

FORMULASI STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN *DIGITAL PRINTING*

Kevin Margomo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
kevinmargono95@gmail.com

Abstrak—Strategi bersaing menjadi salah satu kunci untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi bersaing pada *Perusahaan Digital Printing*, dengan cara mengidentifikasi *SWOT* serta faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Penentuan narasumber wawancara menggunakan *purposive sampling*. Analisis lingkungan eksternal dengan *Porter's Five Forces Analysis*. Analisis lingkungan internal dengan cara menganalisis divisi perusahaan yaitu pemasaran, keuangan, produksi dan operasional perusahaan, dan sumber daya manusia. Selanjutnya dianalisis dengan menggunakan matriks *SWOT* yang dapat merumuskan beberapa strategi melakukan ekspansi ke kota lain, melakukan kontrak kerja dan memperluas koneksi, melakukan konseling dan *training*, merekrut SDM baru yang berkualitas dan kreatif, membatasi harga jual, membeli mesin baru dan memperluas bisnis ke *advertising*.

Kata Kunci—Strategi Bersaing, Analisis *SWOT*

PENDAHULUAN

Perekonomian di Jawa Timur bertumbuh dengan baik hal ini dapat dilihat dari data yang dikeluarkan oleh BPS yang menulis bahwa pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur sebesar 5,45%. Kepala BPS Provinsi Jawa Timur mengatakan bahwa struktur perekonomian Jawa Timur menurut lapangan usaha pada 2017 didominasi tiga lapangan usaha utama. Ketiga lapangan usaha yang dimaksud adalah industri pengolahan dengan kontribusi sebesar 29,03%, pertanian, kehutanan, dan perikanan sebesar 12,80%, serta perdagangan grosir, eceran dan reparasi mobil-sepeda motor sebesar 18,18% (Kurnia, 2018).

Industri pengolahan adalah didalamnya terdapat industri *printing digital* media dan grafika. Industri *printing* sendiri dapat dibagi menjadi tiga kategori yaitu *printing* komersial, label dan lain-lain. Untuk kategori *printing* komersial dibagi lagi menjadi beberapa sub kategori antara lain: *general commercial*, *quick printing*, *newspaper printing*, *book printing*, *financial*, *legal printing*, *screen printing*, dan *digital printing* (Coleman, 2010, p. 156).

Menurut Badan Pusat Statistik (2017), pertumbuhan produksi industri manufaktur mikro dan kecil pada kuartal ketiga 2017 untuk sektor percetakan dan reproduksi media rekaman naik sebesar 14,48% dibandingkan dengan periode sama pada tahun lalu. Pertumbuhan industri tersebut pada triwulan III/2017 terhitung masih naik sebanyak 8,12% (Dinnata, 2017). Industri percetakan masih bertumbuh di era *digital*, bahkan di tahun 2020 mendatang, pertumbuhan industri percetakan dan *printing* mencapai USD 47,2 miliar di

seluruh dunia. Di Indonesia sendiri, industri penerbitan tumbuh menjadi 14,9% diikuti dengan pertumbuhan industri *packaging* yang naik 13,2% dan industri periklanan 12,1% (Prihadi, 2017).

Menurut narasumber satu (wawancara pribadi, 14 Maret 2018), pendiri perusahaan *digital printing* banyaknya universitas, lembaga pendidikan dan perkantoran di Kota Malang memiliki permintaan akan kebutuhan percetakan, banyak pengusaha yang tidak mesin *printing* hanya berperan sebagai perantara untuk memnuhi pesanan konsumen. Narasumber dituntut untuk terus berinovasi agar tidak kehilangan minat konsumen. Di samping tuntutan untuk terus berinovasi, para pelaku usaha *digital printing* khususnya di Malang tentunya juga menghadapi lingkungan persaingan yang ketat. Kondisi tersebut tentunya memaksa perusahaan untuk terus bersaing agar dapat terus bertahan serta tumbuh berkembang.

Menurut Narasumber satu salah satu produk dari *printing* adalah cuci cetak foto yang bisa diolah dengan teknik cetak tinta kering dan cuci cetak. Perusahaan *digital printing* mulanya memulai usaha di cuci cetak foto. Menurut Josef T. Kuntjoro selaku *General Manager for Photo Imaging Division* PT Fujifilm Indonesia, cuci cetak foto pernah mengalami titik terendah terhitung sejak tiga tahun belakangan penurunannya bahkan mencapai lebih dari 50%. Tren cuci cetak foto sempat menurun karena orang sering menyimpan hasil fotonya di *flash disk*, *CD*, dan *smart phone* (Irna, 2017).

