

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBSI UNSRAT)

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERCETAKAN DI ERA DIGITALISASI PADA  
SEGMENT PRODUK LABEL DAN KEMASAN  
STUDI PADA PERUSAHAAN PT. XYZ**

**Fauzi Dwi Krisdianto, Sri Gunawan**

Universitas Airlangga

ARTICLE INFO

**Keywords:**

*Strategy Analysis, Digitalization, Printing Industry*

**Kata Kunci:**

Analisis Strategi, Digitalisasi, Industri Percetakan

Corresponding author:

**Fauzi Dwi Krisdianto**

fauzidwikrisdianto@gmail.com

**Abstract.** *With the increasing in advanced technology and digitization, it has encouraged several industries to transform their business process, including the printing industry. Conventional printing products are starting to be abandoned by prospective customers because they are considered to be irrelevant and efficient. This is the background for several printing companies to diversify their products to maintain business continuity. PT. XYZ started its business development by establishing a new label and packaging product division, which is predicted to still have a lot of demand in the next few years. Data collection is done by interviews and secondary data. In this research, an analysis of the company's external and internal factors in the new division of packaging labels will be carried out using PESTEL and VRIO analysis. From the results of the analysis, it is then used as the basis for determining a business development strategy using the TOWS matrix so that it can compete and is able to maintain overall business continuity.*

**Abstrak.** Dengan semakin meningkatnya kemajuan teknologi dan digitalisasi, mendorong beberapa industri untuk melakukan transformasi dalam bidang usahanya, termasuk pada industri percetakan. Produk percetakan konvensional mulai ditinggalkan calon pelanggan karena dinilai sudah tidak relevan dan efisien. Hal tersebut melatarbelakangi beberapa perusahaan percetakan untuk melakukan diversifikasi produk untuk menjaga keberlangsungan usaha. PT. XYZ memulai pengembangan usahanya dengan pendirian divisi baru produk label dan kemasan, yang diprediksi masih memiliki banyak permintaan dalam beberapa tahun kedepan. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan data sekunder. Dalam penelitian ini, akan dilakukan analisa faktor eksternal dan internal perusahaan pada divisi baru label kemasan dengan menggunakan analisis PESTEL dan VRIO. Dari hasil analisis eksternal dan internal yang dilakukan, kemudian dijadikan dasar penentuan strategi pengembangan bisnis menggunakan matriks TOWS agar dapat bersaing dan mampu menjaga keberlangsungan bisnis secara keseluruhan.

## PENDAHULUAN

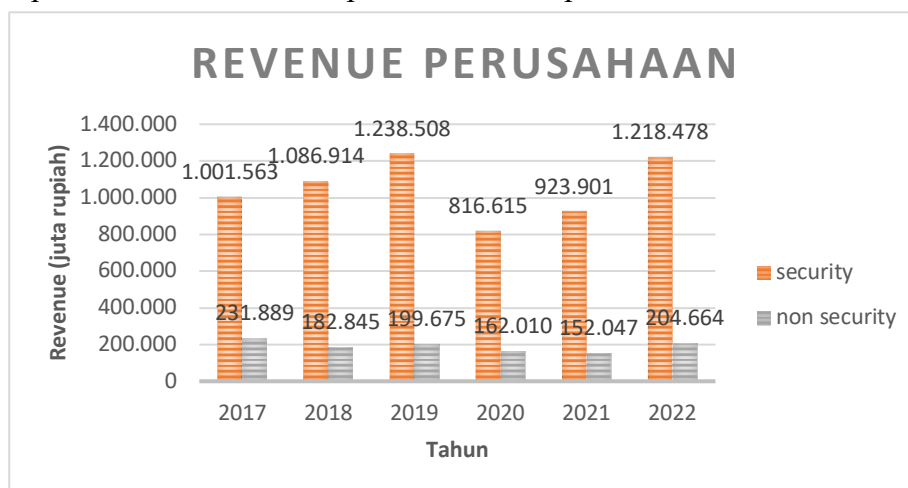
Pandemi Covid-19 yang terjadi, telah memberikan dampak yang cukup signifikan pada sebagian besar bidang usaha termasuk industri percetakan. Namun, dampak yang terjadi bervariasi untuk sektor dan produk percetakan yang berbeda. (Smithers, 2021) melaporkan bahwa yang paling terdampak adalah sektor percetakan publikasi, kemudian diikuti dengan media, kemasan, dan yang paling sedikit terdampak adalah segmen produk label.

Pada tahun 2020, nilai pasar percetakan komersial global diperkirakan mencapai \$411.99 miliar. Hingga akhir tahun 2026, nilainya diperkirakan akan meningkat menjadi \$472.35 miliar dengan nilai *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) sekitar 2.24%. Dari data tersebut, industri percetakan diprediksi akan masih tumbuh dengan sangat baik untuk periode 5 tahun ke depan (rentapress, 2022). Penggunaan material jenis kertas koran dan kertas HVS (*woodfree*) baik jenis *coated* maupun *non coated* mengalami penurunan drastis, yang diprediksi akan berlangsung dalam jangka panjang. Menurut Smithers (2020), jumlah konsumsi material cetak menurun sebesar 10.4% pada tahun 2020 (atau sekitar 229.6 juta ton) bila dibandingkan dengan periode sebelum pandemi di tahun 2019 yaitu sekitar 256,2 juta ton. Namun dari data juga diperoleh bahwa untuk jenis material *film packaging* dan kertas karton akan kembali bangkit dan menunjukkan tren positif hingga tahun 2025.

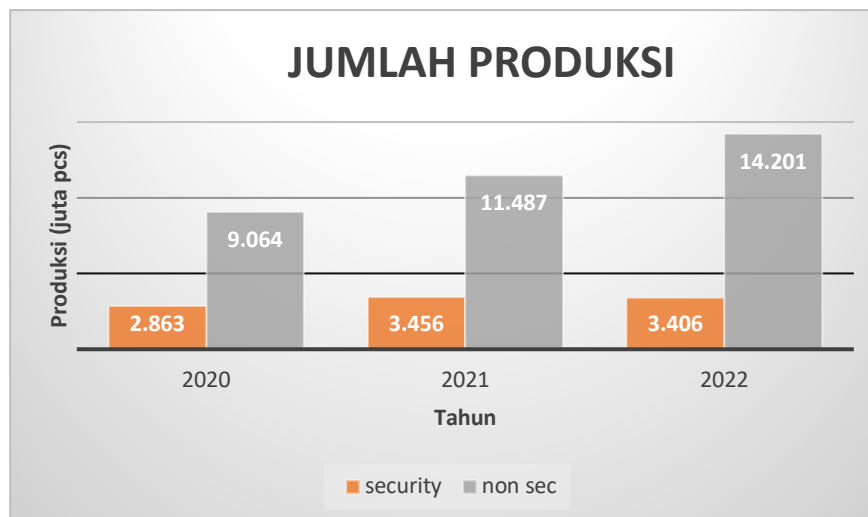
Tabel 1.1 Perbandingan nilai pasar pada beberapa segmen industri percetakan

