

FORMULASI STRATEGI BERSAING PADA PT. MACANANJAYA CEMERLANG

Zita Nabilla Deandra Prasetyo dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: deandrprasetyo@gmail.com ; ranytaa@petra.ac.id

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui formulasi strategi yang tepat untuk PT. Macananjaya Cemerlang dalam menghadapi persaingan di industri percetakan. Kondisi lingkungan internal perusahaan akan dianalisa menggunakan pendekatan *Resource Based View* dan kondisi lingkungan eksternal perusahaan akan dianalisa menggunakan *Porter's Five Forces* yang kemudian melalui matrix SWOT didapatkan susunan strategi alternatif bagi perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan sumber data yang terdiri dari data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur dan dengan penentuan informan yaitu *purposive sampling*. Berdasarkan hasil analisa yang diperoleh, strategi bersaing yang cocok diterapkan bagi PT. Macananjaya Cemerlang dalam menghadapi persaingan di industri percetakan adalah strategi penetrasi pasar yang didukung oleh *marketing mix* dan fokus pendekatan dengan meningkatkan jumlah pelanggan perusahaan. Upaya yang dilakukan perusahaan yaitu dengan mempertahankan pelanggan lama maupun mencari pelanggan baru dengan cara perbaikan produk dan pelayanan, menjaga loyalitas pelanggan, dan penambahan nilai produk yang diberikan.

Kata Kunci— Formulasi strategi, SWOT, Strategi bersaing

I. PENDAHULUAN

Seiring berjalannya waktu dan perkembangan kemajuan teknologi, kebutuhan masyarakat dalam bidang percetakan terus meningkat. Dapat dikatakan jika produk-produk dari percetakan tidak lepas dari aktivitas manusia sehari-hari maupun digunakan sebagai media promosi sebuah bisnis. Media cetak menjadi salah satu media yang efektif dalam tujuan promosi/ iklan sebuah bisnis ataupun dalam penyebaran informasi. Sebagai media promosi, barang hasil percetakan diantaranya berupa: *banner*, *poster*, brosur, *pamflet*, *leaflet*, spanduk. Dalam kegiatan sehari-hari banyak juga barang hasil percetakan yang digunakan, diantaranya ialah: buku, kuitansi, nota, kardus kemasan makanan, *paper bag*, *ID card*, kartu undangan, amplop, kalender, majalah, tabloid, *bulletin*.

Strategi merupakan salah satu faktor penting sebagai penentu keberhasilan perusahaan di tengah persaingan yang ada. Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang dan merupakan tindakan yang menuntun keputusan manajemen puncak serta sumber daya perusahaan untuk merealisasikannya. Strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang paling tidak selama 5 tahun, oleh karena itu sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan (David, 2009).

Formulasi strategi adalah suatu perencanaan kegiatan komprehensif yang menentukan petunjuk dan pengarah yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi. Model manajemen strategis komprehensif secara garis besar terbagi menjadi 3 tahapan,

yaitu tahap perumusan strategi, penerapan strategi dan pengevaluasian strategi. Dalam masing-masing tahap terdapat tahapan-tahapan sendiri, yaitu: tahap perumusan strategi meliputi mengembangkan pernyataan visi dan misi, melakukan analisa internal, melakukan analisa eksternal, menetapkan tujuan-tujuan jangka panjang, menciptakan, mengevaluasi dan memilih strategi (David, 2009).

Dalam menganalisis strategi bersaing pada perusahaan, maka diperlukan pemahaman tentang kondisi internal dan eksternal perusahaan. Analisa lingkungan internal menggunakan analisis *resource base view* (RBV) yang menegaskan pentingnya sumber daya dapat membantu sebuah perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan menetralkan ancaman (David, 2011). Analisis lingkungan eksternal dapat menggunakan *Porter's five forces* yaitu suatu analisa untuk pengembangan strategi bisnis yang berisi tentang lima kekuatan yang menentukan intensitas persaingan dalam industri, antara lain: ancaman produk pengganti, ancaman pesaing, ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen.