Fenomena penelitian ini adalah meskipun tren cuci cetak menurun perusahaan ini bisa berkembang dan menjadi perusahaan yang bergerak di cuci cetak foto dan *digital printing*. Perusahaan selama ini tidak memiliki strategi bersaing yang khusus dan sistematis sehingga menarik untuk dirumuskan strategi bersaingnya. Narasumber satu mengatakan, strategi bersaing yang selama ini digunakan berdasar pada *personal feeling* dari *owner*, karena pada tahun 2017 berbentuk perusahaan sehingga perlu diformulasikan strategi bersaing baru yang menganalisa faktor eksternal dan internal perusahaan. Munculnya *printer* yang harganya terjangkau dan di era *digital* orang semakin jarang mencetak foto menjadi masalah bagi perusahaan, oleh karena itu persaingan yang ketat perusahaan harus menerapkan strategi bersaing yang tepat agar dapat bertahan dan memperoleh keuntungan di dalam industri.

Perusahaan ini didirikan pada September 2017 merupakan salah satu perusahaan bergerak di bidang *digital printing* dan fotografi di Kota Malang. Produknya mulai dari foto studio, cuci cetak foto, cetak A3, desain grafis, cetak *banner*, pamflet, brosur, selebaran, kalender, poster, cetakan buku dan lain-lain. Perusahaan juga menjalankan kegiatan usaha pengadaan bahan baku *digital printing* dan cuci cetak foto seperti tinta, *paper*, *sparepart* mesin, *vinyl* dan lain-lain.

Penelitian ini menarik untuk diteliti karena ingin merumuskan strategi bersaing dilihat dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan, sehingga strategi bersaing ini nantinya dapat digunakan dan diterapkan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Penelitian ini dianggap penting karena peranan industri *printing* memiliki kontribusi yang besar pada perekonomian Jawa Timur. Industri *printing* merupakan industri yang berkembang dan memiliki banyak pemain dengan dilakukannya penelitian ini dapat dirumuskan strategi bersaing apa yang dilakukan untuk menghadapi persaingan dan mendukung pertumbuhan perekonomian di Indonesia

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara dan pemanfaatan dokumen.

Penelitian ini dilakukan secara kualitatif dikarenakan analisis eksternal dan internal membutuhkan wawancara mendalam agar mengetahui keadaan perusahaan sehingga strategi bersaing dapat diformulasikan dengan tepat.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis:

1. Data Primer

Data primer yang digunakan adalah wawancara mendalam dengan informan pada perusahaan *digital printing*. Teknik wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara mendalam serta jenis wawancara yang digunakan adalah jenis wawancara semi terstruktur.

2. Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan didapatkan dari sumber-sumber dokumentasi tertulis seperti sumber pustaka, internet ataupun jurnal yang mempunyai korelasi data dengan tema penelitian. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini ialah profil perusahaan, informasi dari perusahaan dan data yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan. Dalam penelitian ini pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling. Uji triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Teknik analisa data yang digunakan ada tiga:

1. Reduksi data

Pada tahap ini akan mengumpulkan data-data hasil wawancara untuk kemudian direduksi, dan memilih hal-hal yang pokok yang berkaitan dengan penelitian. Selanjutnya akan dibuat transkrip wawancara tanpa menambah atau mengurangi informasi yang ada dari semua informan yang berguna untuk penyajian data.

2. Penyajian data

Setelah direduksi, melalui transkrip wawancara akan disimpulkan data dengan menggunakan bahasa yang baku. Data-data yang di dapatkan dari informan yang akan digunakan dalam penelitian ini akan dituliskan secara deskriptif.

3. Kesimpulan

Pada tahap ini menyimpulkan dan memeriksa keabsahannya dengan menggunakan teknik Triangulasi Sumber.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Eksternal

a. Ancaman Pendetang Baru

Produk yang ditawarkan perusahaan tidak memiliki layanan eksklusif sehingga tidak menciptakan perbedaan antara pesaing dan tidak menciptakan halangan masuk bagi pendatang baru. Modal yang dibutuhkan untuk membuka usaha cuci cetak dan *printing* cukup besar dan lama sehingga menciptakan halangan untuk masuk. Kemampuan pendatang baru untuk menguasai saluran distribusi menjadi penghalang masuk dikarenakan jumlah pemain yang banyak selain itu saluran distribusi *paper* Fuji dikuasai oleh perusahaan ini sehingga pendatang baru akan memiliki hambatan. Efek pembelajaran juga berlaku di industri ini, perusahaan selalu mencari cara untuk menurunkan biaya (*cost leadership*) sehingga pendatang baru akan kesulitan bersaing dengan pemain lama yang berpengalaman. Lisensi dan kualifikasi perijinan membuka usaha ini mudah sehingga tidak menciptakan halangan masuk. Untuk mendapat SDM berpengalaman relatif sulit sehingga pendatang baru harus berupaya ekstra dan menjadi halangan masuk.