No.	Segmen	Market Size (miliar US dollar)						CAGR (%)
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	
1	Komersial	405	415	425	438	443	459	+ 2,24
2	Kemasan	350	355	358	380	400	415	+ 4,2
3	Label	1,22	1,3	1,39	1,45	1,55	1,67	+ 4,0
4	Sekuriti	28	29,5	32	33,5	34,8	35,7	+ 4,1

PT. XYZ memiliki beberapa divisi produk, beberapa diantaranya yaitu percetakan umum (*general printing*), percetakan sekuriti (*security printing*), percetakan kartu (*card printing*), paspor, promo dan game plus. Pada divisi *General printing*, mencetak produk umum untuk kebutuhan niaga, label, dan kemasan, sedangkan divisi *security printing* mencetak dokumen yang bersifat sekuriti seperti STNK, BPKB, ijazah, surat tanah, buku nikah, dan sertifikat lainnya, pada divisi kartu mencetak kartu ATM, kartu kredit, KTP, serta kartu pembayaran lain, sedangkan divisi promo dan game plus mencetak produk seperti tiket dan gelang permainan, serta kalender dan buku agenda. Anak perusahaan menjual produk personalisasi dan printer untuk kebutuhan pemerintah maupun swasta.



Gambar 2. Grafik pendapatan perusahaan untuk segmen produk sekuriti dan non sekuriti

Gambar 1.2. Grafik produksi *divisi security* dan *general printing* PT XYZ

Dari hasil evaluasi laporan keuangan perusahaan di atas sebagai indikator performa perusahaan, didapati bahwa pada divisi non sekuriti diperlukan perhatian khusus agar tetap mampu bertahan dan terus menyumbang pendapatan bagi perusahaan. Selain itu, jika melihat kecenderungan perkembangan industri percetakan, baik skala nasional maupun internasional yang dapat diamati pada tabel 1, segmen percetakan yang diproyeksi akan terus bertumbuh adalah segmen label dan kemasan (*packaging*), dengan nilai CAGR lebih dari 4%. Oleh karena itu, PT. XYZ pada tahun 2020, mulai melakukan diversifikasi produk pada segmen label dan kemasan.

Banyak tantangan dan hambatan yang dihadapi perusahaan dalam memulai proses berdirinya divisi baru label dan kemasan. Oleh karenanya diperlukan strategi pengembangan agar mampu bersaing dengan kompetitor yang sudah lebih dulu berjalan. Dalam penelitian ini akan dilakukan proses evaluasi mengenai divisi label dan kemasan yang baru berjalan kurang dari 2 tahun. Dengan melakukan evaluasi sumber daya internal yang dimiliki perusahaan saat ini dan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan usaha. Pada tahap akhir, akan di susun strategi apa saja yang sebaiknya diambil perusahaan sesuai dengan hasil evaluasi yang telah dilakukan pada tahapan sebelumnya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Day, et al (2003), berpendapat mengenai definisi keunggulan bersaing, dimana sebaiknya diamati sebagai suatu proses yang bersifat dinamis sehingga terus mengikuti perubahan, dibandingkan hanya dipandang sebagai hasil akhir. Menurut Porter, et al (2008), strategi bersaing merupakan usaha dalam menentukan suatu posisi bersaing yang bersifat menguntungkan dalam suatu industri, yang merupakan arena fundamental dimana persaingan berlangsung, sedangkan *competitive advantage* merupakan kumpulan dari kemampuan perusahaan yang diperoleh melalui karakteristik spesifik dan sumber daya yang bertujuan untuk meningkatkan performa perusahaan bila dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar serupa.

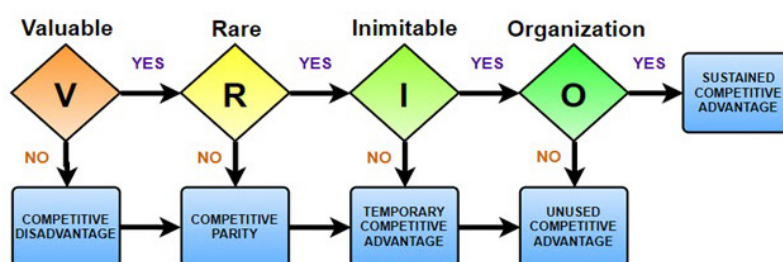
### Definisi Strategi

Dikutip dari Pearce & Robinson, (2008), “Strategi merupakan potret dari suatu rencana besar di masa yang akan datang sehingga mampu bersaing dalam usaha mencapai tujuan perusahaan”. Sedangkan menurut Thompson (2010), dalam rangka menghadapi pasar yang dinamis, perusahaan akan

menghadapi 3 (tiga) pertanyaan mendasar; “Bagaimana kondisi perusahaan saat ini, kemana perusahaan akan diarahkan dan apa tujuan akhirnya, lalu metode apa yang digunakan untuk menuju kesana?”. Menurut Hamel & Prahalad (2002), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Manajemen strategis ialah suatu proses yang bertujuan membantu suatu organisasi dalam proses identifikasi akan hal-hal apa yang ingin dicapai, hingga bagaimana seharusnya cara mereka memperoleh hasil yang bernilai, (Michael A. et. al,1997).

### Analisis VRIO

Barney (2011), mengembangkan struktur model VRIO untuk mengetahui keunikan *resource* dan *capability* yang dimiliki perusahaan serta bagaimana cara menjaga dan memanfaatkan sumber daya tersebut dengan benar agar perusahaan mampu memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan.



- *Valuable*

Suatu sumber daya akan bernilai (*valuable*) apabila dapat dimanfaatkan. Barney (2011), menyarankan bahwa analisis mengenai nilai sumber daya ini harus dilakukan pada urutan pertama baru kemudian dilanjutkan pada analisis berikutnya, hal tersebut dikarenakan sumber daya yang tidak memiliki nilai atau tidak memiliki keterkaitan tidak dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

- *Rare*

Saat sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki sudah memiliki *value*, akan tetapi bila sumber daya atau kapabilitas tersebut merupakan hal umum yang banyak dimiliki perusahaan kompetitor, maka hal tersebut tidak lagi bisa dianggap sebagai suatu sumber keunggulan kompetitif.

