i> produk beras yang berkualitas, kontinu dengan harga yang kompetitif	0,12	3,86	0,46
2	<i>Image</i> produk BULOG yang kurang baik/berkualitas terkait program sosial pangan yang dilakukan sebelumnya	0,12	3,71	0,44
3	<i>Brand</i> dan <i>umbrella brand</i> yang belum dikenal luas oleh masyarakat	0,11	4,00	0,43
4	Belum optimalnya strategi komunikasi dan <i>customer/stakeholder relationship management</i> baik dengan <i>government</i> maupun <i>private market</i>	0,12	3,71	0,44
JUMLAH SKOR (B)				1,76
JUMLAH BOBOT IFAS		1,00		
SKOR IFAS (A-B)				0,54

Tabel 7. EFAS Perspektif Pelanggan

OPPORTUNITIES				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Masih adanya kepercayaan pemerintah untuk memberikan penugasan kebijakan pangan kepada BULOG dalam bentuk pengelolaan Cadangan Pangan Pemerintah.	0,14	3,57	0,51
2	Terbentuknya Badan Pangan Nasional meningkatkan peluang kembalinya <i>captive market</i> program-program pemerintah seperti Program Sembako/BPNT, natura ASN, pencegahan <i>stunting</i> , dll	0,16	3,86	0,61
3	Masih tingginya potensi pasar di industri beras komersial	0,18	3,57	0,63
JUMLAH SKOR (A)				1,75
THREATS				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Hilangnya <i>captive market</i> program penugasan kebijakan pangan pemerintah	0,18	4,00	0,70
2	Perkembangan perilaku konsumen yang makin peduli dengan kualitas dan <i>brand minded</i>	0,17	4,43	0,75
3	Pergeseran paradigma kebijakan pangan melalui <i>market mechanism (business to business)</i> dengan preferensi beras premium	0,18	4,00	0,70
JUMLAH SKOR (B)				2,16
JUMLAH BOBOT EFAS		1,00		
SKOR EFAS (A-B)				-0,41



SKOR IFAS		SKOR EFAS	
STRENGTH	2,30	OPPORTUNITIES	1,75
WEAKNESS	1,76	THREATS	2,16
IFAS	0,54	EFAS	-0,41

Gambar 5. Diagram SWOT Perspektif Pelanggan

pangan yang seharusnya menjadi kepentingan dari pemerintah. Menurut Mufiddatul, dkk. (2022) dan Lustiadi (2015) kebijakan beras untuk rumah tangga miskin berpengaruh terhadap efektivitas pengentasan kemiskinan, Widia dan Yetmi (2022) menemukan bahwa program raskin berpengaruh positif pada pendapatan masyarakat.

Pentingnya komunikasi dan hubungan pelanggan untuk pengembangan bisnis BULOG

telah ditunjukkan oleh perubahan paradigma kebijakan pangan melalui mekanisme pasar (bisnis ke bisnis) dengan preferensi beras premium, seperti yang ditunjukkan oleh kerja sama BULOG dengan beberapa pemerintah daerah untuk penyediaan beras natura Aparat Sipil Negara (ASN), serta perilaku konsumen yang makin peduli dengan kualitas dan *brand minded*. Komunikasi pemasaran memiliki fungsi untuk memberikan informasi, memengaruhi, dan mengingatkan konsumen akan produk atau jasa yang ditawarkan, sehingga terjalin hubungan yang baik antara perusahaan dan konsumen (Shimp, 2003). Selama proses ini, nilai perusahaan ditransfer dan terjadi pertukaran informasi mengenai operasi perusahaan. Menurut Hendriana (2009), biaya komunikasi pemasaran (pengeluaran iklan yang dirasakan) memiliki dampak positif terhadap elemen-elemen ekuitas merek seperti kualitas yang dirasakan, loyalitas merek, dan kesadaran merek. Tulasi (2012) juga menyatakan bahwa komunikasi pemasaran berperan penting dalam menciptakan kesadaran merek jika semua strategi pemasaran digunakan dengan optimal.

Strategi yang kedua adalah optimasi pengembangan produk, merek, saluran penjualan dan layanan sesuai dengan profil dan ekspektasi konsumen. Khususnya untuk pasar umum, BULOG perlu melakukan pengembangan produk beras yang lebih baik dengan menjaga

Tabel 8. Strategi SWOT Perspektif Pelanggan

Strategi WO	Strategi SO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbaikan manajemen pengelolaan kualitas cadangan pangan pemerintah (W1O1, W2O1) 2. Pengembangan manajemen bisnis dan produk untuk menjamin kualitas, kontinuitas, variasi, harga yang kompetitif serta pelayanan pada pasar komersial dan program Sembako BPNT, natura ASN, pencegahan <i>stunting</i>, dll (W1O2, W2O2, W3O2, W5O2, W1O3, W2O3, W3O3, W5O3) 3. Optimasi <i>umbrella brand</i> Befood untuk memperbaiki <i>product image</i> (W4O2, W4O3, W4O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimasi penyaluran Cadangan Beras Pemerintah, pasar pemerintah dan penugasan pemerintah lainnya melalui jaringan ritel binaan dan <i>e-commerce</i> (S1O1, S3O1, S1O2, S3O2) 2. Optimasi infrastruktur pergudangan, pengolahan untuk pengembangan bisnis komersial dan pelayanan pasar pemerintah seperti program Sembako/BPNT, natura ASN, pencegahan <i>stunting</i>, dll (S4O2) 3. Optimasi merek dan saluran penjualan untuk menjangkau pasar yang lebih luas (S2O3, S3O3) 4. Aktivasi kegiatan <i>marketing</i> untuk memperluas pasar beras komersial (S5O3)
Strategi WT	Strategi ST (terpilih)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimasi pengembangan pasar komersial untuk beras medium (W1T1, W2T1) 2. Optimasi komunikasi untuk kepentingan penyaluran beras medium sesuai dengan kualitas yang ditetapkan untuk Cadangan Beras Pemerintah (CBP) (W3T3) 3. Perbaikan kualitas beras medium dan <i>positioning</i> BULOG sebagai pengelola merek beras medium terbaik (W1T2, W2T2, W3T2). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimasi komunikasi dan hubungan pelanggan untuk mengembalikan kepercayaan pasar pemerintah dan meningkatkan retensi konsumen pasar komersial (S1T1, S1T3) 2. Optimasi pengembangan produk, merek, saluran penjualan dan layanan sesuai dengan profil dan ekspektasi konsumen (S2T2, S2T3, S3T2, S4T1, S4T3) 3. Perbaikan citra perusahaan dan produk melalui optimasi kegiatan pemasaran (S2T2, S3T1, S3T3, S4T2, S5T1, S5T2)