Menurut Dess, Lumpkin, dan Taylor (2005), mengenai pembagian kategori sumber daya perusahaan:

1. *Tangible asset*: aset yang paling mudah diidentifikasi dan sering ditemukan pada neraca suatu perusahaan berupa aset-aset yang digunakan perusahaan untuk memberikan nilai kepada para konsumennya.
 - Sumber daya finansial, merupakan kemampuan meminjam dan penghasilan dari internal perusahaan yang menentukan besar investasi perusahaan. Contoh: kas perusahaan, piutang, kapasitas perusahaan untuk meningkatkan ekuitas, kapasitas pinjaman perusahaan
 - Sumber daya fisik, merupakan sumber daya yang mengandung perangkat perusahaan dari kemungkinan produksi dan mempengaruhi posisi biaya. Contoh: pabrik, fasilitas perusahaan, lokasi perusahaan, peralatan, mesin.
 - *Technological*, merupakan segala bentuk kekayaan intelektual yang dimiliki perusahaan. Contoh: rahasia dagang, hak paten, hak cipta, proses produksi yang inovatif.
 - *Organizational*, merupakan bentuk proses perencanaan strategis perusahaan. Contoh: pengembangan karyawan, evaluasi, sistem *reward*, sistem kontrol perusahaan.
2. *Intangible asset*: aset yang tidak bisa dilihat dengan mata telanjang dan disentuh. Yang mencakup aset dalam jenis ini misalnya adalah struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, *database*, reputasi, moral organisasi, pengetahuan teknis, hak paten, merek dagang, dan akumulasi pengalaman dari suatu perusahaan. Walaupun

tidak bisa dilihat dan disentuh, aset-aset ini sering memberikan peranan yang penting.

- Sumber daya manusia, berupa sumber daya yang berasal dari individu dalam perusahaan. Contoh: pengalaman dan kapabilitas karyawan, kepercayaan, efektivitas *teamwork*, *managerial skills*, pelatihan
- Inovasi dan kreativitas, merupakan penunjang perusahaan untuk berinovasi. Contoh: ide, pengetahuan, kapasitas inovasi
- Reputasi dengan pelanggan melalui kepemilikan merek dan merek dagang; hubungan dengan pelanggan; reputasi produk dan jasa perusahaan untuk kualitas dan keandalan. Reputasi perusahaan dengan pemasok, lembaga pemerintah dan pemerintah, dan masyarakat untuk kelayakan.

3. *Capability: input* yang spesifik sebagaimana aspek terlihat maupun tak terlihat, tetapi merupakan keahlian berupa kemampuan dengan cara mengombinasikan asset manusia dan proses yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengubah *input* menjadi *output*. Contoh: *customer service* yang baik, kapabilitas pengembangan produk yang baik, produk dan jasa yang inovatif, kemampuan untuk memotivasi dan memenuhi kebutuhan karyawannya.

PT. Macananjaya Cemerlang merupakan perusahaan percetakan di Jawa Tengah. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1991 ini berlokasi di Jalan Ki Hajar Dewantoro, Klaten, Jawa Tengah. Dengan adanya persaingan di industri percetakan sekarang ini, maka peneliti tertarik untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat digunakan untuk PT. Macananjaya Cemerlang.

Setelah mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, maka manajertelah memiliki informasi yang dibutuhkan untuk menilai kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman organisasi. Suatu penilaian semacam ini biasanya disebut sebagai analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) (Bateman & Snell, 2007).

Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk menganalisa kondisi lingkungan internal pada PT. Macananjaya Cemerlang, 2) untuk menganalisa kondisi lingkungan eksternal pada PT. Macananjaya Cemerlang, 3) untuk merumuskan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan pada PT. Macananjaya Cemerlang menggunakan analisa SWOT.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang berasal dari hasil wawancara dengan narasumber dan data sekunder. teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti yaitu wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur merupakan wawancara yang sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih

terbuka, di mana pihak yang diwawancara diminta pendapat dan ide-idenya (Sugiyono, 2012).

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik penentuan informan yaitu *purposive sampling*. Teknik ini merupakan teknik pengambilan sampel sumber data menggunakan pertimbangan tertentu sehingga memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi yang diteliti (Sugiyono, 2012).

Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber yaitu untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan, dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2012).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Macananjaya Cemerlang merupakan perusahaan percetakan yang berlokasi di Jalan Ki Hajar Dewantoro Klaten, Jawa Tengah. Pendirian perusahaan dengan Akte Pendirian Perseroan Terbatas No. 72 pada 25 Oktober 1991. PT. Macananjaya Cemerlang menempati area seluas 48.252 m² dengan luas bangunan sebesar 14.231 m².

Visi perusahaan:

- Menjadi perusahaan percetakan multi nasional yang profesional dan mandiri.

Misi perusahaan:

- Meningkatkan fasilitas produksi, kualitas sumber daya manusia dan organisasi secara berkesinambungan.
- Meningkatkan segmentasi pasar, diversifikasi produk, dan ekstensifikasi.