- *Inimitable*

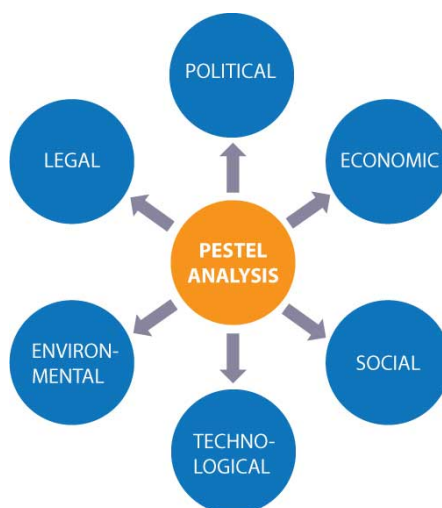
Apabila sumber daya tidak dapat dengan mudah ditiru dan diperbanyak, maka sumber daya tersebut akan menjadi sumber dari keunggulan bersaing. Untuk menjadi sumber daya yang bermanfaat, harus sulit untuk ditiru atau memerlukan biaya yang tinggi bagi kompetitor untuk menyalin atau mengikuti. Jika suatu sumber daya mudah untuk di contoh, maka sumber daya tersebut hanya memiliki keunggulan sementara (*temporary advantage*).

- *Organization*

Suatu bisnis harus mampu memanfaatkan atau mengelola sumber daya semaksimalnya. Bila sumber daya yang bernilai sudah tersedia, bersifat langka, serta tidak mudah ditiru, perusahaan harus mampu mengolahnya agar dapat mencapai suatu keunggulan kompetitif, proses reorganisasi bisa dilakukan bila dirasa diperlukan.

### Analisis PESTEL

Metode dalam analisis ini dilakukan dengan memecah peluang dan risiko yang ada menjadi beberapa faktor. Dengan menggunakan analisis PESTEL, organisasi mampu memperoleh berbagai perspektif baru mengenai lingkungan makro yang lebih luas.



Gambar 4. *PESTEL Analysis Framework*

- Faktor Politik

Faktor ini mempertimbangkan sejauh mana keputusan dan kebijakan yang diambil oleh pemerintah dapat memberikan dampak pada suatu perusahaan atau merek.

- Faktor Ekonomi

Pada faktor ini mempertimbangkan beberapa pendekatan ekonomi yang pada aplikasinya kemungkinan memberikan efek secara langsung maupun tidak langsung terhadap kelangsungan operasional perusahaan.

- Faktor Sosial

Yang termasuk dalam faktor sosial dapat berupa karakteristik demografis, norma, adat istiadat, dan nilai-nilai populasi di mana bisnis berlangsung. Dengan menggunakan analisis ini, pemangku kebijakan diharapkan akan semakin memahami karakteristik konsumen pada lingkup sosial yang mempengaruhi perusahaan.

- Faktor Teknologi

Pada faktor teknologi akan berhubungan dengan perkembangan inovasi teknologi yang akan berpengaruh pada cara industri dan pasar beroperasi, yaitu berbagai upaya untuk dapat terus mengikuti perkembangan inovasi teknologi yang bersifat dinamis.

- Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan termasuk aspek ekologi dan lingkungan, seperti cuaca, iklim, kondisi geografis, dan perubahan iklim. Dengan semakin meningkatnya kesadaran terhadap potensi yang bisa ditimbulkan sebagai akibat dari tren perubahan iklim dapat memengaruhi operasional perusahaan hingga jenis produk yang akan ditawarkan.

- Faktor Hukum

Beberapa hal yang termasuk dalam faktor ini diantaranya undang-undang yang bersifat lebih spesifik, sebagai contoh adalah undang-undang ketenagakerjaan, perlindungan atas hak konsumen, hak karya cipta suatu inovasi, hingga undang-undang kesehatan dan keselamatan kerja (K3).

### Matriks TOWS

Matriks TOWS (*Threats-Opportunities-Weakness-Strengths*) merupakan *framework* yang dapat digunakan dengan baik untuk mengembangkan empat tipe strategi yang terdiri dari gabungan atribut SWOT yang berupa matriks. Dari gabungan atribut tersebut akan menghasilkan formulasi strategi.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Dalam ini akan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, yang secara spesifik kemudian disebut sebagai penelitian deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif dapat dijelaskan sebagai suatu proses penyelidikan yang dapat digunakan untuk mengetahui problem sosial, atas dasar penciptaan secara menyeluruh yang kemudian dapat disusun menggunakan kata-kata, hingga mampu memberikan prespektif dari narasumber secara alami dan jelas (Cresswell, 2015).

### Objek dan Subjek Penelitian

Obyek penelitian pada penelitian ini adalah formulasi strategi bisnis dalam industri percetakan yang dilakukan oleh PT XYZ, sedangkan sebagai subjek penelitian adalah pimpinan perusahaan PT. XYZ.

### Teknik Pengumpulan Data

- Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung oleh peneliti. Peneliti mengunjungi kantor PT. XYZ untuk melihat langsung kondisi lapangan, mendata aset yang di miliki dan mengumpulkan data yang di perlukan dalam penelitian ini.

- Wawancara

Wawancara yang dilakukan akan menggunakan salah satu tool dari pendekatan kualitatif yaitu *depth interview* dengan *key informan*. Dalam pemilihan responden atau sampling responden, peneliti menggunakan teknik *judgement (purposive)* sampling yaitu peneliti yang berpengalaman menentukan sample berdasarkan personal judgement tentang karakteristik dari sample tersebut (Zikmund, 2013).

Key informan dalam manajemen diantaranya:

1. Direktur Utama.

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai profil, arah pengembangan bisnis, hingga kekuatan dan kelemahan perusahaan.

2. Manager Keuangan.

Untuk mengetahui performa, pengelolaan, hingga manajemen aset perusahaan.

3. Manager PSDM

Untuk mengetahui latar belakang dan demografi karyawan, struktur organisasi dan rencana pengembangan karyawan.

4. Manager Produksi

Untuk mengetahui proses produksi, kendala serta tantangan yang dihadapi saat proses produksi berlangsung.

5. Manager Marketing

Untuk mengetahui *forecast* permintaan produk, trend pasar, analisis kompetitor, hingga strategi pemasaran.

- Tahap Analisis

1. Dilakukan analisa sumber daya yang dimiliki oleh PT XYZ, yang bertujuan untuk mengetahui kondisi internal perusahaan. Analisa sumber daya meliputi sumber daya fisik (keuangan, organisasi, aset, dan teknologi), serta sumber daya non fisik (sumber daya manusia, inovasi, serta reputasi perusahaan). Dari hasil analisis tersebut kemudian akan diuji menggunakan Uji VRIO (*value, rarity, imitability, and organization*), sehingga mampu mengetahui apa saja *core competency* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan, dan hal apa yang perlu ditingkatkan untuk mampu bersaing.