kualitas, kontinuitas pasokan, harga yang bersaing serta variasi produk. Dengan *image* yang kurang baik pada produk untuk program pelayanan publik sebelumnya (Raskin/Rastra), maka perlu dilakukan strategi untuk mereposisi *branding* produk BULOG agar lebih dapat diterima oleh masyarakat. Pengembangan infrastruktur pengolahan modern yang telah dilakukan BULOG melalui pembangunan *Modern Rice Milling Plant* (MRMP) dan mesin *Rice to Rice* (RtR) dapat menjadi titik balik perbaikan produk BULOG agar dapat lebih memenuhi ekspektasi konsumen.

Saluran penjualan (*sales channeling*) juga perlu dikembangkan BULOG agar dapat menjangkau masyarakat dengan lebih luas. Menurut Kotler dan Armstrong (2013), saluran pemasaran merupakan suatu entitas yang membantu memastikan produk atau jasa dapat diakses dan digunakan oleh konsumen atau pengguna bisnis. Levens (2010) menguraikan bahwa saluran pemasaran memiliki peran signifikan, seperti menghimpun informasi tentang konsumen, pesaing, dan lingkungan pemasaran; mengembangkan komunikasi untuk mendorong pembelian; menetapkan harga, memproses pesanan; mengantarkan produk kepada konsumen; menyediakan opsi pembayaran dan layanan kredit kepada konsumen; serta memantau penjualan aktual produk atau jasa kepada konsumen.

BULOG harus dapat mendistribusikan produk-produk berasnya di pasar-pasar tradisional baik secara langsung ataupun melalui para pedagang pasar. Program kemitraan distribusi seperti program Rumah Pangan Kita (RPK) menjadi salah satu sarana yang dapat terus digunakan untuk memperluas *coverage area* penyebaran produk sekaligus sebagai program sarana pemberdayaan masyarakat. Produk BULOG juga perlu lebih banyak hadir di toko-toko ritel modern serta meningkatkan aksesibilitas produk berasnya melalui program penjualan melalui platform penjualan daring (*online*), baik yang dikelola sendiri (ipanganan.com) maupun melalui marketplace umum seperti Tokopedia, Shopee, Lazada, dll. Lebih jauh, untuk meningkatkan penguasaan pasar, BULOG dapat menginisiasi program kemitraan toko/depot beras di seluruh Indonesia. Saat ini, toko/depot beras adalah salah satu model bisnis yang belum dikelola dengan standar tertentu seperti model bisnis minimarket, apotek, dan lain-lain, sehingga dapat menjadi peluang bisnis yang cukup besar.

Strategi yang ketiga adalah dengan melakukan perbaikan citra perusahaan dan produk melalui optimasi kegiatan pemasaran. Menurut Tjiptono (2022), kepercayaan dikaitkan dengan hubungan emosional, khususnya kemampuan seseorang untuk memercayakan

Tabel 9. IFAS Perspektif Proses Internal

STRENGTHS				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Pengalaman dan jejaring yang luas dalam operasional sepanjang rantai pasok	0,14	4,57	0,62
2	Memiliki infrastruktur kantor wilayah cabang dan cabang pembantu, serta unit bisnis dan anak perusahaan yang mendukung operasional perusahaan di seluruh Indonesia	0,13	4,71	0,62
3	Pembangunan infrastruktur <i>Modern Rice Milling Plant</i> (MRMP), <i>Rice to Rice</i> (RtR), Gudang Modern, serta infrastruktur pergudangan dan pengolahan <i>existing</i>	0,13	4,57	0,59
4	Pengembangan sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP) dan <i>business process re-engineering</i>	0,13	4,43	0,57
5	Implementasi <i>Sales and Operation Planning</i> (SNOP) untuk perencanaan dan <i>forecasting</i> operasional	0,12	4,14	0,50
JUMLAH SKOR (A)				2,90
WEAKNESSES				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Belum optimalnya efektifitas pengelolaan produk beras sepanjang rantai pasok dan integrasi proses bisnis penugasan (PSO) dan komersial	0,13	3,71	0,48
2	Belum optimalnya implementasi <i>market intelligent</i> dan <i>market research</i> dalam perencanaan produk dan pengembangan bisnis baru	0,11	3,71	0,41
3	Belum optimalnya hubungan kerjasama jangka panjang dengan mitra kerja/vendor	0,12	3,86	0,45
JUMLAH SKOR (B)				1,34
JUMLAH BOBOT IFAS		1,00		
SKOR IFAS (A-B)				1,56

suatu perusahaan atau merek terhadap pemenuhan atau kinerja suatu fungsi. Yamin (2013) menunjukkan bahwa nilai yang dirasakan, kualitas yang dirasakan dan citra perusahaan mempunyai pengaruh secara simultan dan

parsial terhadap kepuasan konsumen.

Pengembangan *umbrella brand* “Befood” yang telah dirintis saat ini menjadi program yang dapat meningkatkan citra produk BULOG.