Lingkungan Internal (*Resources Based View*)

1. *Tangible Asset*

PT. Macananjaya Cemerlang memiliki aset fisik yaitu bangunan kantor dan pabrik dengan Hak Guna Bangunan (HGB) yang menempati area seluas 42.252 m², mesin-mesin cetak berbagai jenis, dan persediaan bahan baku percetakan.

PT. Macananjaya Cemerlang memiliki aset finansial berupa simpanan deposito di bank dan sejumlah saham perusahaan yang dikuasai pemilik perusahaan. Selama ini perusahaan mendapatkan modal dari bank, perusahaan menggunakan pinjaman kredit dari bank untuk keperluan perusahaan yaitu kredit investasi yang biasanya untuk mesin-mesin dan ada kredit modal yang biasanya digunakan untuk keperluan pembelian bahan baku.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber yang berasal dari pihak internal perusahaan dapat dikatakan jika PT. Macananjaya Cemerlang memiliki aset fisik yang lengkap dan unggul sehingga dapat mendukung perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain di industri percetakan dilihat dari luas area hingga kelengkapan mesin yang dimiliki sehingga dapat menunjang kegiatan produksi perusahaan dalam pemenuhan permintaan pelanggan. Dengan melakukan pinjaman bank berupa kredit modal maupun kredit investasi, tentunya perusahaan dapat melakukan pengembangan sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan bisnis perusahaan.

2. *Intangible Asset*

Pelatihan karyawan yang ada di perusahaan berupa pelatihan karyawan baru yang akan didampingi karyawan lama dalam memperkenalkan mesin cetak dan cara penggunaannya. Ada pula pelatihan karyawan dalam penggunaan alat baru yang

diberikan oleh pihak *seller* ataupun tidak menutup kemungkinan karyawan perusahaan dikirim ke luar perusahaan untuk mendapatkan pelatihan. Karyawan perusahaan juga diikutkan seminar yang sehubungan dengan bidangnya, misalkan untuk bagian marketing perusahaan diikutkan seminar pemasaran untuk menambah pengetahuan mereka yang dapat diterapkan untuk kinerjanya.

Adanya sistem *reward* yang dilakukan perusahaan digunakan untuk memotivasi karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja. Sistem *reward* yang diberlakukan di perusahaan ada kompensasi gaji dan uang lembur.

Bagi perusahaan, reputasi dapat digunakan sebagai ukuran kepercayaan masyarakat terhadapnya. Tentunya reputasi tidak didapatkan secara mudah melainkan ada proses dan usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Dari hasil wawancara yang didapat, peneliti menanyakan kepada narasumber tentang reputasi perusahaan dari 3 pihak, yaitu pelanggan, pemasok, dan pemerintah. Kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan tampak dari jumlah order yang terus meningkat dan banyaknya pelanggan lama yang kembali order di perusahaan, kepuasan pelanggan selalu diutamakan karena perusahaan selalu berusaha memberikan pelayanan dan hasil maksimal. Dari beberapa pemasok perusahaan telah mendapatkan kepercayaan karena pihak perusahaan telah membeli pasokan bahan baku dari pemasok dalam waktu yang cukup lama. Reputasi dari pemerintah diakui oleh narasumber cukup baik karena selama ini perusahaan selalu tertib dalam regulasi dan peraturan yang ada.

Prestasi dan penghargaan yang didapat perusahaan dapat dijadikan ukuran keberhasilan bagi perusahaan atas kinerjanya selama ini. Selama ini cukup banyak penghargaan yang didapat PT. Macananjaya Cemerlang baik dalam tingkat daerah hingga nasional setiap tahunnya sehingga dengan prestasi tersebut dapat digunakan perusahaan sebagai motivasi untuk selalu menjadi lebih baik. Contoh prestasi dan penghargaan yang telah didapat perusahaan, antara lain: sertifikat SNI ISO 9001 : 2008, penghargaan tertib administrasi BPTS tingkat nasional pada 2015, peringkat 2 cetakan terbaik pada 2014, dsb.

3. *Capability*

PT. Macananjaya Cemerlang memiliki karyawan lebih dari 400 orang untuk bagian kantor dan bagian pabrik. Di perusahaan sendiri masih membutuhkan tenaga manual dari manusia untuk bagian produksi sehingga banyak tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mendukung proses yang berlangsung.

Proses perencanaan strategis perusahaan perlu diperhatikan untuk menunjang keberlangsungan perusahaan. Adanya strategi dari *top manager* untuk upaya meningkatkan kinerja karyawan yang dilakukan PT. Macananjaya Cemerlang seperti yang dinyatakan oleh ketiga narasumber berikut ini antara lain: pemenuhan hak-hak karyawan dengan memberikan gaji tepat waktu setiap bulannya, memberikan *reward* sebagai motivasi karyawan, serta menjaga hubungan baik dengan karyawan karena perusahaan sadar jika tenaga kerja berperan penting dalam proses produksi yang memberikan dampak pula bagi hasil produksi.