2. Analisa lingkungan eksternal dilakukan dengan menggunakan *Model PESTEL*. Dalam analisis PESTEL, akan dipaparkan berbagai faktor eksternal yang secara tidak langsung akan mempengaruhi keberlangsungan operasional perusahaan, seperti faktor politik, ekonomi, kultural, teknologi, lingkungan, hingga faktor hukum.
3. Dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal akan dijadikan acuan pemetaan dalam matriks TOWS yang kemudian akan dianalisis sehingga mampu memperoleh rancangan strategi bersaing.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Eksternal

Faktor dari luar yang memiliki dampak lebih luas akan sulit untuk diprediksi karena sifatnya yang dinamis serta tidak mudah untuk ditangani disebabkan cakupan yang luas dan melibatkan banyak *stakeholder*. Analisis PESTEL digunakan sebagai alat analisa dalam proses evaluasi faktor-faktor yang secara spesifik akan bersinggungan dengan kelangsungan binsis suatu perusahaan.

#### 1. Faktor Politik

Merupakan faktor yang paling sulit untuk diprediksi karena sifatnya yang sangat dinamis. Perubahan manuver politik dan kebijakan yang dipilih pemerintah akan sangat dipengaruhi situasi yang terjadi di dalam dan luar negeri. Kondisi keamanan menjadi isu utama global dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi keamanan dunia yang tidak stabil kemudian mempengaruhi kebijakan politik yang diambil negara-negara di dunia termasuk Indonesia dalam usaha untuk mempertahankan kedulatan negara. Hal ekstrim seperti sanksi larangan ekspor maupun impor dapat dijatuhkan bila salah langkah dalam pengambilan kebijakan, yang tentunya akan sangat mempengaruhi neraca dagang negara khususnya dari segmen industri manufaktur di Indonesia. Di sisi lain, hubungan bilateral yang semakin gencar dijalin pemerintah terhadap beberapa negara dapat meningkatkan peluang kerjasama dalam hal perdagangan dan Industri. Kemudahan dalam melakukan ekspor dan proses impor di negara penerima juga dapat mempermudah proses ekspansi pasar ekspor dalam negeri. Di tahun 2019, sebagian saham PT. XYZ dibeli oleh perusahaan teknologi dan cetak raksasa asal Jepang. Dari hasil kerjasama tersebut, PT. XYZ dapat dengan lebih masif melakukan penetrasi pasar ekspor ke berbagai negara, disebabkan kemudahan akses dan jaringan yang lebih luas. Dukungan dari pemerintah akan terus dibutuhkan, karena negara juga akan turut diuntungkan dengan meningkatnya pendapatan negara dari sektor bukan pajak.

#### 2. Faktor Ekonomi

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2023), pertumbuhan ekonomi Indonesia cenderung tetap kuat. Pada triwulan IV 2022, pertumbuhan ekonomi Indonesia tercatat tetap tinggi yakni 5,01% (yoy), di tengah pertumbuhan ekonomi global yang dalam tren melambat. Dengan perkembangan tersebut, pertumbuhan Indonesia secara keseluruhan tahun 2022 tercatat 5,31% (yoy), jauh meningkat dari capaian tahun sebelumnya sebesar 3,70% (yoy). Ke depan, pertumbuhan ekonomi 2023 diperkirakan tetap kuat pada kisaran 4,5-5,3%, didorong oleh peningkatan permintaan domestik, baik konsumsi rumah tangga maupun investasi (bi.go.id, 2023). Dana Moneter Internasional (IMF) memproyeksikan ekonomi Indonesia sebagai salah satu yang paling solid di tengah perlambatan global. Dalam laporan *World Economic Outlook* edisi April 2023 yang dirilis Selasa, 11 April 2023, IMF merevisi ke atas pertumbuhan ekonomi Indonesia untuk tahun 2023 dari 4,8% menjadi 5,0% (naik 0,2 pp), dan outlook untuk tahun 2024 cukup sehat di tingkat 5,1%. (kemekeu RI, 2023).

Dari pemaparan kondisi dan proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tersebut, dapat menjadi angin segar bagi keberlangsungan industri dalam negeri. Kondisi ekonomi yang stabil serta paket kebijakan ekonomi yang dipilih dapat mendorong investasi khususnya di segmen industri manufaktur.

Daya beli masyarakat yang meningkat dapat mendorong belanja kebutuhan sehingga perputaran uang dapat berjalan dengan lebih baik. Dengan semakin meningkatnya kegiatan operasional industri, kebutuhan akan bahan pendukung juga turut bertambah termasuk kebutuhan akan material cetak. Industri makanan dan minuman yang semakin pesat dan beragam membutuhkan bahan pendukung berupa kemasan yang menarik dan berkualitas sehingga dapat meningkatkan nilai jual produk dan mampu menarik perhatian calon konsumen. PT. XYZ mengambil momentum tersebut untuk melakukan diversifikasi produk pada divisi label dan kemasan.

### 3. Faktor Sosial

Disaat banyak toko *offline* yang tutup dan dibatasinya kegiatan di luar rumah, peran situs belanja *online* sangat membantu. Pada akhirnya, tren belanja ini menjadi kebiasaan baru. Sebab, masyarakat umumnya sudah cukup nyaman dengan sistem belanja *online*. Menurut data (SIRCLO, 2021), sebanyak 17,5% masyarakat telah berpindah dari berbelanja *offline* menjadi belanja *online*. Peningkatan pelanggan yang berbelanja *online* juga cukup besar. Dari semula yang hanya 11%, meningkat menjadi 25% pada tahun 2021. Menurut (Semrush, 2021) pergeseran perilaku berbelanja ini juga dipengaruhi oleh perkembangan *e-commerce* dan ditutupnya toko fisik selama pandemi. Menurut (DataIndonesia.id, 2022), pada periode 25 Agustus-10 September 2022, frekuensi belanja online di Indonesia rupanya masih cukup tinggi. Tak hanya itu, menurut riset yang dilakukan oleh Research and Markets, pasar di Indonesia berpotensi tumbuh 19% sepanjang tahun 2022. Lembaga riset tersebut juga mengungkapkan bahwa Indonesia akan menjadi salah satu kekuatan ekonomi digital di kawasan Asia Tenggara, dengan menguasai 40% pangsa pasar dalam kawasan.

Dari pemaparan proyeksi pertumbuhan industri label dan kemasan serta pergeseran tren sosial di masyarakat, menjadi dasar utama tim manajemen PT. XYZ untuk melakukan ekspansi untuk divisi baru yaitu label dan kemasan. Tim manajemen menilai pasar untuk produk label dan kemasan akan bersifat stabil dalam beberapa tahun kedepan. Divisi label dan kemasan diharapkan dapat menjadi pegangan disaat pasar industri cetak lain seperti dokumen konvensional yang nilainya semakin menurun karena adanya perubahan tren sosial konsumen masyarakat yang mulai beralih pada produk-produk yang lebih ramah lingkungan dan berbasis digital.