Perusahaan memiliki citra yang baik dan dikenal cukup lama oleh konsumen, sehingga pendatang baru harus melakukan pemasaran yang besar jika ingin menyaingi citra perusahaan ini. Diferensiasi produk cukup banyak dari foto dan *printing* tetapi produk tersebut tidak memiliki keunikan dibanding pesaing sehingga pendatang bisa memproduksi hal yang sama dengan perusahaan *digital printing*. Lokasi di Malang cukup strategis sehingga banyak pendatang baru yang tertarik membuka usaha di Malang, akan tetapi karena pemain yang ada sudah banyak usaha cuci cetak foto dan *printing* tidak terlalu menarik bagi pendatang baru sehingga tingkat ancamannya rendah.

b. Tingkat Persaingan Antar Pesaing

Industri cuci cetak dan foto tidak berkembang secara pesat karena pemain sudah banyak, sehingga peluang untuk merebut pasar hanya pasar milik pesaing dan menciptakan *cutthroat competition* di mana pemain yang kalah bersaing akan gulung tikar. Tidak ada identitas produk di antara pesaing sehingga tidak menciptakan perbedaan di antara pemain yang ada dan membuat persaingan lebih kompetitif. Modal dan komitmen yang tinggi menyebabkan pemain yang ada sulit keluar dari bisnis ini maka akan timbul perlawanan yang kuat dari pesaing.

Persaingannya tidak memiliki operasi yang beragam, tetapi di *printing* ada yang menawarkan *merchandise* dan *advertising*. Permintaan dari tahun ke-tahun meningkat karena berhasil mengalahkan pesaing. *Fix cost*/biaya tetap cuci cetak foto dan *printing* tinggi untuk karyawan dan listrik sehingga tekanan untuk memproduksi dengan kapasitas penuh agar mencapai keuntungan besar tinggi. Peta persaingan perusahaan ini terbagi diantara beberapa pemain lama dengan toko di Malang memiliki omset Rp 3.000.000.000,00. Sari Indah bergerak di bidang cuci cetak foto dan memiliki omset satu tahun sekitar Rp 1.500.000.000,00. Gaya dan Garuda juga bergerak di cuci cetak foto dengan omset satu tahun sekitar Rp 840.000.000,00. Pantai bergerak dicuci cetak foto, penjualan kamera, dan asesoris dengan omset pertahun sekitar Rp 900.000.000,00. Di Kepanjen pesaing utama yaitu Gaya dengan omset sekitar Rp 30.000.000,00 per bulan, di Pasuruan ada Metal dan

Perak Mas dengan omset Rp 30.000.000,00–Rp 35.000.000,00 juta perbulan, dan di Batu ada Bali Foto dengan omset Rp 25.000.000,00 juta per bulan. Tingkat persaingan yang tinggi menjadi ancaman bagi perusahaan ini.

c. Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti cuci cetak foto yang ada memiliki kualitas dan harga (*DryLab* dan Fotokopi warna) di bawah produk utama sehingga tidak mengancam produk perusahaan ini sedangkan untuk produk *printing* belum ada produk pengganti. Produk yang ditawarkan harganya tidak berubah signifikan sehingga konsumen loyal terhadap produk utama. Produk utama cuci cetak foto dan *printing* memenuhi *trend* yang ada saat ini karena kualitas dan harga menyebabkan konsumen yang mengejar kualitas enggan berpindah ke *DryLab* atau Fotokopi warna meskipun ketersediaannya di pasar mudah untuk ditemui. Ancaman produk pengganti dikategorikan rendah.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Situasi pasar cuci cetak dan *printing* di lapangan adalah *over supply* sehingga pilihan bagi pembeli tersedia secara luas hal tersebut membuat kekuatan tawar menawar pembeli terhadap perusahaan ini tinggi. Kekuatan tawar menawar pembelinya kuat karena karakter pembelian dengan jumlah besar relatif banyak 70% sedangkan untuk pembelian kecil hanya 20%. Biaya beralih produsen untuk cuci cetak foto signifikan sehingga pelanggan sulit berpindah ke pesaing, tetapi biaya beralih dari produk *printing* tidak signifikan sehingga konsumen bisa lebih mudah beralih ke pesaing. Konsumen tidak memiliki pengetahuan mengenai biaya produksi sehingga, mereka tidak meminta penurunan harga dan melakukan integrasi balik. Pelanggan sangat sensitif terhadap harga jika harga tidak bersaing, pelanggan bisa pindah ke pesaing.

e. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Produk yang ditawarkan pemasok tidak unik sehingga ketersediaannya banyak di pasaran. Perusahaan bisa beralih ke pemasok yang lain dengan mudah dan cepat semisal terjadi kelangkaan barang atau harga yang tinggi. Biaya beralih tidak ada karena banyaknya pemasok membuat harga menjadi bersaing. Karakteristik pemasoknya tidak ada pemasok tunggal, semua material diproduksi oleh beberapa pemasok yang berbeda. Bisnis ini penting bagi pemasok sehingga pemasok yang ada akan tetap memproduksi barang. Pemasok menawarkan produknya kepada pesaing juga sehingga tidak bergantung hanya dari perusahaan tersebut, hal ini menyebabkan kelangsungan bisnis pemasok lebih kuat. Pemasok tidak memiliki ancaman untuk menguasai saluran distribusi (*forward intregation*). Pesaing tidak memiliki ancaman untuk menguasai pemasok yang ada (*backward intregation*). Ketersediaan barang aman sehingga kelangsungan produksi terjamin. Kekuatan tawar menawar pemasoknya bisa dikategorikan rendah.

