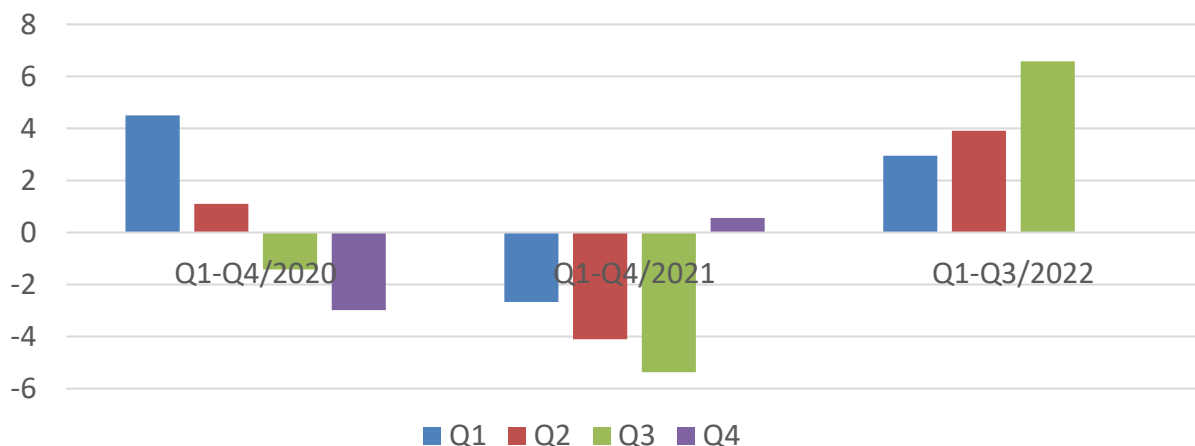


BAB I

PENDAHULUAN

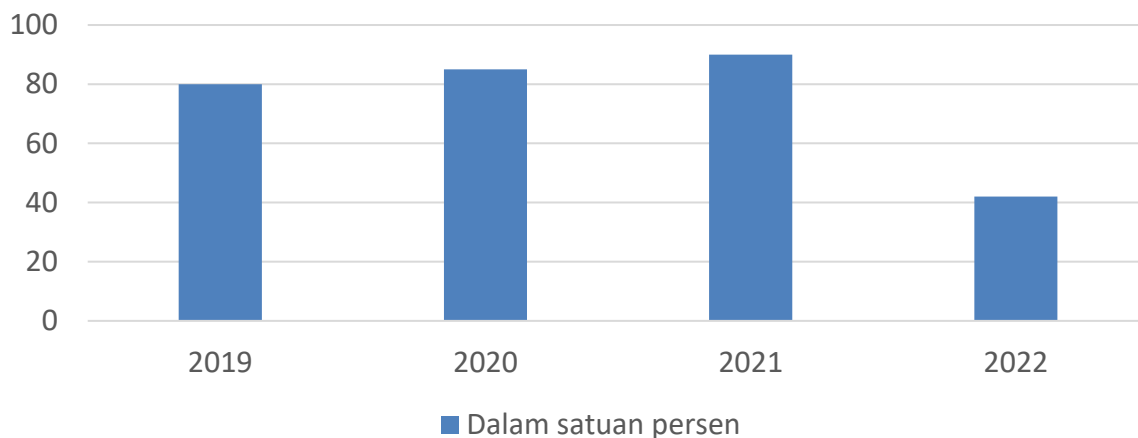
1.1 Latar Belakang

Industri kertas dan barang dari kertas, percetakan, dan reproduksi media rekaman di Indonesia atas dasar harga konstan (ADHK) pada periode kuartal II/2022 mengalami peningkatan sebesar 3,91% dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya sebesar Rp 20,14 triliun (Badan Pusat Statistik, 2022). Adapun yang menyebabkan kondisi tersebut terjadi menurut Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, Airlangga Hartanto dalam dataindonesia.id adalah jumlah utilisasi dan kegiatan ekspor dari industri ini yang mengalami peningkatan. Pada tahun 2021, jumlah ekspor dari industri kertas mencapai 11,78 juta ton. Pada kuartal III/2022, ADHK Industri kertas dan barang dari kertas, percetakan, dan reproduksi media rekaman meningkat dari periode sebelumnya sebesar 6.58% dengan nominal Rp 20,55 triliun pada kuartal III/2021, hal ini dikarenakan jumlah permintaan akan produk pada industri ini terbilang cukup tinggi, serta peluang investasi yang cukup baik di industri ini.