### 4. Faktor Teknologi

Perubahan tren diatas mendorong pelaku usaha untuk beradaptasi dan mempertahankan usahanya. Adaptasi teknologi pada berbagai macam industri seperti industri percetakan terus dilakukan. Seiring dengan tingginya kebutuhan masyarakat akan kemasan, industri percetakan perlu mengadopsi teknologi digital sebagai solusi yang komprehensif sekaligus meningkatkan efisiensi operasional. Adopsi teknologi dalam proses cetak dan kemasan bisa menjadi salah satu solusi bagi pelaku usaha untuk mendapat efisiensi biaya dan meningkatkan daya saing produk sekaligus mengembangkan usahanya. Berdasarkan hasil wawancara, salah satu faktor yang masih menjadi kendala utama PT. XYZ dalam memproduksi produk label dan kemasan adalah teknologi mesin yang dimiliki saat ini. Pada divisi baru yang berjalan belum lebih dari 2 tahun ini, mesin produksi yang digunakan merupakan mesin yang lebih dulu sudah ada dan tidak dikhususkan untuk proses cetak label maupun kemasan. Hal tersebut mengakibatkan proses cetak dan produksi menjadi kurang efisien yang berakibat pada tingginya biaya produksi. Dengan produk yang serupa, hasil cetak di PT. XYZ belum mampu bersaing dari segi harga dengan kompetitor yang khusus memproduksi produk label dan kemasan. Ditambah lagi dengan tantangan pengembangan sumber daya manusia dimana mayoritas karyawan PT. XYZ yang ada saat ini belum familiar dengan teknologi cetak produk label dan kemasan.

### 5. Faktor Lingkungan



Dari Data Kementerian Lingkungan Hidup (KLH, 2022) hanya dalam kurung waktu 10 tahun, jumlah sampah plastik mengalami peningkatan sebesar 6% hingga tahun 2021. Selama tahun 2021, total sampah nasional yang disumbangkan oleh sampah plastik sebanyak 11,6 juta ton atau 17 % dari total sampah nasional. Jumlah sampah plastik ini masih sangat mungkin bertambah terlebih kondisi yang terjadi kini penggunaan plastik jenis multilayer (kemasan *sachet*) hampir di semua produk yang digunakan. Sektor makanan dan minuman menjadi penyumbang terbanyak sampah plastik jenis multilayer yang diikuti meningkatnya daya beli masyarakat. Pada tahun 2020, sebanyak 855 miliar kemasan *sachet* dijual dipasar global dan Asia Tenggara memegang pasar sekitar 50%. Angka ini diprediksi akan meningkat hingga mencapai 1,3 triliun pada tahun 2027.

Dari pemaparan diatas, dapat dilihat potensi pencemaran lingkungan yang dapat dihasilkan dari buangan bekas pakai produk kemasan makanan dan minuman. Menurut tim manajemen, saat ini belum banyak material substitusi untuk produk label dan kemasan yang ramah lingkungan, dimana mayoritas masih menggunakan material plastik yang merupakan turunan dari minyak bumi. Tim stratejik PT. XYZ akan terus mencoba mengikuti perkembangan teknologi cetak ramah lingkungan untuk dapat memenuhi tuntutan pasar akan keamanan produk yang dihasilkan. Perusahaan sadar bila masalah ini tidak diantisipasi sejak dini, akan menjadi ancaman kedepannya untuk keberlangsungan produksi produk label dan kemasan.

## 6. Faktor Hukum

Legalitas bisnis memastikan bahwa perusahaan mengikuti semua persyaratan hukum yang berlaku, seperti peraturan pemerintah, hukum ketenagakerjaan, pajak, dan aturan lainnya. Dengan mematuhi hukum, perusahaan dapat menghindari sanksi dan denda yang berpotensi merugikan bisnis. PT. XYZ merupakan perusahaan publik yang sebagian sahamnya dimiliki oleh masyarakat umum. Segala keputusan yang diambil perusahaan akan menjadi pertimbangan bagi para *shareholder* maupun *stakeholder*. Perusahaan selalu berusaha untuk mengikuti segala regulasi yang ditetapkan pemerintah, baik dari aspek keberlangsungan usaha hingga masalah legalitas tenaga kerja. Legalitas bisnis memungkinkan perusahaan untuk mengakses sumber daya dan pembiayaan yang mungkin tidak tersedia bagi bisnis yang tidak sah secara hukum. Misalnya, perusahaan dapat mendaftar untuk mendapatkan pinjaman dari bank atau memperoleh modal ventura dari investor.

Dengan *track record* dan portofolio yang dimiliki perusahaan sejauh ini, PT. XYZ tidak mengalami kendala berarti dalam hal memperoleh suntikan modal usaha untuk melakukan ekspansi pasar, termasuk dalam pengembangan divisi label dan kemasan. Namun berdasarkan hasil wawancara, perusahaan tidak mau terburu-buru dalam mengambil keputusan dalam hal investasi, sehingga masih memerlukan analisa dan perhitungan yang lebih mendalam. Sejauh ini perusahaan belum pernah mengalami kendala berarti dalam aspek legalitas perijinan usaha.

## Analisis Internal

### 1. Sumber Daya Keuangan.

Tabel 2. Laporan Keuangan Perusahaan

Uraian	2022	2021	2020
<b>LAPORAN LABA RUGI</b>			
Pendapatan	1.423.143	1.075.949	978.626
Laba Bruto	326.173	250.931	219.699
Laba	143.653	96.513	74.173
Laba yang dapat diatribusikan kepada :			
• Pemilik Entitas Induk	127.252	91.516	72.009
• Kepentingan Non Pengendali	16.401	4.998	2.164
Laba Komprehensif	150.855	166.094	77.527
Laba komprehensif yang dapat diatribusikan kepada :			
• Pemilik Entitas Induk	130.607	160.971	74.505
• Kepentingan Non Pengendali	20.248	5.123	3.022
Laba bersih per saham dasar	29.71	53.42	42.04
<b>RASIO-RASIO PENTING</b>			
Rasio Laba terhadap Jumlah Aset	12%	10%	9%
Rasio Laba terhadap Ekuitas	14%	11%	10%
Rasio Lancar	1,73X	2,38X	2,08X
Rasio Liabilitas terhadap Ekuitas	0,53X	0,33X	0,35X
Rasio Liabilitas terhadap Jumlah Aset	0,35X	0,25X	0,26X
Rasio Laba Bruto terhadap Pejualan Bersih	23%	23%	22%
Rasio Laba Bersih terhadap Penjualan Bersih	10%	9%	8%