Dengan adanya kapasitas organisasi dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengubah input menjadi output diperlukan kemampuan dari sumber daya manusia. PT. Macananjaya

Cemerlang memiliki jumlah SDM yang cukup untuk mendukung berjalannya bisnis perusahaan. Usaha dari *top manager* juga dilakukan dalam upaya pengembangan karyawan, perusahaan menyadari jika SDM merupakan sumber daya yang penting dan memegang peranan dalam keberlangsungan perusahaan. Pengembangan karyawan dilakukan dengan pelatihan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

Lingkungan Eksternal (*Porter's Five Forces*)

1. **Persaingan antar perusahaan yang saling bersaing**

Merupakan yang terkuat dari antara lima kekuatan kompetitif lainnya. Strategi yang ditempuh perusahaan dapat sukses hanya sejauh mereka memberikan keunggulan kompetitif atas strategi yang ditempuh oleh perusahaan pesaing (David, 2011).

Di wilayah Jawa sudah banyak percetakan yang memiliki kelebihannya masing-masing. Pesaing perusahaan berasal dari pemain lama hingga perusahaan yang sudah memiliki nama di pasar. Kondisi persaingan yang dihadapi perusahaan saat ini cukup ketat karena percetakan telah dikuasai oleh perusahaan besar yang memiliki peralatan lengkap dan kapasitasnya besar.

Pesaing PT. Macananjaya Cemerlang dapat pula berasal dari perusahaan pesaing yang memiliki kesetaraan ukuran dan kapasitas. Menurut narasumber pesaing perusahaan, antara lain: Gramedia Group, Indo Grafika, PT. Temprint, dan Jawa Pos Group.

Peak season pada PT. Macananjaya Cemerlang terjadi saat tahun ajaran baru yaitu buku pelajaran sebagai mayoritas order. Demikian pula jika penghujung tahun tiba, mayoritas order yaitu kalender.

PT. Macananjaya Cemerlang selama ini tidak memberikan potongan harga kepada pelanggannya. Harga yang diberikan ke pelanggan perhitungannya berdasarkan kuantitas order, order dalam jumlah banyak maka otomatis biaya per unitnya akan lebih murah karena disesuaikan pula dengan kapasitas mesin.

Biaya tetap yang ada di perusahaan ialah biaya gaji karyawan, direksi dan komisaris. Gaji merupakan biaya yang harus dibayarkan oleh perusahaan dalam jumlah tetap yang berbeda seperti biaya variabel yang bergantung pada pemakaiannya. Selain itu, menurut data perusahaan, biaya tetap perusahaan, yaitu asuransi mesin, biaya *utility* (listrik, telepon, air), penyusutan bangunan, penyusutan mesin dan kendaraan, biaya pengembangan sumber daya manusia, dan biaya perawatan dan perbaikan mesin.

Dalam menghadapi persaingan di industri percetakan, dibutuhkan usaha dari perusahaan untuk dapat berkembang dan mempertahankan eksistensinya. PT. Macananjaya Cemerlang melakukan upaya dalam menghadapi persaingan dengan memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan dan dengan menjaga kualitas hasil produksi. Perusahaan selalu berusaha menjaga kepercayaan dan kepuasan pelanggan menyelesaikan order tepat waktu dengan hasil yang maksimal.

2. **Potensi Masuknya Pesaing Baru**

Ketika perusahaan dapat dengan mudah masuk ke industri tertentu, sudah pasti intensitas persaingan antar perusahaan meningkat (David, 2011). Skala ekonomi menghalangi pendatang dengan memaksa calon pendatang masuk dalam skala besar atau untuk menerima kerugian biaya. Skala ekonomi

juga dapat bertindak sebagai rintangan dalam distribusi, pemanfaatan tenaga, penjualan, pembiayaan, dan hampir semua bagian lain dalam bisnis (Pearce & Robinson, 2005). Skala ekonomi merujuk pada pengurangan biaya per unit saat penggunaan input lainnya mengalami peningkatan. Pada saat kapasitas produksi meningkat akan berdampak pada efektifitas penggunaan input seperti teknologi, bahan baku, dan tenaga kerja. Sehingga menyebabkan biaya produksi menjadi kecil dan adanya penghematan yang dapat dilakukan perusahaan jika meningkatkan volume produksinya, penggunaan mesin disesuaikan dengan kapasitasnya agar efisien.