Gambar 1.1 Grafik ADKH Industri Percetakan
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2022

Pandemi Covid-19 melanda seluruh wilayah dunia termasuk Indonesia pada Maret 2020. Terdapat banyak sektor industri yang terpengaruh termasuk industri percetakan, meskipun mengalami penurunan jumlah yang terdampak pada tahun 2022, tidak dapat dipungkiri bahwa pandemi Covid-19 menyebabkan penurunan penjualan industri secara keseluruhan dari periode pra-pandemi. Fenomena ini juga dialami oleh PT Macananjaya Cemerlang, yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang percetakan buku dan media cetak. Pada tahun 2021 penjualan PT Macananjaya Cemerlang justru mengalami peningkatan penjualan di pertengahan masa pandemi, berdasarkan hasil riset PT Macananjaya Cemerlang terdapat segmen baru yaitu masyarakat dengan tingkat religiustisitas yang meningkat, sehingga menyebabkan penjualan pada periode tersebut mengalami kenaikan. Namun seiring menurunnya dampak pandemi Covid-19 di akhir tahun 2022, segmen tersebut juga berangsur menurun dengan signifikan hingga mencapai 42% berdasarkan proyeksi penjualan dari periode 2021 yang sangat berdampak terhadap persentase penjualan PT Macananjaya Cemerlang, bahkan dari periode pra-pandemi. Hal tersebut tentu menjadi tantangan hingga saat ini bagi PT Macananjaya Cemerlang.



Gambar 1.2 Grafik Persentase Penjualan PT Macananjaya Cemerlang
Sumber: PT Macananjaya Cemerlang

PT Macananjaya Cemerlang dalam melakukan penetrasi pasar di kancah nasional terbilang meningkat namun tidak signifikan. Hal ini dibuktikan dengan posisi dalam persaingan dengan perusahaan yang se-levelnya di tingkat nasional yang dapat dikategorikan unggul berdasarkan *track record* penjualan PT Macananjaya Cemerlang dalam memenuhi kebutuhan dari pihak swasta maupun instansi pemerintah seperti satu-satunya perusahaan yang dipercaya Pemerintah Indonesia untuk mencetak surat suara pemilu tahun 2004, 2009, dan 2014 baik pemilihan legislatif, pemilihan Presiden, Pilkada beberapa daerah kota maupun provinsi, *Yellow Pages* milik PT Telkom, pencetak terbitan PT Intan Pariwara Grup, serta salah satu perusahaan yang memperoleh legitimasi dari Kementerian Agama Republik Indonesia untuk mencetak Al-Qur'an hingga saat ini.

Disisi lain, kapasitas produksi PT Macananjaya Cemerlang masih belum memenuhi kapasitas maksimalnya, disampaikan oleh manajer pemasaran PT Macananjaya Cemerlang, berkisar antara 70-80% dalam periode 2018-2022. Hal ini tentu bisa menjadi peluang, berdasarkan data nasional tentang peningkatan kebutuhan ekspor dan peluang investasi di industri kertas dan barang dari kertas, percetakan, dan reproduksi media rekaman untuk memperluas pangsa pasar dan skala persaingan berdasarkan penurunan persentase penjualan dari periode pra-pandemi Covid-19, jika kapasitas produksi PT Macananjaya Cemerlang dapat dimaksimalkan. Hal ini juga menjadi salah satu alasan utama PT Macananjaya Cemerlang perlu melakukan ekspor.

1.2 Rumusan Masalah

Dampak dari adanya pandemi Covid-19 terhadap fluktuasi penjualan, kondisi persaingan dalam negeri yang dapat dikategorikan unggul sehingga sukar melakukan penetrasi pasar dalam negeri sementara kapasitas produksi belum maksimal, serta kebutuhan akan produk percetakan di luar negeri berdasarkan data Badan Pusat Statistik meningkat, menjadikan PT Macananjaya Cemerlang perlu mengambil langkah strategis untuk menjawab tantangan fenomena ini. PT Macananjaya Cemerlang memilih langkah untuk melakukan penetrasi ke pangsa pasar yang lebih luas melalui ekspor.