Dalam masa pemulihan pasca pandemi, kinerja keuangan perusahaan terus mengalami pemulihan dan peningkatan. Dari laporan keuangan diketahui pendapatan dan laba bersih perusahaan menunjukkan tren positif. Nilai total aset yang terus meningkat juga mengindikasikan bahwa perusahaan tetap mampu mengembangkan bisnis di tengah hambatan pandemi, dimana hal tersebut juga menyebabkan nilai rasio laba terhadap total aset juga turut meningkat. Nilai rasio liabilitas terhadap ekuitas (DER) masih bernilai kurang dari 1, sehingga kinerja perusahaan masih dinilai masih mampu berjalan baik bila melihat dari segi utang perusahaan yang dimiliki. Yang terakhir, dilihat nilai *return on equity* (ROE) perusahaan juga terus bertambah menjadi 14% di tahun 2022, sehingga dapat dikatakan semakin besar pula dana yang akan dapat dikembalikan dari ekuitas menjadi laba. Kinerja keuangan PT. XYZ memiliki *track record* yang cukup baik dalam pengelolaannya. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan beberapa kali penghargaan yang diperoleh perusahaan dari lembaga keuangan independen selama beberapa tahun berturut-turut. Fundamental keuangan yang kuat tersebut kemudian diyakini manajemen menjadi modal dasar disaat perusahaan harus mengalami tekanan dan cobaan saat operasionalnya.

- Sumber Daya Fisik

PT. XYZ saat ini memiliki 2 lokasi produksi yaitu *site* gedangan dengan luas area 10.623 m<sup>2</sup> serta *site* Lingkar Timur dengan area seluas 21.829 m<sup>2</sup> di kabupaten Sidoarjo. PT. XYZ juga memiliki kantor pemasaan yang berlokasi di Jakarta. Dengan semakin meningkatnya kapasitas produksi dan jenis pekerjaan yang dilakukan, di tahun 2021 PT.XYZ mulai melakukan proyek perluasan area produksi pada area *site* Lingkar Timur dengan target selesai proyek di akhir tahun 2024. Dengan dilakukannya proyek perluasan area produksi ini, dapat mengakomodir kapasitas produksi menjadi dua kali lipat. PT. XYZ juga membangun gudang penyimpanan baru yang berlokasi di belakang pabrik *site* Lingkar Timur, hal tersebut dilakukan karena dinilai akan lebih efisien bila dibandingkan dengan menyewa gudang eksternal. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan melakukan peremajaan maupun modifikasi terhadap alat-alat produksi yang dimiliki.

- Sumber Daya Teknologi

Perusahaan berinvestasi lebih besar dibandingkan beberapa periode sebelumnya terutama untuk divisi pengembangan produk. Setelah berhasil menjalin kerjasama dengan perusahaan partner asal Jepang yang memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan produk yang baik, perusahaan tidak segan untuk berinvestasi masif untuk pengadaan alat-alat pengujian produk. Harapan dari manajemen, produk yang dihasilkan dapat memiliki nilai lebih bila dibandingkan dengan kompetitor yang sudah lebih dulu berjalan. Selain itu perusahaan berharap dapat terus memenuhi permintaan calon pelanggan yang semakin dinamis setiap tahunnya seiring dengan perkembangan teknologi. Di tahun 2020, perusahaan mendirikan laboratorium mandiri yang dilengkapi alat-alat khusus guna mendukung proses pengembangan produk baru. Hal tersebut merupakan suatu keunggulan bagi perusahaan, karena belum banyak perusahaan sejenis yang memiliki laboratorium khusus pengujian seperti yang dimiliki PT. XYZ.

- Sumber Daya Manusia

Pada tahun 2022 dan 2021, perkembangan jumlah karyawan masing-masing berjumlah 2.361 dan 1.830 karyawan yang terdiri dari berbagai tingkat jabatan, pendidikan, umur, disiplin ilmu, dan gender. Manajemen karyawan dilakukan oleh perusahaan sejak tahap penyeleksian karyawan baru dan dilanjutkan pada masa orientasi kerja, hal ini bertujuan agar sumber daya manusia yang dihasilkan memiliki karakter yang disiplin, bertanggung jawab, berintegritas tinggi serta unggul. Proses manajemen karyawan diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap perkembangan dan kinerja perusahaan.

Tabel 3. Perbandingan Jumlah Karyawan PT. XYZ berdasarkan Gender dan Status Kepegawaian

Tabel 4. Perbandingan Jumlah Karyawan PT. XYZ berdasarkan Gender dan Tingkat Pendidikan

STATUS KEPEGAWAIAN EMPLOYMENT STATUS	Laki-Laki	Perempuan	2022	Laki-Laki	Perempuan	2021
	Male	Female		Male	Female	
1. Karyawan Tetap Permanent Employee	469	104	573	459	100	559
2. Karyawan Kontrak* Contracted Employee*	774	1.014	1.788	289	982	1.271
PENDIDIKAN EDUCATION	Laki-Laki	Perempuan	2022	Laki-Laki	Perempuan	2021
	Male	Female		Male	Female	
1. s.d. SMA/Setingkat Up to High School or its Equivalent	1.024	997	2.021	547	964	1.511
2. Diploma   Diploma	45	30	75	39	25	64
3. Sarjana, Magister, atau Doktor Undergraduate, Postgraduate, or Doctorate	174	91	265	162	93	255
<b>Grand Total</b>	<b>1.243</b>	<b>1.118</b>	<b>2.361</b>	<b>748</b>	<b>1.082</b>	<b>1.830</b>

Tantangan yang dihadapi perusahaan adalah sumber daya manusia yang ahli dan memiliki pengalaman cukup untuk divisi baru label dan kemasan. Secara spesifik, produk label dan kemasan diproduksi dengan karakteristik berbeda dengan cetak komersial, misalnya jenis material dan teknik cetak yang digunakan. Begitu pula dengan jenis mesin hingga metode kerja yang digunakan. Saat ini, perusahaan belum memiliki sumber daya karyawan yang cukup mumpuni dibidang spesialisasi produk label kemasan. Untuk tahap awal pendirian divisi baru, perusahaan merekrut beberapa karyawan baru yang sudah lebih dulu memiliki pengalaman di proses cetak label dan kemasan, hal tersebut tentu meningkatkan biaya tetap perusahaan karena harus memberikan kompensasi yang lebih tinggi.

- Sumber Daya Organisasi

Tantangan berikutnya bagi perusahaan adalah bagaimana menyesuaikan sistem dan budaya perusahaan yang sudah berjalan untuk diterapkan pada divisi label dan kemasan. Dalam perjalanannya kurang dari dua tahun ini, ditemui banyak kendala mengenai sistem yang harus diadopsi untuk proses produksi. Dimana beberapa karyawan harus bekerja berbagi untuk dua divisi berbeda, dan diketahui ritme kerja divisi label kemasan sangat berbeda dengan divisi *security printing*. Karena hal tersebut, manajemen sadar bahwa pendirian divisi baru ini, harus terpisah dari divisi lain agar dapat berjalan dengan lebih optimal. Untuk mencapai target tersebut, perusahaan telah menyusun rencana jangka menengah untuk proses pemisahan divisi baru, baik dari segi pengembangan sumber daya karyawan hingga bahan pendukung lainnya.