2. Analisis Internal

a. Manajemen Pemasaran

Secara garis besar perusahaan melakukan aktivitas pemasaran utamanya dengan metode pemasaran dari mulut ke mulut. Reputasi yang sudah cukup dikenal di beberapa kota seperti Malang, Batu dan Pasuruan, membuat perusahaan tidak melakukan aktivitas pemasaran besar-besaran sehingga terlihat pemasarannya tidak gencar. Aktivitas pemasarannya di *Facebook* cukup aktif dengan frekuensi *upload* foto yang sering, tetapi di *Instagram* kurang gencar. Menurut narasumber, per-

sahaan tidak membuat perencanaan sistematis untuk pemasaran tetapi berdasarkan kesadaran pribadi direktur melakukan aktivitas pemasaran seperti memasang *banner* dan memberikan promo/diskon jika dibutuhkan.

b. Manajemen Keuangan

Fungsi keuangan perusahaan yang terdiri dari keputusan investasi (alokasi anggaran modal dan sumber daya proyek, produk, aset, dan divisi organisasi) dan keputusan keuangan dilaksanakan sepenuhnya oleh direktur utama. Pembagian deviden berdasar kepemilikan saham, 99% saham dimiliki direktur utama sedangkan 1% dimiliki oleh ayah direktur.

Biaya yang dapat dihemat berdasar laporan biaya adalah biaya telfon, perjalanan dinas, biaya majalah & koran, biaya sumbangan, biaya entertainment dan biaya lain-lain. Perusahaan dapat mengurangi pengeluaran biaya tersebut dan menganggarkan untuk biaya pemasaran dan biaya .

c. Manajemen Produksi dan Operasional

Proses kontrol kualitas dilakukan oleh kepala toko dan kepala unit lab, jika konsumen tidak puas dengan hasil bisa dilakukan cetak ulang. Perusahaan juga melakukan pembaruan mesin tiap lima tahun sehingga mesin memproduksi produk dengan kualitas yang maksimal. Kualitas yang diberikan selama ini baik diukur dari rendahnya komplain konsumen dan target yang tercapai setiap bulannya. Proses operasi dan produksi perusahaan berjalan dengan lancar secara garis besar, kelemahan yang dimiliki adalah ketika mesin rusak secara tiba-tiba dan memakan waktu untuk memperbaiki mesin tersebut.

d. Manajemen Sumber Daya Manusia

SDM perusahaan secara garis besar memiliki kinerja yang baik di mana tingkat *absteein* rendah dan pemberian bonus memotivasi karyawan untuk lebih produktif. Karyawan yang bekerja di perusahaan jika sudah lama akan diberi fasilitas berupa sepeda motor untuk operasional. *Turnover* karyawannya rata-rata 10 orang per tahun. Kekurangan di SDM berupa karyawan yang masih muda egonya tinggi sehingga sulit bekerja di dalam tim dan visi perusahaan tidak terlaksana. Permasalahan yang lain di lapangan berupa *miss* komunikasi sehingga mempengaruhi kinerja di dalam tim.

3. Analisis SWOT

a. Kekuatan/*Strength*

S1) Harga jual bersaing

Perusahaan dengan kuantitas yang besar untuk membangun keunggulan biaya. Harga jual produk cuci cetak lebih murah dari pada pesaing. Harga barang mentah yang didapat dengan kuantitas besar menciptakan harga jual cuci cetak foto lebih rendah dari pesaing. Penetapan harga jual dilakukan oleh direktur dengan melihat harga pasaran, menghitung biaya produksi dan menetapkan harga jual. Perusahaan juga memiliki kontrol sebagai agen distribusi *Paper Fuji*.

S2) Kapasitas produksi lebih besar dan cepat

Perusahaan memiliki banyak cabang dan mesin produksi yang banyak sehingga ketika kapasitas suatu toko tidak memenuhi permintaan, pesanan bisa dikerjakan di toko yang lain. Perusahaan memiliki keunggulan di setiap toko memiliki dua mesin cetak sedangkan pesaingnya di Kota Malang, Kepanjen dan Pasuruan memiliki satu mesin cetak per toko sehingga proses produksinya tergolong efisien. Selain itu perusahaan melakukan pembagian tugas antara *edit* (ruang desain dan *edit* foto) dan cetak (lab foto dan *lab printing*)

hal ini membuat proses produksi berjalan cepat, berdasar hasil wawancara dengan narasumber tiga proses cuci cetak bisa ditunggu dengan waktu satu jam.