Tabel 10. EFAS Perspektif Proses Internal

OPPORTUNITIES				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Perkembangan korporasi budidaya, modernisasi pengolahan, dan layanan logistik serta berkembangnya model kerjasama kolaborasi/ <i>economic sharing</i>	0,18	3,57	0,65
2	Perkembangan teknologi informasi di bidang <i>Internet of Thing</i> (IoT) dan <i>Artificial Intelligent</i> (AI) untuk perencanaan, <i>forecasting</i> dan operasional bisnis sepanjang rantai pasok	0,17	3,71	0,64
3	Perkembangan model-model bisnis baru sepanjang rantai pasok industri beras dan produk turunannya	0,17	3,57	0,60
JUMLAH SKOR (A)				1,89
THREATS				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Hilangnya pasar tetap untuk Cadangan Beras Pemerintah	0,16	3,43	0,53
2	Perubahan kebutuhan pasar Cadangan Pangan Pemerintah (CBP) dengan preferensi beras premium	0,16	3,57	0,56
3	Tumbuhnya perusahaan-perusahaan baru yang bergerak di bidang pangan, dan ekspansi perusahaan asing untuk berinvestasi di bidang pangan	0,17	3,71	0,62
JUMLAH SKOR (B)				1,71
JUMLAH BOBOT EFAS		1,00		
SKOR IFAS (A-B)				0,18

Perlu dilakukan komunikasi pemasaran yang efektif untuk dapat mendorong *umbrella brand* ini menjadi *top of mind* konsumen dengan citra yang positif. Menurut Kotler dan Armstrong (2013), dalam strategi pemasaran, penting untuk mempertimbangkan berbagai elemen pemasaran seperti karakteristik produk, penetapan harga, distribusi, promosi, peran orang-orang, proses bisnis, dan bukti fisik.

3.3. Perspektif Proses Internal

Berdasarkan hasil analisis SWOT, faktor-faktor internal dan eksternal BULOG untuk menjadi pemimpin pasar di industri beras nasional pada perspektif proses internal, beserta dengan bobot, *rating* dan skornya pada Tabel 9 dan 10.

Berdasarkan hasil IFAS dan EFAS pada Tabel 9 dan 10, maka dihasilkan diagram SWOT pada Gambar 6. Berdasarkan diagram SWOT



SKOR IFAS	
STRENGTH	2,90
WEAKNESS	1,34
IFAS	1,56

SKOR EFAS	
OPPORTUNITIES	1,89
THREATS	1,71
EFAS	0,18

Gambar 6. Diagram SWOT Perspektif Proses Internal

pada Gambar 6, maka pilihan strategi untuk perspektif proses internal adalah strategi SO (*Maxi-Maxi*) dengan rincian pada Tabel 11.

Pada perspektif proses internal, strategi yang disarankan adalah *Maxi-Maxi Strategies* (SO) yaitu dengan menggunakan kekuatan untuk memaksimalkan peluang yang ada. Berdasarkan strategi SO (Tabel 11), strategi

pertama dalam perspektif proses internal adalah pengembangan efektivitas dan efisiensi operasi sepanjang rantai pasok melalui kemitraan strategis. Kemitraan strategis (*strategic partnership*) adalah bentuk kerja sama di mana kedua pihak (atau lebih) pihak yang berkolaborasi saling membantu satu sama lain untuk dapat mencapai objektif usahanya, seperti untuk memastikan kontinuitas pasokan bahan baku, menurunkan biaya operasional, meningkatkan kecepatan distribusi, meningkatkan cakupan area pelayanan meningkatkan pilihan untuk kemudahan pembayaran, meningkatkan pelayanan dan penanganan keluhan pelanggan, dan lain sebagainya.

Dalam pandangan Bovaird (2004), kerja sama strategis dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif melalui penyediaan produk atau layanan tertentu dengan mengoptimalkan skala ekonomi dan cakupan ekonomi. Menurut Neergaard, dkk. (2009) kekuatan gabungan kemitraan akan meningkatkan nilai tambah. Menurut Asmarantaka (2012), terdapat dua jenis indikator efisiensi dalam pemasaran produk agrobisnis (makanan dan serat), yaitu efisiensi operasional dan efisiensi harga. Kedua jenis ini dapat ditingkatkan melalui kemitraan strategis. Uddin dan Akhter (2011) berpendapat bahwa kemitraan strategis memiliki peranan yang signifikan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain. Kemitraan strategis dapat mengatasi keterbatasan yang dimiliki perusahaan, seperti keterbatasan dalam kemampuan, kompetensi, dan sumber daya.

Strategi yang kedua adalah pengembangan infrastruktur dan teknologi informasi untuk optimasi proses bisnis serta pengembangan model bisnis baru. Perkembangan teknologi untuk menunjang operasional bisnis di sepanjang rantai pasok saat ini sudah berkembang sangat pesat, teknologi baru seperti *internet of things* (IoT), dan *artificial intelligent* (AI) telah banyak digunakan untuk membantu perencanaan, *forecasting*, evaluasi dan operasional bisnis sepanjang rantai pasok.

Saat ini BULOG telah mulai melakukan *re-engineering* proses bisnis dan pengembangan *Enterprise Resource Planning* (ERP) untuk

Tabel 11. Strategi SWOT Perspektif Proses Internal

Strategi WO	Strategi SO (terpilih)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimasi manajemen rantai pasok melalui kerja sama pihak ketiga/kolaborasi (W1O1) 2. Optimasi teknologi dan pengembangan model bisnis baru untuk perbaikan kinerja produk <i>existing</i> (W1O2, W1O3, W2O2, W2O3) 3. Pengembangan model kerja sama dengan pihak ketiga yang lebih bersifat <i>long term relationship</i> (W3O1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan efektivitas dan efisiensi operasi sepanjang rantai pasok melalui kemitraan strategis (S1O1) 2. Pengembangan infrastruktur dan teknologi informasi untuk optimasi proses bisnis serta pengembangan model bisnis baru (S1O2, S1O3, S2O2, S2O3, S3O2, S3O3) 3. Optimasi proses perencanaan strategis dan operasional untuk merespons dinamika dan perubahan pasar (S4O2, S4O3)
Strategi WT	Strategi ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimasi jaringan kemitraan dan rantai pasok beras yang ada untuk melayani pasar komersial (W1T1, W3T1) 2. Pengembangan kerja sama dan kolaborasi jangka panjang dengan mitra kerja pengadaan untuk pasar komersial (W3T1, W3T2) 3. Meningkatkan komunikasi dengan pemerintah daerah dan lembaga pemerintah lainnya untuk optimasi pelayanan operasi pasar menggunakan Cadangan Beras Pemerintah (CBP) (W2T2, W2T3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimasi infrastruktur penyimpanan, pengolahan, kantor dan teknologi informasi untuk meningkatkan kapasitas bisnis perusahaan di industri beras nasional (S1T1, S2T1, S3T1, S4T1, S1Tb, S2T3, S3T3, S4T3) 2. Optimasi infrastruktur penyimpanan, pengolahan, kantor dan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas pelayanan operasi pasar beras (S1T2, S2T2, S3T2, S4T2) 3. Optimasi proses perencanaan dan <i>forecasting</i> operasional untuk memenangkan persaingan pasar (S5T1, S5T3)