- Sumber Daya Inovasi

PT. XYZ memiliki *core business* utama di produksi cetak dokumen sekuriti. Hal tersebut menjadi suatu keunggulan tersendiri dimana inovasi dan pengembangan produk yang sudah berjalan dapat diadaptasi pada divisi baru label dan kemasan. Dengan semakin meningkatnya tuntutan akan variasi fitur pada produk kemasan, mendorong perusahaan untuk fokus berinovasi agar mampu menghasilkan produk yang bernilai lebih tinggi dan sulit di tiru oleh kompetitor. Beberapa produk label maupun kemasan yang dikombinasikan dengan fitur keamanan dan keaslian produk, mendapatkan respon positif dari pelanggan. Misalnya adalah jenis kemasan yang ditambahkan fitur hologram ataupun autentikasi dengan menggunakan aplikasi khusus untuk mengetahui keaslian maupun detail mengenai data produk yang digunakan. Hal tersebut menjadi nilai saing yang tinggi dimana inovasi tersebut tentu tidak dapat ditiru oleh kompetitor produsen label dan kemasan konvensional. Selain itu, divisi perencanaan dan pengembangan produk gencar melakukan percobaan percobaan untuk dapat menghasilkan produk dengan fitur yang berstandar internasional. Hal tersebut dapat dilakukan dengan bantuan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan rekanan.

- Sumber Daya Reputasi

Perusahaan memiliki reputasi yang baik selama puluhan tahun di bidang produk percetakan sekuriti. Hal tersebut dapat dijadikan modal yang baik bagi perusahaan untuk mendapatkan kepercayaan dari konsumen khususnya calon konsumen baik untuk pasar swasta hingga pemerintahan dalam segmen label dan kemasan. Tidak banyak perusahaan di Indonesia yang memiliki lisensi untuk dapat mencetak produk cetak sekuriti, mengingat persyaratan yang harus dipenuhi perusahaan untuk mendapatkan ijin lisensi terbilang cukup sulit. Perusahaan berkomitmen untuk terus meningkatkan kepuasan pelanggan, termasuk dalam pemenuhan hal sertifikasi proses hingga produk. Perusahaan telah cukup banyak menerima penghargaan dari instansi independen dalam hal pengelolaan keuangan perusahaan. Perusahaan juga telah tercatat di bursa efek, sehingga segala sesuatu keputusan dan kebijakan yang diambil oleh manajemen harus bersifat transparan sehingga mampu menarik kepercayaan calon investor.

**Hasil Analisis Identifikasi Faktor Eksternal**  
Tabel 5. *Opportunities & Threats* Faktor Eksternal

No	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
1	Kondisi ekonomi makro dan pertumbuhan ekonomi nasional yang relative stabil dibandingkan pertumbuhan global.	Kondisi geopolitik luar negeri yang dinamis, dapat mempengaruhi keberlangsungan industri dalam negeri
2	Kebijakan pemerintah dalam regulasi birokrasi untuk mempermudah investasi dan kebijakan ekspor - impor	Meningkatnya kesadaran masyarakat / calon konsumen terhadap produk yang ramah lingkungan atau dapat didaur ulang
3	Pembangunan infrastruktur nasional mempermudah proses distribusi dan rantai pasok.	Teknologi yang semakin canggih, menyebabkan <i>entry barrier</i> untuk industri cetak menjadi semakin rendah
4	Meningkatnya tren belanja online di masyarakat karena adanya pergeseran karakteristik konsumen yang menginginkan produk dengan kemasan menarik	
5.	Teknologi cetak yang semakin canggih, memberikan opsi pengembangan produk yang beranekaragam	
6	Belum adanya opsi produk pengganti untuk jenis label maupun kemasan yang sudah beredar saat ini	

*Sumber: Data diolah*

## Hasil Analisis VRIO

Tabel 6. Analisis VRIO PT. XYZ

No	Sumber Daya & Kapabilitas		<i>Valuable</i>	<i>Rare</i>	<i>Costly to imitate</i>	<i>Replaced by Organization</i>	<i>Competitive Implication</i>
1	Sumber Daya Keuangan	Sumber dan Pengelolaan Keuangan	✓	✓	✓	✓	<i>Sustained Competitive Advantages</i>
2	Sumber Daya Fisik	Lokasi Produksi Dan Gudang	✓	✗	✓	✓	<i>Competitive Parity</i>
		Mesin Produksi dan Penunjang	✓	✗	✓	✓	<i>Competitive Parity</i>

3	Sumber Daya Teknologi	Mesin Packaging Otomatis	✓	✗	✓	✓	Competitive Parity
4	Sumber Daya Organisional	Struktur Organisasi	✓	✓	✗	✓	Temporary Competitive Advantages
		Sistem Kontrol	✓	✓	✗	✓	Temporary Competitive Advantages
5	Sumber Daya Manusia	Kualitas dan kuantitas SDM	✓	✓	✗	✓	Temporary Competitive Advantages
6	Sumber Daya Inovasi	Alat Pendukung Penelitian	✓	✗	✓	✓	Competitive Parity
		SDM teknis	✓	✗	✗	✓	Competitive Parity
7	Sumber Daya Reputasi	Brand Image	✓	✓	✓	✓	Sustained Competitive Advantages
		Kualitas Produk	✓	✓	✓	✓	Sustained Competitive Advantages
		Kualitas di mata supplier	✓	✓	✓	✓	Sustained Competitive Advantages

Sumber: Data diolah

### Hasil Analisis Identifikasi Faktor Internal

Tabel 4.7 Kekuatan & Kelemahan PT. XYZ

No.	Strenghts	Weakness
1	Fundamental keuangan perusahaan baik	Struktur Organisasi belum terbentuk baik dan sistem control yang masih rendah
2	Kemampuan dalam berinovasi menghasilkan produk baru	SDM ahli di bidang label kemasan masih kurang
3	Reputasi perusahaan baik di mata calon pelanggan	Budaya kerja yang belum dapat diikuti dengan baik oleh karyawan

4		Kapasitas mesin yang berbagi dan efisiensi mesin yang rendah
5		Tingginya upah minimal mengurangi daya saing perusahaan