S3) Mempunyai hubungan konsumen yang baik. Perusahaan melakukan *gathering* dengan para pelanggan khususnya agen/fotografer. Acara ini dilakukan pada saat akhir tahun beserta karyawan perusahaan (pesertanya 500 orang). Menurut pengamatan narasumber satu pesaingnya tidak ada yang melakukan hal serupa. Perusahaan juga melakukan acara bagi takjil bersama agen/fotografer, selain itu narasumber satu selaku direktur mengikuti kegiatan futsal bersama agen/fotografer setiap hari Rabu.

S4) Kontrol manajemen SDM yang baik

SDM yang bekerja mempunyai penilaian kerja dalam media internal yang sistematis sehingga segala jenis pekerjaan yang dilakukan dapat dipantau secara langsung. Karyawan yang kinerjanya baik memperoleh bonus bulanan. Setiap karyawan memiliki kepala unit dan kepala toko sehingga kinerja juga termonitor dengan baik. Pemberian insentif kepada kepala toko juga membuat mereka berupaya mengelola toko dengan efisien.

b. Kelemahan/*Weakness*

W1) Tidak melakukan aktivitas pemasaran yang formal. Perusahaan hanya mengandalkan aktivitas pemasaran dari mulut ke mulut yang menyebabkan tidak ada aktivitas pemasaran secara formal yang terencana dan terstruktur. Aktivitas pemasaran berupa promosi di acara sosial dan pemasangan *banner* dilakukan dengan kesadaran pribadi. Promosi di *Instagram* dan *Facebook* hanya sebatas memasang foto/*story* tentang operasional perusahaan kurang mengkomunikasikan promo/diskon yang ada. Perusahaan juga tidak memiliki *website* utama.

W2) Variasi produk printing sedikit. Produk utama yang ditawarkan merupakan *printing outdoor* dan *indoor*, *ID card*, brosur. Produk printing di pasaran lebih beragam mulai dari kaos sablon, handuk, *merchandise* (souvenir tas, alas *mouse*), mug, kertas kado, *sticker*, *wallpaper*, *casing hp*, *neon box* dan undangan.

W3) Mesin lama rusak. Mesin noritsu QSS 3101 (2003) dan QSS 3202 (2005) yang sudah tua bisa rusak secara tiba-tiba. Hal ini memakan waktu beberapa jam hingga beberapa hari untuk mendiagnosa kerusakan mesin. Hal ini menjadi kelemahan ketika mesin rusak di saat pesanan sedang ramai sehingga proses produksi tidak bisa berjalan secara maksimal. Frekuensi kerusakan satu sampai tiga mesin per bulan.

W4) Permasalahan SDM. Karena angkatan kerja mayoritas berusia muda terkadang memiliki ego yang tinggi sehingga sulit bekerja di dalam tim. Deskripsi pekerjaan disampaikan secara lisan terkadang membuat miskomunikasi di lapangan. Tingkat *turnover* karyawan cukup tinggi mencapai angka 10 orang karyawan per tahun dari total 90 orang.

c. Peluang/*Opportunity*

O1) Variasi produk lain. Kebutuhan masyarakat akan jasa *printing* mengalami peningkatan terbukti pertumbuhan industri percetakan dan reproduksi mediarekaman yang naik sebesar 14,48% pada 2017 (Dinnata, 2017). Produk lain yang dapat ditawarkan berupa kaos sablon, handuk, *merchandise* (souvenir tas, alas *mouse*), mug, kertas kado, *sticker*, *wallpaper*, *neon box* dan undangan menjadi peluang bagi perusahaan.

O2) Peluang usaha di kota lain. Perusahaan bisa memperluas pasarnya dengan unit distribusi berupa toko di Kota Kediri, Blitar, Madiun, Jember, dan

Surabaya. Hal ini menjadi suatu peluang baru karena di kota tersebut terdapat instansi pemerintahan, instansi pendidikan, dan badan usaha yang membutuhkan produk dan jasa percetakan.

O3) Kegiatan yang membutuhkan percetakan. Acara pendidikan (wisuda dan pas foto), acara keluarga (pernikahan), keperluan bisnis, periklanan dan acara sosial merupakan target pasar terbesar dari perusahaan. Mayoritas konsumen sebesar 75% berupa agen/fotografer merupakan pihak yang terlibat dalam kegiatan di atas.

O4) Tahun pilkada, pileg dan pilpres. Fase pilkada, pileg dan pilpres serentak industri *printing* akan kebanjiran pesanan berupa baju sablon, *banner*, *sticker*, kalender, dan lain-lain untuk media kampanye. Momen ini menjadi peluang bagi perusahaan untuk memperoleh pesanan sebanyak mungkin. Menurut Ahmad Mughira Nurhani, Ketua Umum Dewan Pimpinan Pusat Persatuan Perusahaan Grafika Indonesia (PPGI) printing akan naik sebesar 10% karena dekat dengan tahun politik. (Dinnata, 2017).