Modal usaha dalam industri percetakan diakui cukup besar menurut para narasumber sehingga dapat menjadi kendala bagi pendatang baru karena membutuhkan mesin-mesin cetak dengan harga per unitnya mencapai miliar rupiah, luasnya lahan yang diperlukan untuk memuat mesin-mesin yang ukurannya cukup besar, hingga jumlah tenaga kerja yang harus mencukupi jumlahnya. Jadi dalam industri percetakan memang dibutuhkan pemikiran dan persiapan yang matang dalam memulai bisnis ini. Modal usaha menjadi variatif karena pilihannya bergantung pada perusahaan masing-masing dalam menentukan kapasitas produksi yang diinginkan.

Pendistribusian yang dilakukan PT. Macananjaya Cemerlang selama ini menggunakan transportasi darat untuk menjangkau pelanggan. Pendistribusian dilakukan langsung dari perusahaan ke pelanggan.

Dalam industri percetakan, tidak ada kebijakan pemerintah yang mengatur batasan untuk masuknya pendatang baru. Perijinan yang harus dipenuhi oleh industri ini menurut narasumber cukup mudah untuk dipenuhi, yaitu Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Izin gangguan (*HO-Hinder Ordonantie*), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), Tanda Daftar Industri (TDI), dan NPWP.

Kondisi akses ke bahan baku perusahaan masih mudah dijangkau. Letak pemasok sendiri masih berada di sekitar Kabupaten Klaten dan masih di pulau Jawa.

Di industri percetakan dalam hal kepemilikan kekayaan intelektual seperti hak cipta maupun hak paten tidak merupakan kendala dalam bersaing. Sebagian besar perusahaan percetakan tidak memilikinya karena tidak ada proses penciptaan karya di perusahaan, perusahaan hanya menerima order dari pelanggan sehingga kepemilikan kekayaan intelektual adalah hak dari penarang maupun penerbit. Perusahaan percetakan hanya sebatas menerima order dan memprosesnya sesuai kesepakatan dengan pelanggan.

Lokasi PT. Macananjaya Cemerlang cukup strategis karena berada di jalur utama penghubung antar kota, dan mudah dijangkau oleh kendaraan. Jadi letak PT. Macananjaya Cemerlang yang sekarang ini cukup menguntungkan bagi perusahaan.

Identifikasi merek menciptakan sebuah penghalang dengan memaksa pendatang mengatasi permasalahan loyalitas pelanggan. Iklan, layanan pelanggan, menjadi yang pertama di industri, dan perbedaan produk di antara faktor-faktor yang mendorong identifikasi merek (Pearce & Robinson, 2005). Dalam industri percetakan sulit untuk menciptakan diferensiasi produk agar berbeda dengan pesaing sehingga perusahaan lebih mementingkan untuk menjaga kualitas pelayanan dan hasil produksi.

3. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Para pembeli, dengan kekuatan yang mereka miliki dapat mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan servis, serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya (Umar, 2008). Dari wawancara yang dilakukan didapatkan hasil jika konsumen perusahaan berasal dari bermacam-macam golongan, antara lain:

- Individual, seperti penulis yang ingin mencetak bukunya
- Penerbit yang mencetak buku pelajaran sekolah
- Perusahaan yang membuat keperluan promosinya
- Instansi pemerintah tingkat pusat maupun daerah
- Tender pemerintah untuk surat suara dan naskah Ujian Nasional

Konsumen utama dari PT. Macananjaya Cemerlang ialah PT. Intan Pariwara yang merupakan perusahaan penerbit yang berlokasi di Klaten, Jawa Tengah. PT. Intan Pariwara merupakan penerbit buku pelajaran sekolah tingkat Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), hingga Sekolah Menengah Akhir (SMA). Produksi untuk PT. Intan Pariwara mendominasi sebesar 80% dari total produksi yang ada di perusahaan. Selama ini PT. Macananjaya Cemerlang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan untuk segala jenis pekerjaan cetak yang menggunakan bahan baku kertas.

Kondisi daya beli pelanggan terus menunjukkan peningkatan dilihat dari data penjualan perusahaan yang setiap tahun mengalami peningkatan dan perusahaan dapat memenuhi target yang telah direncanakan yaitu kenaikan penjualan 10-25% per tahun.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika jumlah pemasok banyak, ketika hanya ada sedikit bahan baku pengganti yang baik, atau ketika biaya peralihan bahan baku amat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam industri percetakan membutuhkan bahan baku, antara lain: kertas, tinta, film, lem, dan plastik.