Oleh karena itu, identifikasi peluang dan ancaman berdasarkan kondisi makro eksternal dan internal berdasarkan SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) menjadi dasar panduan untuk dapat merumuskan serta memaksimalkan strategi bersaing PT Macananjaya Cemerlang dalam melakukan ekspor. Adapun identifikasi faktor ekseternal menggunakan alat analisis berupa *Market Analysis* di negara tujuan dan analisis internal menggunakan alat analisis berupa *Porter's Value Chain*, identifikasi sumber daya dan kapabilitas PT Macananjaya Cemerlang yang dilanjutkan dengan uji analisis VRIO (*Valuable, Rarity, Inimitable, dan Organized*).

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Apa saja faktor eksternal dan internal yang memengaruhi PT Macananjaya Cemerlang dalam melakukan penetrasi pasar melalui kegiatan ekspor ke luar negeri?
2. Apa strategi yang tepat dalam melakukan penetrasi pasar berdasarkan faktor eksternal dan internal PT Macananjaya Cemerlang dalam melakukan penetrasi pasar ke luar negeri.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor eksternal dan internal yang memengaruhi PT Macananjaya Cemerlang dalam menguasai persaingan di bidang ekspor.
2. Untuk menentukan strategi yang tepat berdasarkan peluang dan ancaman dari faktor eksternal dan internal PT Macananjaya Cemerlang dalam melakukan penetrasi pasar di luar negeri.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pemahaman bagi pembaca mengenai analisis faktor eksternal dan internal suatu perusahaan yang ingin memasuki ranah baru persaingan bisnis terutama di bidang ekspor melalui strategi bersaing generik berdasarkan prespektif peluang dan ancaman dari faktor eksternal dan internal.

1.5.2 Manfaat Praktikal

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi kepada PT Macananjaya Cemerlang terkait faktor eksternal dan internal perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan dalam menyusun dan mengembangkan strategi bersaing yang tepat dan efektif, terutama dalam menguasai persaingan di bidang ekspor dan dalam negeri.

1.6 Lingkup Penelitian

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif menggunakan metode penelitian berupa observasi, wawancara, dan kuesioner dengan fokus pada identifikasi faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi daya saing di bidang ekspor. Studi kasus dilakukan pada

PT Macananjaya Cemerlang yang berlokasi di Jalan Ki Hajar Dewantoro, Klaten Utara, Klaten, Jawa Tengah. Narasumber dalam penelitian ini akan melibatkan manajemen level atas dari PT Macananjaya Cemerlang berdasarkan beberapa divisi, Kompetitor utama, juga konsumen PT Macananjaya Cemerlang.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi lima bagian yaitu:

BAB I Pendahuluan

Bab ini membahas mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori

Bab ini membahas mengenai konsep dan teori yang diterapkan dalam penelitian ini yaitu *Market Analysis*, Rantai Nilai, VRIO (*Valuable, Rarity, Inimitable, dan Organized*), SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), serta *Porter's Generic Competitive Strategies*.

BAB III Metoda Penelitian

Bab ini membahas mengenai desain penelitian, metoda pengumpulan data, dan instrument penelitian. Penelitian ini berjenis deskriptif kualitatif dengan perolehan data primer dan sekunder menggunakan teknik observasi, wawancara, dan kuesioner. Sebagai pelengkap, deskripsi obyek penelitian yaitu PT Macananjaya Cemerlang juga dibahas terkait visi, misi, tujuan perusahaan, dan struktur organisasi.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini membahas mengenai data dan informasi yang diperoleh berdasarkan hasil studi pustaka, observasi, wawancara, dan kuesioner penelitian. Hasil observasi digunakan untuk memperoleh dan menganalisis gambaran kondisi makro eksternal di negara tujuan ekspor dari PT Macananjaya Cemerlang, sementara hasil wawancara dan kuesioner digunakan untuk memperoleh dan menganalisis *Key Strengths* dan faktor internal PT Macananjaya Cemerlang.

BAB V Simpulan dan Saran

Bab ini membahas mengenai simpulan dari keseluruhan rangkaian penelitian, implikasi terhadap teori maupun praktis, keterbatasan yang dihadapi dalam penelitian, serta saran dari penulis.