d. Ancaman/*Threat*

T1) Tren mencetak beralih ke digital

Tren mencetak memiliki ancaman ketika orang-orang lebih suka menyimpan hasil fotonya di ponsel, *CD* atau *flash disk* selain itu tren pengiklanan yang mengarah ke proses *digital advertising* dan tidak lagi menggunakan media cetak juga menjadi ancaman. Menurut Noriyuki Kawakubo, *President Director* PT Fujifilm Indonesia dilansir dari *marketeers.com*, awal tahun 2000-an adalah puncak keemasan untuk cetak foto. Seiring penetrasi kamera *digital*, penggunaan foto film semakin menurun. Mencetak foto semakin ditinggalkan pasar setelah *smartphone* dengan kamera canggih membanjiri pasar karena orang lebih memilih melihat foto dalam tampilan digital (Adiwaluyo, 2018). Salah satu material cetak yang digunakan berasal dari kertas dan kertas diperoleh dari penebangan kayu. Gerakan *Go Green* dan *Go Digital* mendorong masyarakat untuk tidak menggunakan media cetak sehingga dapat mengancam bisnis ini.

T2) Pesaing memberikan harga lebih rendah. Ancaman yang timbul adalah pesaing memberikan harga promo dan harga perkenalan yang lebih rendah dari harga yang ditawarkan perusahaan. Bentuk ancaman yang lain pesaing mampu menekan biaya produksi dan membeli material dengan harga yang sama atau bahkan lebih rendah dari perusahaan.

T3) Pembeli meminta potongan harga. Konsumen perusahaan sebesar 70% (agen/fotografer) yang melakukan transaksi sebesar Rp 10.000.000,00 berhak mendapat diskon atau potongan harga, akan tetapi jika pembelian dibawah harga tersebut perusahaan tidak memberikan potongan harga yang berisiko konsumen berpindah ke pesaing lain.

1. *S-O Strategy*

a. Melakukan ekspansi pasar di Kota Surabaya, Kediri, Blitar, Madiun, Jember, dan Madura. Kota-kota tersebut memiliki banyak instansi pemerintah, instansi pendidikan, dan badan usaha yang membutuhkan jasa percetakan. Perusahaan harus melakukan analisis peluang untuk menentukan tempat strategis dan besarnya biaya yang akan dikeluarkan.

b. Melakukan perencanaan operasional yang matang memastikan persediaan bahan baku di gudang. Melakukan inspeksi ke setiap toko dan fasilitas perusahaan untuk memastikan tidak ada halangan saat banjir pesanan ditahun pileg dan pilpres. Mengevaluasi kinerja

karyawan dan mesin produksi. Melakukan pengecekan mesin secara rutin (satu bulan sekali) sebelum terjadi kerusakan dapat menghemat biaya perbaikan mesin.

c. Melakukan kontrak kerja dan memperluas koneksi dengan pemasok. Melakukan *meeting* yang bermakna dan membangun hubungan dua arah supaya menguntungkan kedua pihak. Membuat kontrak kerja dengan tujuan mendapat penawaran harga barang yang lebih rendah. Memperluas koneksi ke calon pemasok potensial dengan menghadiri pameran percetakan. Kerja sama dengan *event organizer* untuk mendesain kartu undangan atau *photobooth*.

2. W-O Strategy

a. Melakukan aktivitas pemasaran dengan tepat. Melakukan kegiatan pemasaran secara formal dan informal. Kegiatan pemasaran secara formal dapat dilakukan dengan melakukan perencanaan dan penganggaran dana yang terstruktur. Pemasaran formal yang dapat dilakukan menjadi pihak pendukung diacara yang berhubungan dengan industry percetakan, memberikan promo bulanan yang dipublikasikan melalui sosial media, dan melakukan perencanaan produk. Pemasaran informal dari mulut ke mulut yang sudah berjalan tetap dipertahankan karena efektif dan hemat biaya. Membuat *website* resmi memiliki keuntungan yaitu konsumen bisa mengetahui informasi harga jual dengan mudah, selain itu konsumen bisa melakukan pembelian barang secara *online*.

b. Meluncurkan produk lain yang kreatif seperti custom kartu undangan, produk *merchandise* unik, desain baju *custom*, *packaging*, *labelling* dan menyediakan layanan *advertising*. Strategi ini dianggap menguntungkan karena perusahaan sudah memiliki mesin printing yang mampu memproduksi produk tersebut sehingga tidak mengeluarkan biaya tambahan untuk membeli mesin baru. Semakin variatif dan kompleks produk kreatif yang dijual maka akan sulit ditiru oleh pesaing.

c. Membeli mesin baru atau yang lebih muda untuk menggantikan mesin tipe QSS 3101 (2003) dan QSS 3201 (2005), dengan tujuan menghindari kerusakan mesin dan menghemat biaya perbaikan mesin. Membeli mesin UV printing jika perusahaan tertarik untuk memproduksi cetakan *casing hp*, *stainless steel*, keramik ubin, plastic kaca, dan aluminium.