Pertimbangan dalam memilih pemasok dinyatakan oleh ketiga narasumber yaitu berdasarkan lokasi dan harga yang ditawarkan. Lokasi yang mudah dijangkau menjadi pilihan perusahaan untuk meminimalisir adanya keterlambatan datangnya pasokan, demikian pula lokasi yang terjangkau dapat menjadikan biaya transportasi ke pemasok menjadi lebih murah dibandingkan dengan pemasok yang letaknya jauh dari lokasi perusahaan. Harga dan kualitas dari bahan baku yang ditawarkan pemasok menjadi pertimbangan pula bagi perusahaan dalam memilih pemasoknya. Pihak perusahaan mengakui jika tersedia banyak pemasok bahan baku yang diperlukan dengan harga bersaing, jadi PT. Macananjaya Cemerlang memiliki banyak pilihan dalam menentukan pemasoknya.

Kemampuan pemasok dalam memenuhi kebutuhan perusahaan sampai sekarang ini dinilai baik dan tidak ada masalah. Ancaman kekurangan bahan baku diminimalisir perusahaan dengan menggunakan beberapa pemasok sekaligus untuk satu jenis bahan baku yang diperlukan. Menurut narasumber, selama ini pengiriman dari pemasok

juga tepat waktu. Namun hingga sekarang ini perusahaan belum ada kerjasama yang terjalin antara PT. Macananjaya Cemerlang dengan pemasoknya.

5. Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti merupakan barang pengganti yang melakukan hal sama dengan fungsi dan cara yang berbeda. Adanya produk pengganti dapat membatasi kemampuan usaha dalam memperoleh keuntungan. Adanya produk pengganti dapat mengalihkan minat pelanggan yang pada akhirnya berdampak pada penurunan penjualan.

Dalam usaha percetakan dianggap tidak memiliki produk pengganti, karena konsumen memiliki kebutuhan tersendiri dengan barang-barang hasil percetakan. Dengan kondisi seperti itu, maka menjadi peluang besar bagi perusahaan percetakan agar dapat berkembang tanpa takut ancaman produk pengganti. Produk pengganti yang ada hanya mengancam percetakan media misalkan koran dan majalah yang sekarang ini ada dibuat versi digital, tetapi sebenarnya itu hanya bersifat sebagai pelengkap karena diproduksi oleh perusahaan yang sama.

Namun seiring dengan perkembangan teknologi yang ada, mulailah bermunculan produk pengganti hasil percetakan seperti *e-book* hingga berbagai konten-konten digital yang ditawarkan lewat internet maupun kecanggihan teknologi lainnya. Misalnya, teknologi sekarang ini memudahkan manusia untuk mengakses berbagai jenis buku digital yang lebih praktis dan efisien. Namun setelah ditanyakan lebih lanjut ke narasumber, hal tersebut tidak menjadi masalah sekaligus ancaman bagi PT. Macananjaya Cemerlang karena selama ini permintaan order berdasarkan kebutuhan pelanggan sendiri. Adanya kebutuhan masyarakat terhadap hasil percetakan yang memang tidak bisa digantikan, misalkan contoh koran ataupun buku pelajaran. Walaupun penggunaannya bisa diakses secara digital namun bagi sebagian orang masih memiliki kebutuhan untuk menggunakan dalam bentuk buku nyata.

Analisa SWOT

Analisa dimulai dengan elemen-elemen dari SWOT, yaitu *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threat* (ancaman). Kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT. Macananjaya Cemerlang didapat dari hasil analisa kondisi internal perusahaan menggunakan *resource based view*, peluang dan ancaman didapat dari hasil analisa kondisi eksternal perusahaan menggunakan Porter's five forces.

Strength

1. PT. Macananjaya Cemerlang memiliki sumber daya teknologi yang lengkap berupa mesin-mesin cetak dengan teknologi berkualitas sehingga membuat hasil cetakan memiliki kualitas yang baik.
2. PT. Macananjaya Cemerlang memiliki sumber daya manusia yang terampil dalam jumlah yang cukup untuk mendukung proses operasional dan produksi di perusahaan.
3. PT. Macananjaya Cemerlang menawarkan harga yang lebih murah dibanding pesaingnya, karena biaya tenaga kerja di Kabupaten Klaten masih tergolong rendah dibandingkan dengan wilayah lainnya sehingga biaya produksi juga lebih rendah.

4. PT. Macananjaya Cemerlang selalu memiliki persediaan bahan baku dalam jumlah cukup untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
5. PT. Macananjaya Cemerlang telah memiliki reputasi yang baik di mata pelanggan, pemasok, dan pemerintah.