menunjang operasional bisnisnya. Perlu dilakukan upaya yang terus-menerus untuk beradaptasi dengan teknologi baru serta melengkapi ERP dengan aplikasi-aplikasi pendukung operasional. Misalnya untuk proses operasional tenaga penjualan dapat dibuat aplikasi *Sales Force Automation* (SFA) yang dilengkapi dengan fitur *geo-tagging*, *point of sales* serta *thermal printer mobile*. Sarana transaksi konsumen dapat dilengkapi dengan *payment gateway* sehingga konsumen dapat melakukan pembayaran dengan berbagai macam metode seperti *virtual account*, kartu kredit/debit, dompet digital (Gopay, OVO, Dana, dll), dan lain sebagainya. Outlet penjualan langsung seperti RPK dan RPK Center perlu dilengkapi dengan *Point of Sales* dan *Cash Register System*. Infrastruktur penyimpanan/ pergudangan, pengolahan dan distribusi BULOG juga perlu dilengkapi dengan *Warehouse Management System* (WMS), *Manufacturing Management System* (MMS), *Quality Management System* (QMS), *Transportation Management System* (TMS), dan sistem informasi lainnya yang mengadopsi teknologi-teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya.

Strategi yang ketiga adalah optimasi proses perencanaan strategis dan operasional untuk merespons dinamika dan perubahan pasar. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kaye dan Allison pada tahun 2016, perencanaan strategis memiliki potensi untuk membantu perusahaan mengevaluasi

pencapaian tujuannya secara berkala. Dalam konteks persaingan bisnis yang makin ketat, perencanaan strategis juga dapat berperan dalam memajukan dan mengembangkan perusahaan serta meningkatkan pangsa pasarnya. Proses perencanaan adalah salah satu titik krusial keberhasilan perusahaan untuk dapat membuat produk dan layanan yang sesuai dengan ekspektasi konsumen.

Beras sebagai produk musiman, diproduksi hanya pada bulan-bulan tertentu saja di Indonesia, yaitu pada bulan Maret sampai dengan Mei untuk panen raya rendengan, dan pada bulan Agustus sampai dengan Oktober, untuk panen raya gadu dengan jumlah yang lebih sedikit. Sedangkan konsumsi beras masyarakat Indonesia cenderung tetap sepanjang tahun. Kondisi ini membuat pemenuhan kontinuitas suplai beras untuk pasar menjadi perlu direncanakan dengan matang, mengingat daya simpan gabah/beras juga tidak begitu lama. Beras hanya dapat disimpan 3 sampai dengan 4 bulan sebelum mengalami penurunan mutu, sedangkan gabah dapat disimpan lebih lama, tetapi membeli gabah dengan kualitas dan rendemen yang baik, lebih sulit dilakukan daripada membeli beras.

Proses perencanaan penjualan dan operasional/*sales and operational planning* (S&OP) perlu dilakukan dengan mempertimbangkan kesediaan bahan baku produksi, kapasitas mesin produksi, *turnover* stok, distribusi/*coverage* area, dan trend

permintaan pasar. Proses perencanaan ini tidak dapat dilakukan hanya sekali, tetapi perlu dievaluasi secara berkala untuk penyesuaian asumsi-asumsi, dengan kondisi aktual yang terjadi.

3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil analisis SWOT, faktor-faktor internal dan eksternal BULOG untuk menjadi pemimpin pasar di industri beras nasional pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, beserta dengan bobot, *rating* dan skornya pada Tabel 12 dan 13.

pembelajaran dan pertumbuhan adalah optimasi implementasi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi. Menurut Alsabbah dan Ibrahim (2014), perancangan strategis terkait sumber daya manusia yang penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Optimasi sistem manajemen kinerja perlu dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk mengukur kinerja karyawan secara akurat. Misalnya untuk kinerja tenaga penjualan (*sales forces*), dapat dilakukan dengan implementasi *Sales Force Automation*

Tabel 12. IFAS Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

STRENGTHS				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Demografi pegawai BULOG sebagian besar merupakan tenaga kerja milenial dengan pendidikan yang cukup tinggi.	0,12	3,86	0,45
2	Pembangunan infrastruktur <i>Corporate University</i> (CORPU) BULOG, pengembangan <i>e-learning system</i> , serta pengembangan CORPU untuk menjadi champion <i>Indonesia Food and Fertilizer Research Institute</i> (IFFRI) bidang pangan	0,12	4,00	0,50
3	Implementasi <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM)	0,12	4,14	0,48
4	Implementasi sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi	0,12	4,00	0,48
JUMLAH SKOR (A)				1,91
WEAKNESSES				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Belum optimalnya implementasi struktur dan manajemen remunerasi yang dapat memberikan insentif untuk peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan	0,14	3,86	0,53
2	Belum optimalnya pengembangan budaya organisasi berbasis korporasi	0,13	3,86	0,50
3	Belum optimalnya pengembangan dan implementasi manajemen inovasi berbasis pengetahuan	0,14	3,86	0,53
4	Belum optimalnya implementasi <i>best practice</i> dan adaptasi teknologi baru dalam operasional perusahaan sepanjang rantai pasok	0,12	3,86	0,46
JUMLAH SKOR (B)				2,02
JUMLAH BOBOT IFAS		1,00		
SKOR IFAS (A-B)				-0,11

Berdasarkan analisis IFAS dan EFAS pada Tabel 12 dan 13, maka dihasilkan diagram SWOT yang ditunjukkan pada Gambar 7. Berdasarkan diagram SWOT pada Gambar 7, maka pilihan strategi untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah strategi WO (*Mini-Maxi*), dengan rincian pada Tabel 14.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, strategi yang direkomendasikan adalah *Mini-Maxi Strategies* (WO), yang melibatkan usaha untuk mengurangi kelemahan yang ada dan memanfaatkan peluang yang tersedia. Berdasarkan pendekatan strategi WO (Tabel 14), strategi pertama dalam perspektif

(SFA) yang dapat mengukur parameter-parameter kinerja *sales forces* seperti jumlah kunjungan (*effective call*), jumlah konversi penjualan, omzet penjualan, akuisisi konsumen baru (*new open outlet*), dan lain sebagainya. Di mana parameter-parameter tersebut dapat langsung dihitung oleh sistem dengan aturan remunerasi yang ada sehingga menjadi angka insentif kinerja.