d. Melakukan konseling dan evaluasi kinerja karyawan. Konseling dilakukan dengan bantuan psikolog jika memang sangat diperlukan sehingga tidak mengeluarkan biaya yang berlebih. Evaluasi kerja dilakukan oleh kepala toko untuk mengukur seberapa produktif kinerja karyawan seperti absen kerja, jumlah cetakan yang dikerjakan, dan kualitas produk. Menuliskan kebijakan dan deskripsi kerja secara tertulis untuk menghindari kesalah pahaman dalam komunikasi. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan tidak merasa tertekan dalam bekerja dengan cara memberikan motivasi kerja secara rutin dari kepala toko atau manajer dan mempertahankan hubungan kekeluargaan dengan melakukan ramah tamah atau makan bersama dengan karyawan. Proses *training* juga bertujuan untuk memberikan pengetahuan tentang keterampilan memproduksi produk baru seperti *casing hp*, kartu undangan, *neon box*, *merchandise*, baju *custom*. *Training* dapat dilakukan dengan cara kepala toko memberikan pelatihan dan juga dapat dilakukan dengan mendaftarkan karyawan perusahaan untuk mengikuti *workshop* tentang desain, fotografi, pemasaran,

pengiklanan dan percetakan kreatif. Training secara rutin diharapkan dapat meningkatkan skill karyawan dan tidak membuat perusahaan mengeluarkan biaya lebih.

3. S-T Strategy

a. Menjalankan *cost leadership* maka perusahaan harus memiliki modal yang kuat untuk berinvestasi untuk mesin, lokasi yang strategis, dan pembelian bahan mentah dengan kuantitas besar. Kemampuan mengendalikan biaya usaha dengan ketat dengan melakukan penganggaran dengan efisien, pengawasan produksi di toko dengan ketat. Menetapkan harga jual yang lebih rendah dikenal dengan strategi penetapan harga *limit* bertujuan untuk mencegah pesaing yang akan masuk ke dalam pasar tersebut dan jika berhasil akan menaikkan pangsa pasar yang sudah ada dan menyisihkan kompetitor. Hal ini bisa dicapai dengan *cost-leadership*.

b. Membuat *membership* bertujuan untuk menjaga loyalitas pelanggan dan memberi promo menarik bagi anggotanya. *Membership* juga dapat menurunkan daya tawar pembeli karena dalam *membership* sudah ada diskon yang diberikan secara adil ke semua anggota.

c. Memperluas bisnis ke bidang *advertising* bertujuan untuk mengatasi jika beberapa tahun ke depan tren percetakan sudah beralih ke tren *digital*. Perusahaan harus melakukan *cost benefit* analisis secara cermat karena modal yang dibutuhkan untuk memasuki bisnis *advertising* cukup tinggi.

4. W-T Strategy

a. Merekrut SDM baru yang berkualitas dan kreatif. SDM yang dibutuhkan mempunyai kompetensi *design*, *marketing* dan *advertising*. SDM yang baru diharapkan bisa membantu strategi perusahaan di dalam meluncurkan produk kreatif, pengiklanan dan melakukan aktivitas pemasaran secara tepat.

b. Melakukan pengecekan berkala untuk menghindari kerusakan. Selain melakukan perawatan mesin hal yang belum dilakukan adalah memanggil teknisi untuk melakukan pengecekan berkala. Selama ini teknisi dipanggil jika hanya ada kerusakan mesin. Melakukan pengecekan merupakan langkah yang preventif di mana jika ada kerusakan bisa diantisipasi dan dilakukan perbaikan lebih awal sehingga tidak mengganggu produksi.

Hasil dari formulasi strategi perusahaan sebaiknya menggunakan strategi biaya rendah/*low cost leadership* karena konsumen sangat sensitif terhadap harga, tidak terlalu peduli terhadap *brand/* perbedaan produk dan sebagian besar konsumen perusahaan memiliki daya tawar menawar yang tinggi. Strategi ini cocok karena berdasar analisis perusahaan memiliki kemampuan sebagai berikut:

a. Skala ekonomi besar yang telah dicapai (omset 2017: Rp 4.453.530.720,00)

b. Investasi besar untuk teknologi mesin (Total investasi mesin di tiga toko sebesar Rp 6.000.000.000)

c. Memiliki dampak pembelajaran/ *learning experience* (beroperasi sejak 2009)

d. Kapasitas mesin yang besar (lihat tabel kapasitas mesin).

e. Keunggulan akses terhadap bahan baku (mendapat harga distributor dari pemasok Fuji) dan saluran distribusinya.

Strategi bisa berjalan dengan baik maka perusahaan harus memiliki modal yang kuat (modal yang disediakan sebesar Rp 4.000.000.000 terpakai Rp 1.600.000.000), kemampuan mengendalikan biaya de-

ngan ketat, pengawasan yang ketat, produk percetakan yang mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Strategi ini cocok untuk perusahaan agar mampu bertahan terhadap persaingan harga dan menjadi pemimpin pasar dalam menentukan harga. Strategi alternatifnya yaitu perusahaan dapat meluncurkan produk-produk unik seperti *casing hp* dan baju *custom*, alasan untuk menerapkan strategi ini adalah untuk menarik minat sebesar-besarnya kepada konsumen yang potensial dan menambah variasi produk pembeda perusahaan.