Weakness

1. Harga mesin dan biaya maintenance yang tinggi.
2. Kurangnya inovasi yang dilakukan perusahaan

Opportunity

1. Lokasi PT. Macananjaya Cemerlang yang strategis.
2. Terbukanya kesempatan tender-tender pemerintah sehingga menjadikan kesempatan bagi PT. Macananjaya Cemerlang.
3. Produk pengganti yang ada dalam industri percetakan dinilai oleh PT. Macananjaya Cemerlang tidak menjadi ancaman.
4. Permintaan produk yang tinggi.
5. Percetakan memiliki pasar yang potensial, dilihat dari produk percetakan yang memang sudah menjadi kebutuhan masyarakat.

Threat

1. Banyak pendatang baru yang bermunculan.
2. Banyaknya jumlah pesaing dalam industri percetakan.
3. Belum adanya kerjasama antara PT. Macananjaya Cemerlang dengan pemasok perusahaan.
4. Industri percetakan tidak mudah dalam melakukan diferensiasi produk.
5. Biaya tetap yang tinggi.

Matrix SWOT

Strategi SO

1. Terus melakukan penetrasi pasar secara intensif. Dengan melihat beberapa kekuatan yang dimiliki PT. Macananjaya Cemerlang dapat dikatakan jika kesempatan perusahaan untuk berkembang sangat besar karena kebutuhan

konsumen untuk hasil percetakan semakin meningkat. Penetrasi pasar dilakukan untuk terus meningkatkan penjualan perusahaan maupun meningkatkan pangsa pasar.

2. Aktif dalam mengikuti tender-tender pemerintah dan berusaha untuk memenangkannya. Terbukanya kesempatan bagi PT. Macananjaya Cemerlang untuk mengikuti dan memenangkan tender yang diadakan pemerintah karena perusahaan telah memenuhi standarisasi khusus yang ditentukan. Tender pemerintah yang telah diikuti oleh PT. Macananjaya Cemerlang, antara lain adalah percetakan surat suara dan naskah ujian nasional.

Strategi ST

1. Memberikan pelayanan yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia maupun teknologi. Dilihat dari potensi pasar yang ada, diharapkan perusahaan dapat berkembang dan terus meningkatkan pelayanannya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Dengan memberikan pelayanan terbaiknya dan terus menjaga kepuasan pelanggan, maka loyalitas pelanggan akan tetap terjaga dan perusahaan tidak akan mengalami kesulitan dalam mendapatkan pelanggan baru.
2. Menjalin kerjasama dengan pemasok. Saling bekerjasama antara perusahaan dengan pemasok diharapkan akan menguntungkan PT. Macananjaya Cemerlang maupun bagi

pihak pemasok. Bagi PT. Macananjaya Cemerlang, bahan baku merupakan bagian

3. penting dalam produksi percetakan sehingga pemilihan pemasok harus diperhatikan. Kerjasama dapat dilakukan dengan cara pemberian potongan harga bagi PT. Macananjaya Cemerlang dan saling berbagi informasi untuk menjaga loyalitas antar kedua pihak.

Strategi WO

1. Menjaga kualitas produk hasil cetakan. Dengan adanya peluang yang ada bagi perusahaan, maka hendaknya perusahaan selalu mementingkan kualitas hasil produksinya. Menjaga kualitas produksi dapat dilakukan dengan pemilihan bahan baku yang berkualitas yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Pemeriksaan mesin-mesin cetak secara rutin agar mesin-mesin tersebut dapat terawat dan terpelihara dengan baik sehingga kegiatan produksi dapat berjalan dengan lancar.
2. Melakukan perawatan agar mesin tahan lama dan selalu beroperasi dengan baik. Mesin dan teknologi merupakan yang penting dalam berjalannya kegiatan produksi di industri percetakan. Dengan pembelian mesin yang membutuhkan biaya tinggi maka perusahaan harus menjaga perawatan dan pemeliharaan mesin sebagai aset perusahaan.

Strategi WT

1. Melaksanakan inovasi. Faktanya, industri percetakan tidak mudah dalam melakukan diferensiasi produk. Diferensiasi yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pelayanan yang berbeda dengan pesaingnya, contoh misalnya PT. Macananjaya Cemerlang dapat memberikan pelayanan pemesanan melalui website resmi perusahaan. Dengan pelayanan seperti demikian diharapkan perusahaan dapat sekaligus mampu memperluas jangkauan pemasarannya.
2. Berusaha untuk selalu meningkatkan penjualan. Saat banyaknya pesaing baru yang bermunculan, perusahaan harus mampu untuk berkembang dan mempertahankan eksistensinya. Hal ini dapat dilakukan dengan terus memperkenalkan perusahaan agar lebih dikenal luas oleh masyarakat dengan upaya pemasaran yang dilakukan. Bagian marketing perusahaan diharapkan mampu untuk melakukan pemasaran secara lebih gencar agar penjualan perusahaan dapat meningkat setiap tahunnya dan target penjualan yang ditentukan dapat dicapai.