Strategi yang kedua adalah pengembangan budaya perusahaan berbasis *social entrepreneurship* atau '*sosiopreneurship*'. Sebagai Perusahaan Umum, BULOG dibentuk

Tabel 13. EFAS Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

OPPORTUNITIES				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Pertumbuhan penduduk, daya beli serta perkembangan pasar dan meningkatnya kebutuhan komoditas beras	0,17	3,71	0,62
2	Perkembangan manajemen rantai pasok untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas kinerja logistik	0,18	3,71	0,66
3	Pemanfaatan perkembangan ilmu, inovasi dan teknologi sepanjang rantai pasok melalui implementasi <i>Internet of Things</i> (IoT) dan <i>Artificial Intelligent</i> (AI)	0,17	3,71	0,62
4	Perkembangan teknologi manajemen kinerja seperti <i>Sales Force Automation</i> untuk penilaian kinerja tim sales	0,14	3,57	0,52
JUMLAH SKOR (A)				2,41
THREATS				
No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
1	Munculnya banyak <i>start up</i> dan perusahaan-perusahaan baru di sepanjang rantai pasok dengan budaya <i>entrepreneur</i> , inovasi dan operasional yang modern	0,17	3,71	0,64
2	Eksansi perusahaan asing untuk berinvestasi di bidang pangan	0,17	3,71	0,64
JUMLAH SKOR (B)				1,28
JUMLAH BOBOT EFAS		1,00		
SKOR IFAS (A-B)				1,13

untuk sebesar-besar kemanfaatan umum (UU BUMN No 19 Tahun 2003), dengan tetap dapat melakukan pengembangan bisnis di industri berbasis pangan (Perpres No 48 tahun 2016). Berdasarkan hal tersebut maka budaya perusahaan yang perlu dibangun adalah budaya *sosiopreneurship*, yaitu budaya wirausaha dengan wawasan sosial. Artinya

SDM BULOG harus mampu berpikir sebagai seorang pebisnis yang profesional, efisien, *problem solver*, kreatif, inovatif, *value maker* dan berani mengambil risiko, dengan tetap *pada* tujuan inti (*noble purpose*) untuk kemanfaatan umum menjaga ketahanan pangan negara. BULOG harus menjadi entitas bisnis yang memiliki “*good will*” untuk mematuhi ketentuan-ketentuan pemerintah dengan membeli gabah/ beras minimal di Harga Pembelian Pemerintah (HPP) dan menjual dengan batas atas Harga Eceran Tertinggi (HET), serta menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Pada tahun 1972, Joseph Banks memperkenalkan istilah “wirausahawan sosial” dalam bukunya yang berjudul “*The Sociology of Social Movements*”. Dalam karya tersebut, istilah tersebut digunakan untuk menjelaskan penggunaan keterampilan manajemen bisnis guna mengatasi masalah sosial secara berkelanjutan (Ebrashi, 2013). Menurut Barendsen dan Gardner (2004), kewirausahaan sosial adalah kemampuan memecahkan masalah sosial dengan semangat kewirausahaan dan ketajaman bisnis. Zahra, dkk. (2008) berpendapat bahwa kewirausahaan sosial mencakup aktivitas dan proses yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan



Gambar 7. Diagram SWOT Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 14. Strategi SWOT Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Strategi WO (terpilih)	Strategi SO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimasi implementasi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi (W1O2, W1O4) 2. Pengembangan budaya perusahaan berbasis 'sosiopreneurship' (W2O2, W2O4) 3. Optimasi manajemen inovasi berbasis pengetahuan baru sepanjang rantai pasok (W3O2, W3O3, W3O4) 4. Peningkatan kompetensi SDM dalam pengetahuan dan keterampilan sepanjang rantai pasok (W4O2, W4O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kompetensi SDM khususnya milenial untuk pengetahuan dan keterampilan implementasi teknologi baru sepanjang operasional rantai pasok (S1O2, S1O3, S1O4) 2. Optimasi manajemen riset, inovasi dan risiko untuk menciptakan model bisnis baru dalam merespons persaingan pasar (S2O1, S3O1, S4O1, S2O2, S2O3) 3. Implementasi teknologi informasi untuk optimasi sistem manajemen kinerja (S4O4)
Strategi WT	Strategi ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimasi struktur remunerasi berbasis kinerja (W1T1) 2. Kolaborasi inovasi dan teknologi dengan <i>start up</i> dan perusahaan-perusahaan baru sepanjang rantai pasok (W2T1, W3T1, W4T1, W2T2, W3T2, W4T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimasi peran karyawan milenial dan sistem manajemen kinerja yang memotivasi peningkatan produktivitas untuk memenangkan persaingan pasar (S1T1) 2. Optimasi manajemen riset, inovasi dan risiko untuk menciptakan model bisnis baru dalam merespons persaingan pasar (S2T1, S3T1, S2T2, S3T2)

memanfaatkan peluang untuk meningkatkan kekayaan sosial dengan menciptakan bisnis baru atau mengelola organisasi yang ada sesuai dengan cara inovatif. Menurut Saifan (2012), wirausaha sosial adalah individu atau organisasi yang misinya menggunakan prinsip-prinsip bisnis untuk menghadirkan nilai sosial kepada masyarakat. Idris dan Hijrah (2013) menegaskan bahwa kewirausahaan sosial bermula dari tujuan mulia yaitu menyelesaikan permasalahan sosial tertentu dengan pendekatan bisnis.