Sumber: Data diolah

## Matrix TOWS

Tabel 4.8 Hasil Analisis Startegi menggunakan Matrix TOWS

	<i>External Opportunities</i>	<i>External Threats</i>
	<p>Kondisi ekonomi makro dan pertumbuhan ekonomi nasional yang relatif stabil dibandingkan pertumbuhan global.</p> <p>Kebijakan pemerintah dalam regulasi birokrasi untuk mempermudah investasi dan kebijakan ekspor - impor</p> <p>Pembangunan infrastruktur nasional mempermudah proses distribusi dan rantai pasok.</p> <p>Meningkatnya tren belanja online di masyarakat karena adanya pergeseran karakteristik konsumen yang menginginkan produk dengan kemasan menarik</p> <p>Teknologi cetak yang semakin canggih, memberikan opsi pengembangan produk yang beranekaragam</p> <p>Belum adanya opsi produk pengganti untuk jenis label maupun kemasan yang sudah beredar saat ini</p>	<p>Kondisi geopolitik luar negeri yang dinamis, dapat mempengaruhi keberlangsungan industri dalam negeri</p> <p>Meningkatnya kesadaran masyarakat / calon konsumen terhadap produk yang ramah lingkungan atau dapat didaur ulang</p> <p>Teknologi yang semakin canggih, menyebabkan <i>entry barrier</i> untuk industri cetak menjadi semakin rendah</p>

<i>Internal Strengths</i>	<i>Strategi SO</i>	<i>Strategi ST</i>
<p>Fundamental keuangan perusahaan baik</p> <p>Kemampuan dalam berinovasi menghasilkan produk baru</p> <p>Reputasi perusahaan baik di mata calon pelanggan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan demi menghasilkan produk yang bernilai tinggi dan sulit ditiru kompetitor</li> <li>Memperluas pasar ekspor untuk mendapatkan nilai produk yang lebih tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komitmen untuk mengikuti regulasi yang berkaitan dengan isu lingkungan</li> <li>Berinovasi dalam menghasilkan produk yang lebih ramah lingkungan sesuai permintaan calon pelanggan</li> <li>Menyusun manajemen resiko yang komprehensif, bila sesuatu terjadi dan mengancam keberlangsungan proses bisnis</li> </ul>
<i>Weaknesses</i>	<i>Strategi WT</i>	<i>Strategi WO</i>
<p>Struktur Organisasi belum terbentuk baik dan sistem control yang masih rendah</p> <p>SDM ahli di bidang label kemasan masih kurang</p> <p>Budaya kerja yang belum dapat diikuti dengan baik oleh karyawan</p> <p>Kapasitas mesin yang berbagi dan efisiensi mesin yang rendah</p> <p>Tingginya upah minimal mengurangi daya saing perusahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyusun struktur organisasi yang terencana sehingga lebih mudah dalam proses pemetaan kompetensi pegawai</li> <li>Memberikan pelatihan secara berkala kepada karyawan baik <i>soft skill</i> maupun <i>hard skill</i> sehingga menjadi ahli di bidangnya</li> <li>Investasi mesin produksi yang ramah lingkungan, serta memiliki efisiensi tinggi sehingga dapat mengurangi biaya tenaga kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membekali sumber daya yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dinamis dan <i>exposure</i> ke lingkungan global</li> <li>Meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu bekerja dengan lebih efektif dan efisien sehingga mampu menekan biaya produksi dan bisa berkompetisi dengan <i>existing competitor</i></li> </ul>

### KESIMPULAN

Diperoleh beberapa usulan strategi yang dapat diaplikasikan PT. XYZ untuk meningkatkan daya saing dan mampu berkompetisi di pasar baru produk label dan kemasan.

- Berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan demi menghasilkan produk yang bernilai tinggi dan sulit ditiru kompetitor
- Memperluas pasar ekspor untuk mendapatkan nilai produk yang lebih tinggi
- Komitmen untuk mengikuti regulasi yang berkaitan dengan isu lingkungan



- Berinovasi dalam menghasilkan produk yang lebih ramah lingkungan sesuai permintaan calon pelanggan
- Menyusun manajemen resiko yang komprehensif, bila sesuatu terjadi dan mengancam keberlangsungan proses bisnis
- Menyusun struktur organisasi yang terencana sehingga lebih mudah dalam proses pemetaan kompetensi pegawai
- Memberikan pelatihan secara berkala kepada karyawan baik *soft skill* maupun *hard skill* sehingga menjadi ahli di bidangnya
- Investasi mesin produksi yang ramah lingkungan, serta memiliki efisiensi tinggi sehingga dapat mengurangi biaya tenaga kerja
- Membekali sumber daya yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dinamis dan *exposure* ke lingkungan global
- Meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu bekerja dengan lebih efektif dan efisien sehingga mampu menekan biaya produksi dan bisa berkompetisi dengan *existing competitor*

Ruang lingkup dalam penelitian ini hanya terbatas pada analisis pengembangan strategi bisnis di PT. XYZ. Rekomendasi yang dapat diberikan untuk peneliti selanjutnya adalah dapat memperluas objek penelitian pada cakupan label dan kemasan yang lebih luas, seperti lingkup nasional atau bahkan internasional. Peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan metode analisis eksternal lain untuk dapat memperkuat data yang akan diolah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alas, R., Übius, U., Lorents, P., & Matsak, E. (2017). Corporate Social Responsibility In European And Asian Countries. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi (JMBI) UNSRAT Vol. 4 No. 1*
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp.99-120.
- Porter, M.E., 2008. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Hambrick, C.D. and Frederickson, W.J. (2001) Are you sure you have a strategy?. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4
- Hill, C.W. and Jones, G.R., 2007. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E., 2012. *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Barney, Jay B. 2007. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 2012. *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, Philip and K.L, Keller. 2016. *Marketing Management (15th ed)*. England : Pearson Education Limited.
- Prahalad, C. K., Gary Hamel. 1990. *The Core Competencies of the Corporation*. Harvard Business Review.
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B., 2009. *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*. McGraw-Hill.
- Sumarlijadi, T., Suprihanta, C. P., & Setiawan, I. T. (2021). Factors In Purchase Intention Of Foreign Soccer Club Jersey. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.35661>

- Thompson, Arthur, et al. 2016. *Crafting & Executing Strategy* (20th ed). The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. Ney York : McGraw-Hill Education.
- Tulung, J. E. (2010). Global Determinants of Entry Mode Choice. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 25(2), 155-169.
- Zikmund, W. C., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*. Boston, MA Cengage Learning Custom Publishing.
- <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/commercial-printing-market> diakses tanggal 2 Februari 2023
- [https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp\\_252823.aspx](https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_252823.aspx) diakses tanggal 6 Juli 2023
- <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20220225173203-20-764215/sampah-plastik-2021-naik-ke-116-juta-ton-klhk-sindir-belanja-online> diakses tanggal 10 Juli 2023