Formulasi Strategi Bersaing

Berdasarkan analisa SWOT PT. Macananjaya Cemerlang yang telah dipaparkan sebelumnya melalui beberapa pengembangan strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT, PT. Macananjaya Cemerlang memiliki pilihan dalam menentukan strategi bersaingnya yaitu strategi intensif dengan *market penetration*. Penetrasi pasar dapat dilakukan PT. Macananjaya Cemerlang dengan arahan pedoman menurut David (2009), yaitu ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu, ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan, ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.

Pendekatan yang dapat dilakukan ketika menerapkan strategi penetrasi pasar yaitu dengan meningkatkan jumlah pelanggan perusahaan, dengan mempertahankan pelanggan lama maupun mencari pelanggan baru. Strategi ini dilakukan dengan cara mempengaruhi pelanggan untuk menggunakan produk

perusahaan. Upaya yang dilakukan yaitu dengan perbaikan produk dan pelayanan, menjaga loyalitas pelanggan, dan penambahan nilai produk.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kekuatan internal yang ada di PT. Macananjaya Cemerlang ialah sumber daya manusia yang terampil dan terlatih dalam jumlah mencukupi dan didukung oleh mesin-mesin teknologi berkualitas yang mendukung proses produksi di perusahaan agar berjalan optimal. Reputasi PT. Macananjaya Cemerlang di mata pelanggan, pemasok, dan pemerintah selama ini juga telah terjaga dengan baik. Kelemahan PT. Macananjaya Cemerlang ialah kurang adanya inovasi yang dilakukan perusahaan.

Dapat dikatakan jika persaingan di industri percetakan dinilai ketat di antara perusahaan-perusahaan sejenis maupun dari pendatang baru yang mulai bermunculan, percetakan sulit untuk memiliki diferensiasi produk, maupun adanya biaya tetap yang tinggi. Namun PT. Macananjaya Cemerlang memiliki peluang dilihat dari adanya produk pengganti yang tidak menjadi ancaman bagi perusahaan, adanya kesempatan dalam mengikuti tender pemerintah, dan tingginya kebutuhan masyarakat atas produk hasil percetakan.

Strategi bersaing yang dapat digunakan untuk PT. Macananjaya Cemerlang dalam menghadapi persaingan yaitu strategi intensif penetrasi pasar yang didukung oleh *marketing mix* dan fokus pendekatan dengan meningkatkan jumlah pelanggan perusahaan. Upaya yang dilakukan perusahaan yaitu dengan mempertahankan pelanggan lama maupun mencari pelanggan baru dengan cara perbaikan produk dan pelayanan, menjaga loyalitas pelanggan, dan penambahan nilai produk yang diberikan.

Beberapa saran yang diberikan oleh peneliti antara lain:

1. Dalam upaya promosi, diharapkan PT. Macananjaya Cemerlang segera membuat website resmi perusahaan yang dapat digunakan sebagai media promosi yang efektif. Melalui website tersebut maka perusahaan dapat lebih dikenal dan menjangkau pasar yang meluas.
2. PT. Macananjaya Cemerlang diharapkan selalu memperhatikan pelayanan yang diberikan dan hasil produksi percetakan dengan menjaga kualitas dan penyelesaian order pelanggan secara tepat pada waktunya.
3. PT. Macananjaya Cemerlang diharapkan selalu memperhatikan pemeliharaan mesin dan fasilitas produksi yang dimiliki dengan cara perawatan mesin-mesin yang ada maupun perbaruan mesin-mesin yang lebih modern sesuai dengan kebutuhan untuk keperluan efisiensi dan efektifitas.
4. PT. Macananjaya Cemerlang diharapkan dapat melakukan diversifikasi produk dengan cara terusmenambah ragam hasil cetakan agak lebih variatif dan inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, Thomas S., & Snell, Scott A. (2007). *Management: Leading and Collaborating in a Competitive World*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- David, F.R. (2009). *Strategic Management Concepts and Cases* (12thed). Boston: Pearson Education.
- David, F.R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (13thed). New Jersey: Pearson Education.
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T., & Taylor, Marilyn. (2005).

- Strategic Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Pearce, John A., & Robinson, Richard B. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control (9th ed.)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. (2008). *Strategic Management in Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R.Porter, Fred R.David, dan Wheelen Hunger*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.