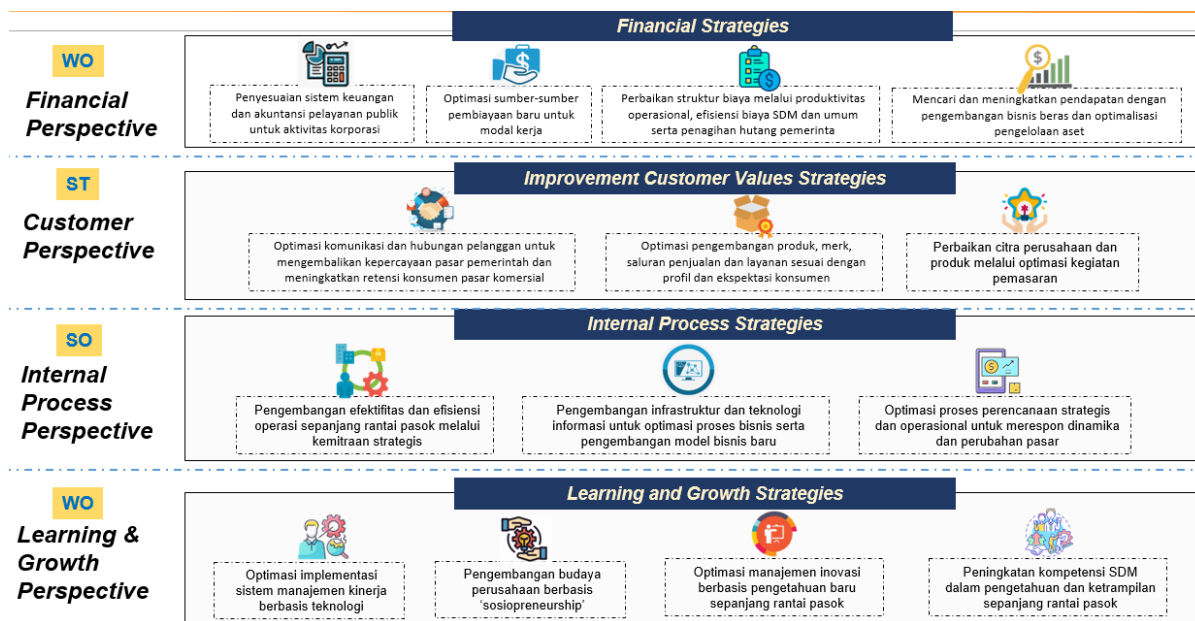
Strategi yang ketiga adalah optimasi manajemen inovasi berbasis pengetahuan baru sepanjang rantai pasok. Manajemen inovasi adalah proses menerapkan ide-ide baru ke dalam praktik operasional perusahaan (Dereli, 2015). Menurut Halkos dan Kitsos (2012), berbagai faktor memengaruhi keberhasilan inovasi. Faktor-faktor ini meliputi risiko ekonomi, biaya inovasi, sumber pendanaan inovasi, fleksibilitas organisasi dalam bisnis, kualifikasi tenaga kerja, teknologi informasi, informasi pasar, dan tanggapan konsumen terhadap produk dan layanan baru. Untuk memastikan kelancaran inovasi, manajemen inovasi perlu mempertimbangkan struktur, budaya, dan logika organisasi yang sesuai, serta menerapkan strategi yang tepat (Dereli, 2015).

Saat ini BULOG telah memiliki *Corporate University* (Corpu) yang telah menjadi *champion*

Indonesia Food and Fertilizer Research Institute (IFFRI) bidang pangan. Corpu BULOG juga telah dilengkapi *e-learning system* yang memungkinkan dilakukannya pembelajaran dan pelatihan untuk karyawan pada saat pandemi karena Covid19. Manajemen inovasi perlu dikembangkan agar BULOG selalu dapat menciptakan *value bisnis* yang lebih baik atau berbeda dengan perusahaan yang lain.

Strategi yang keempat adalah peningkatan kompetensi SDM dalam pengetahuan dan keterampilan sepanjang rantai pasok. Halisa (2020) menyatakan bahwa sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompetensi memiliki dampak yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Menurut penelitian Mahmudhitya, dkk. (2013), keberhasilan program pelatihan memengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Jika perusahaan dapat melaksanakan pelatihan dan pendidikan dengan baik, maka kinerja karyawan yang optimal dapat dicapai.

Demografi pegawai BULOG sebagian besar merupakan tenaga kerja milenial dengan pendidikan yang cukup tinggi, adalah modal dasar yang perlu dioptimalkan dengan manajemen peningkatan kompetensi yang terstruktur. Selain sertifikasi keahlian, serta pelatihan-pelatihan bisnis dan operasional di Corpu BULOG, SDM juga dapat diberi kesempatan untuk dapat



Gambar 8. Peta Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif BULOG

melanjutkan pendidikan formalnya di perguruan-perguruan tinggi terbaik baik di dalam maupun di luar negeri.

3.5. Peta Strategi

Berdasarkan pilihan-pilihan strategi dari hasil analisis SWOT, didapat peta strategi dalam empat perspektif *Balance Scorecards* sebagaimana dalam Gambar 8. Peta strategi ini memiliki potensi untuk menjadi acuan Perum BULOG dalam mengembangkan keunggulan bersaingnya, dengan demikian mampu meningkatkan pangsa pasar dan memimpin industri beras nasional.

IV. KESIMPULAN

Untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menjaga ketahanan pangan, BULOG perlu meningkatkan volume bisnisnya agar dapat menjadi pemimpin pasar di industri beras nasional. Sebagai Perum yang dibentuk dengan tujuan kemanfaatan umum, BULOG dapat meningkatkan pangsa pasarnya melalui pelaksanaan penugasan pemerintah (pasar pemerintah) dan perdagangan beras di pasar umum, dengan tetap pada tujuan untuk menjaga stabilitas pasar beras di dalam negeri.

Strategi pengembangan keunggulan kompetitif BULOG pada perspektif keuangan adalah dengan melakukan penyesuaian sistem keuangan dan akuntansi pelayanan publik untuk aktivitas korporasi, optimasi sumber-

sumber pembiayaan baru untuk modal kerja, perbaikan struktur biaya melalui produktivitas operasional, efisiensi biaya SDM dan umum serta penagihan utang pemerintah, serta mencari dan meningkatkan pendapatan dengan pengembangan bisnis beras dan optimalisasi pengelolaan aset.