KESIMPULAN

Kesimpulan terkait formulasi strategi perusahaan sebagai berikut:

1. *S – O Strategy*

Melakukan ekspansi pasar di kota lain, melakukan perencanaan operasional yang matang dan melakukan kontrak kerja. Strategi ini dipilih karena perusahaan memiliki citra yang baik dan memiliki peluang untuk memperluas pasar.

2. *W – O Strategy*

Melakukan aktivitas pemasaran dengan tepat, meluncurkan produk lain di *printing*, membeli mesin yang baru, melakukan konseling dan *training*. Strategi tersebut dipilih untuk mengatasi permasalahan SDM dan mesin lama.

3. *S – T Strategy*

Menjalankan *cost leadership*, membuat *membership* dan promo, dan memperluas bisnis ke *advertising*. Strategi tersebut dipilih untuk menghadapi kemungkinan tren cetak beralih ke *digital*, pesaing yang memberikan harga lebih rendah dan daya tawar konsumen yang tinggi.

4. *W – T Strategy*

Merekrut SDM baru yang berkualitas dan kreatif dan melakukan pengecekan berkala. Strategi tersebut dipilih untuk menangani kerusakan mesin dan mengantisipasi tren percetakan berpindah ke *digital*.

DAFTAR REFERENSI

- Adiwaluyo, E. (2018). *Fujifilm: Cetak foto tak akan ditinggalkan*. Retrieved from <http://marketeers.com/fujifilm-cetak-foto-tak-akan-ditinggalkan>.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2013). *Management: Leading & collaborating in a competitive world*. United States of America: McGraw-Hill Companies.
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Ekonomi Indonesia triwulan IV-2017 tumbuh 5,19 persen*. Retrieved from <https://www.bps.go.id/pressrelease/2018/02/05/1519/ekonomi-indonesia-triwulan-iv-2017--tumbuh-5-19-persen.html>.
- _____ (2018). *Indeks harga konsumen dan inflasi bulanan Indonesia*. Retrieved from <https://www.bps.go.id/statictable/2009/06/15/907/indeks-harga-konsumen-dan-inflasi-bulanan-indonesia-2005-2018.html>.
- Coleman, R. (2010). *Positioning industry for the future: Energy, environment, sustainability*. New York : Rochester Institute of Technology.
- David, F. R. (2015). *Strategic management: Concept and cases* (15th ed.). England: Pearson Education.
- Dinnata, R. (2017). *Industri percetakan masih tumbuh positif*. Retrieved from <http://industri.bisnis.com/read/20171103/257/705943/industri-percetakan-masih-tumbuh-p>.
- Irna. (2017, 2 Agustus). Ketika budaya cuci cetak foto kembali diminati. *Koran Jakarta*. Retrieved from <http://www.koran-jakarta.com/ketika-budaya-cuci-cetak-foto-kembali-diminati/>.
- Kominfo. (2017). *Industri printing Jatim tumbuh 4,60 persen per tahun*. Retrieved from <http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/industri-printing-jatim-tumbuh-4-60-persen-per-tahun>.
- Kurnia, D. (2018, Februari 5). Ekonomi Jatim didukung pertumbuhan seluruh lapangan usaha. *Republika*. Retrieved from <https://www.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/18/02/05/p3o2jj382-ekonomi-jatim-didukung-pertumbuhan-seluruh-lapangan-usaha>.
- Moleong, & Lexy, J. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Peluang usaha digital printing kaos, pin, mug, gantungan kunci*. (n.d.). Retrieved from <https://infopeluangusaha.org/peluang-usaha-digital-printing-kaos/>.
- Peluang usaha percetakan digital printing modal kecil untung besar*. (n.d.). Retrieved from <https://bengkelprint.com/peluang-usaha-percetakan-digital-printing-modal-kecil-untung-besar/>.
- Porter, E. M. (1996). What is strategy? *Havard Business Review*, 74(6), 61–78.
- _____ (2008). *Strategi bersaing: Teknik menganalisa industry dan pasar*. Jakarta: Airlangga.
- Prihadi, D. S. (2017, 22 April). Industri printing memasuki era digital 4.0. *CNN Indonesia*. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20170422073622-185-209408/industri-printing-memasuki-era-digital-40>.
- Ningrum, D. (2015, September 30). Nasib bisnis printing di era digital kini. *Liputan 6*. Retrieved from <https://www.liputan6.com/teknologi/read/2329274/na-sib-bisnis-printing-di-era-digital-kini>.
- Robinson, B. R., & Pearce II, A. J. (2014). *Manajemen strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono, P. D. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sari, S. (2018). 2 juta printer terjual, UKM jadi pembeli terbanyak. Retrieved from <http://industri.bisnis.com/read/20180408/105/781514/2-juta-printer-terjual-ukm-jadi-pembeli-terbanyak>.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. (2001). *Manajemen strategis*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.