Strategi pengembangan keunggulan kompetitif BULOG pada perspektif pelanggan adalah melakukan optimasi komunikasi dan hubungan pelanggan untuk mengembalikan kepercayaan pasar pemerintah dan meningkatkan retensi konsumen pasar komersial, optimasi pengembangan produk, merek, saluran penjualan dan layanan sesuai dengan profil dan ekspektasi konsumen, serta perbaikan citra perusahaan dan produk melalui optimasi kegiatan pemasaran.

Strategi pengembangan keunggulan kompetitif BULOG pada perspektif proses internal adalah melakukan pengembangan efektifitas dan efisiensi operasi sepanjang rantai pasok melalui kemitraan strategis, pengembangan infrastruktur dan teknologi informasi untuk optimasi proses bisnis serta pengembangan model bisnis baru, serta optimasi proses perencanaan strategis dan operasional untuk merespon dinamika dan perubahan pasar.

Strategi pengembangan keunggulan kompetitif BULOG pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah melakukan optimasi

implementasi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi, pengembangan budaya perusahaan berbasis 'sosiopreneurship', optimasi manajemen inovasi berbasis pengetahuan baru sepanjang rantai pasok serta peningkatan kompetensi SDM dalam pengetahuan dan keterampilan sepanjang rantai pasok.

Peta strategi yang telah disusun dalam perspektif *Balance Scorecard* di penelitian ini, dapat diturunkan menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) Perum BULOG. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan dengan mengidentifikasi faktor dan aktor dari proses pengembangan keunggulan kompetitif, serta menentukan prioritas dari masing-masing strategi sehingga upaya yang dilakukan untuk pengembangan keunggulan kompetitif BULOG dapat lebih tepat dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Najjar, S. M., and K. H. Kalaf. 2012. Designing a balanced scorecard to measure a bank's performance: A case study. *International journal of business administration*. 3(4): 44-53. <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n4p44>
- Alsabbah, M., and H. Ibrahim. 2014. HRM Practices and Employee Competence: A General System Perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*. 4 (1): 11–17.
- Arezki, R., and M. Bruckner. 2011. Food Prices and Political Instability. *IMF Working Papers*. 11(62).
- Arifin, B., N. A. Achsan, D. Martianto, L.K. Sari, dan A. H. Firdaus. 2019. The Future of Indonesian Food Consumption. *Jurnal Ekonomi Indonesia*. 8.
- Asmara, A., Y. Lis Purnamadewi, dan A. Meiri. 2014. Struktur Biaya Industri dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Industri Tekstil dan Produk Tekstil Indonesia. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*. 11(2): 110–118.
- Asmarantaka, R. 2012. *Pemasaran Agribisnis (Agrimarketing)*. Bogor: IPB Press.
- Ayu, D., S. Bhegawati, D. P. Agustina, dan M. Sukarnasih. 2021. Peran Likuiditas, Pendanaan Modal Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia. *Solusi*. 19(4): 294–302. <https://doi.org/10.26623/SLSI.V19I4.4244>
- Barendsen, L., and H. Gardner. 2004. Is The Social Entrepreneur a New Type of Leader? *Leader to Leader Forum*. <https://search.proquest.com/openview/686ebd8f6e72941b386039393b9262/1?pq-origsite=gscholar&cbl=33214>
- Bovaird, T. 2004. Public–Private Partnerships: From Contested Concepts to Prevalent Practice. *International Review of Administrative*. 70(2): 199–215. <https://doi.org/10.1177/0020852304044250>
- Bremmer, I. 2010. The End of the Free Market: Who wins the war between States and Corporations?. *European View*. 9(2).
- David, F. R. 2009. *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Deloof, M. 2003. Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? *Journal of Business Finance & Accounting*. 30(3–4): 573–588. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008>
- Dereeli, D. D. 2015. Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 195: 1365–1370. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.06.323>
- Dwijowijoto, R. N. 2021. *Korporasi Konstitusional: Sejarah dan Masa Depan BUMN Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka (PN).
- Ebrashi, R. E. 2013. Social Entrepreneurship Theory and Sustainable Social Impact. *Social Responsibility Journal*. 9(2): 188–209. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013/FULL/XML>
- Eggert, A., J. Högrevé, W. Ulaga, and E. Muenkhoff. 2013. Revenue and Profit Implications of Industrial Service Strategies. *Phys. Rev.* 17(1): 23–39. <https://doi.org/10.1177/1094670513485823>
- Enqvist, J., M. Graham, and J. Nikkinen. 2014. The Impact of Working Capital Management on Firm Profitability in Different Business Cycles: Evidence from Finland. *International Business and Finance*. 32: 36–49. <https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2014.03.005>
- Fuad, M., O. Sara, dan M. N. Daud. 2019. Pengaruh Perputaran Modal Kerja, Operating Leverage dan Financial Leverage terhadap Profitabilitas Perusahaan Sektor Retail di Bursa Efek Indonesia. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*. 5(2): 131–145. <https://doi.org/10.31289/JKBM.V5I2.2206>
- Halim, A., Y. E. Restianto, dan I.W. Karman. 2010. *Sistem Akuntansi Sektor Publik. Edisi Pertama*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Halkos, G. E., and C. Kitsos. 2014. Relative Risk and Innovation Activities: The Case of Greece. *Innovation*. 14(1): 156–159. <https://doi.org/10.5172/IMPP.2012.14.1.156>
- Halisa, N. N. 2022. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review. *ADI*

- Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*. 1(2 Desember): 14–22. <https://doi.org/10.34306/ABDI.V1I2.168>
- Helms, M. M., and J. Nixon. 2010. Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. 3(3): 215–251.
- Idris, A., and R. Hijrah. 2013. Social Entrepreneurship in Indonesia: Lessons from the Past. *Journal of Social Entrepreneurship*. 4(3): 277–301.
- Kaletsky, A. 2010. *Capitalism 4.0*. New York: Public Affair.
- Kairu, E. W., M. O. Wafula, O. Okaka, O. Odera, and E.K. Akerele. 2013. Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. *European Journal of Business and Management*. 5(9): 81–88.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2001. Leading Change with The Balanced Scorecard. *Financial Executive*. 17(6): 64–64.
- Kaye, J., dan M. Allison. 2016. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Kotler, P., and G. Armstrong. 2010. *Principles of Marketing*. London: Pearson Education, inc. <https://doi.org/10.2307/1250103>
- Kotler, P., and G. Armstrong, 2013. *Principles of Marketing. World Wide Web Internet and Web Information Systems*. London: Pearson. <https://doi.org/10.2307/1250103>.
- Lagi, M., K. Z. Bertrand, and Y. Bar-Yam. 2011. The Food Crises and Political Instability in North Africa and the Middle East. *SSRN Electronic Journal*: 1108.2455. <https://doi.org/10.48550/arxiv.1108.2455>
- Levens, M. 2010. *Marketing: Defined, explained, applied (Int Edition)*. London: Pearson.
- Lustiadi, Y. 2015. Pengaruh Implementasi Kebijakan Beras untuk Rumah Tangga Miskin (Raskin) terhadap Efektivitas Penanggulangan Kemiskinan (Studi Kasus di Kecamatan Kendari Barat). *E-JKPP*. 1(3). <https://doi.org/10.36448/EJKPP.V1I3.615>
- Mahmudhitya, V., R. Hamidah, N. Utami, dan M. Soe'oad Hakam. 2013. Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 4(2). September.
- Matsuoka, K. 2022. Effects of Revenue Management on Perceived Value, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty. *Journal of Business Research*. 148, 131–148. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.04.052>.
- Mufiddatul, A., A. Alfia, U. Hasan, dan A. K. Afliasi. 2022. Pengaruh Subsidi Raskin terhadap Kesejahteraan Rumah Tangga Masyarakat di Jawa Tengah. *HIMIE Economics Research and Olympiad (HERO)*. 276–281. <https://prosiding.umy.ac.id/hero/index.php/hero/article/view/42>
- Muria, G. 2018. Pengaruh Pendapatan dan Biaya Operasional terhadap Laba Bersih (studi kasus pada Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Dasar dan Kimia yang terdaftar di BEI periode 2012-2016). *Eqien - Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 5(1): 19–33. <https://doi.org/10.34308/EQIEN.V5I1.11>
- Neergaard, P., J. Thusgaard, and E. C. Jensen. 2009. Barriers and Success Factors in the Establishment and Continuous Development of NGO-Business Partnerships in Denmark. *Working Paper*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Onegina, V., O. Kravchenko, and I. Babaiev. 2019. *Assessment of Competitiveness of Agricultural Product: Methodological Aspects*. State Biotechnological University. Rusia.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Rizkiastuti, I, A. 2016. *Pengaruh Struktur Modal, Profitabilitas, Struktur Biaya dan Kepemilikan Institusional terhadap Nilai Perusahaan*. Disertasi. Universitas Muhammadiyah Solo (UMS).
- Ruspayandi, T., T. Bantacut, B. Arifin, and I. Fahmi. 2022. Market-Approach-Based Policy to Achieve Rice Price Stability in Indonesia—Can It Be a Complement? *Economies*. 10(12), 296. <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES10120296>
- Saifan, S. 2012. Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*. 2(2): February 2012.
- Silvi, R., and S. Cuganesan. 2006. Investigating the Management of Knowledge for Competitive Advantage: A Strategic Cost Management Perspective. *Journal of Intellectual Capital*. 7(3): 309–323. <https://doi.org/10.1108/14691930610681429/FULL/XML>
- Spulber, D. F. 2009. *Economics and Management of Competitive Strategy. In Economics and Management of Competitive Strategy*. Singapore: World Scientific Publishing Co. <https://doi.org/10.1142/7171>
- Timmer, P. 2011. Food Security in Indonesia: Current Challenges and the Long-Run Outlook. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.997415>.
- Timmer, C. P. 2014. Food Security in Asia and the Pacific: The Rapidly Changing Role of Rice.

Asia and the Pacific Policy Studies. 1(1): 73–90. <https://doi.org/10.1002/app5.6>

- Tjiptono, F. 2022. *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima (Edisi 4)*. Yogyakarta: Andi.
- Tulasi, D. 2012. Marketing Communication dan Brand Awareness. *Humaniora*. 3(1): 215–222. <https://doi.org/10.21512/HUMANIORA.V3I1.3253>
- Uddin, M. B., and B. Akhter, 2011. Strategic Alliance and Competitiveness: Theoretical Framework. *Researchers World*. 2(1): 43: 43–54.
- Wheelen, T. L., J. D. Hunger, A. N. Hoffman, and C. E. Bamford. 2018. *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. London: Pearson Education Inc.
- Widia, E., dan Y. S. Yetmi. 2022. Analisis Program Bantuan Raskin terhadap Pendapatan Masyarakat di Indonesia Menggunakan Metode Propensity Score Matching (PSM) Kasus IFLS 5. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. 28(01): 28–35. <https://doi.org/10.33592/JEB.V28I01.2381>
- Shimp, A. 2003. *Periklanan dan Promosi*. Jakarta: Erlangga.
- Yamin, R. 2013. Persepsi Nilai, Persepsi Kualitas, dan Citra terhadap Kepuasan Konsumen pada PT. Astra International Daihatsu di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*. 1(3): 1231–1240. <https://doi.org/10.35794/EMBA.1.3.2013.2530>
- Zahra, S. A., H. N. Rawhouser, N. Bhawe, D. O. Neubaum, and J. C. Hayton. 2008. *Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities*. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2(2): 117–131. <https://doi.org/10.1002/SEJ.43>

BIODATA PENULIS:

Topan Ruspayandi dilahirkan di Indramayu, tahun 1984. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 Statistika di Institut Pertanian Bogor (IPB) dan S2 Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan di Universitas Diponegoro.

Tajuddin Bantacut, dilahirkan di Takengon Aceh Tengah tahun 1960. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 Teknologi Pertanian di IPB, S2 *Environmental Engineering* di *Asian Institute of Technology*, Thailand serta S3 dalam bidang Ilmu Perencanaan Pembangunan di *The University of Queensland, Australia*.

Bustanul Arifin, dilahirkan di Bangkalan tahun 1963. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 Agribisnis di Universitas Lampung, serta S2 dan S3 dalam bidang Ekonomi Sumber Daya di *University of Wisconsin-Madison, USA*.

Idqan Fahmi, dilahirkan di Perbaungan tahun 1963. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 Agribisnis IPB, S2 *Agricultural Economics and Business Management*, *University of New England*, Australia, serta S3 Ekonomi Pertanian di IPB.