

ANALISIS PENERAPAN *COST LEADERSHIP STRATEGY* DI CV. MEKAR MANDIRI BANDUNG

Valencia Susanto¹, Shelvi²

¹CV. Mekar Mandiri Bandung

²Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung

¹valenciasusanto1501@gmail.com

ABSTRAK

Perkembangan persaingan di industri percetakan yang semakin ketat, membuat pelaku usaha jasa percetakan harus menurunkan harga jual dan mencari distributor kertas yang murah. Pertumbuhan dan permintaan pasar yang tinggi menciptakan peluang usaha baru bagi pelaku bisnis jasa percetakan untuk menambah pelanggan dan penjualan. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan jenis penelitian kualitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan dilakukan dengan wawancara dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis lingkungan eksternal (PESTEL dan 5 *Forces Model*), analisis lingkungan internal (SWOT) dan analisis strategi *Cost Leadership* Perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan strategi *Cost Leadership* oleh CV. Mekar Mandiri adalah baik. Perusahaan sudah melakukan pengurangan biaya untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Perusahaan mampu mengurangi biaya operasional dan mendapatkan harga yang murah dari pemasok sehingga perusahaan dapat menjual produk ke pembeli dengan harga murah. CV. Mekar Mandiri sudah memilih strategi yang tepat yaitu strategi *Cost Leadership*. CV. Mekar Mandiri memberi rekomendasi yang dapat dilakukan perusahaan untuk menjadikan perusahaan semakin baik yaitu membuat penetapan diskon yang dikategorikan lebih jelas, membuat program loyalitas pelanggan, menambah mesin potong dan menjual produk di *E-Commerce* untuk meningkatkan volume penjualan dan daya saing perusahaan.

Kata Kunci: *Cost Leadership Strategy*, Industri Percetakan, Distributor Kertas, PESTEL, 5 *Forces Model*, SWOT

ABSTRACT

The development of increasingly fierce competition in the printing industry has forced printing service businesses to lower their selling prices and look for cheap paper distributors. Growth and high market demand create new business opportunities for printing service businesses to increase customers and sales. This research is descriptive with the type of qualitative research. The research method used is descriptive analysis with a case study approach. The collection technique was carried out by interviews and observation. The data analysis techniques used in this study are external environmental analysis (PESTEL and the 5 Forces Model), internal environmental analysis (SWOT) and analysis of the Company's Cost Leadership strategy. Based on the research results, it can be concluded that the implementation of the Cost Leadership strategy by CV. Mekar Mandiri is good. The company has reduced costs to increase the company's competitiveness. The company is able to reduce operational costs and get low prices from suppliers so that the company can sell products to buyers at low prices. CV. Mekar Mandiri has chosen the right strategy, namely the Cost Leadership strategy. CV. Mekar Mandiri provides recommendations for what companies can do to make the company better, namely setting discounts that are categorized more clearly, creating a customer loyalty program, adding cutting machines and selling products in E-Commerce to increase sales volume and company competitiveness.

Keywords: *Cost Leadership Strategy, Printing Industry, Paper Distributor, PESTEL, 5 Forces Model, SWOT*

PENDAHULUAN

Kertas merupakan bahan baku utama dalam industri percetakan. Pertumbuhan pasar dalam sektor industri percetakan yang tumbuh semakin pesat membuat permintaan produk cetak berbahan dasar kertas semakin tinggi. Dengan banyaknya permintaan produksi percetakan, membuat usaha jasa percetakan harus mencari bahan baku kertas dengan cepat. Perkembangan persaingan di industri percetakan yang semakin ketat, membuat pelaku usaha jasa percetakan harus

menurunkan harga jual dan mencari distributor kertas yang murah untuk memenangkan persaingan. Menurut Ketua Umum Asosiasi Pulp dan Kertas Indonesia (APKI), industri kertas saat ini memiliki daya saing yang kuat dan berpotensi untuk berkembang. Perkembangan teknologi akan menjadi pengaruh besar untuk melawan daya saing industri pulp dan kertas (Friskidia, 2022).

Berdasarkan catatan Badan Pusat Statistik (BPS), nilai dari produk domestik bruto (PDB) atas dasar harga konstan (ADHK) dari industri kertas

dan barang dari kertas meningkat dari tahun sebelumnya (Sadya, 2022). Peningkatan harga jual kertas mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini berimbas baik pada ekonomi Indonesia. Optimisme tersebut terjadi karena trend penjualan di tahun 2022 terus meningkat. Harga jual produk kertas naik sebesar 25,3% dan penjualan produk kertas naik sebesar 0,3% dibanding tahun 2021 (adminbisnis, 2022). Harga kertas dari supplier seringkali mengalami kenaikan harga, sehingga berdampak bagi distributor kertas. Penentuan harga penjualan kepada pembeli menjadi sangat berpengaruh untuk bersaing dengan distributor lain. Distributor kertas terpaksa menaikkan harga jual akibat kenaikan harga dari *supplier*. Hal ini menimbulkan masalah bagi pembeli untuk membuat keputusan pembelian. Dampak dari kenaikan harga kertas dari *supplier*, menimbulkan distributor kertas kesulitan dalam mengoptimalkan laba karena harus menekan harga jual agar sesuai dengan keinginan pelanggan dan dapat memenangkan persaingan.

Pertumbuhan dan permintaan pasar yang tinggi menciptakan peluang usaha baru bagi pelaku bisnis jasa percetakan untuk menambah pelanggan dan penjualan. Salah satu peluang untuk memperbesar pangsa pasar adalah dengan menjadi distributor kertas dikarenakan bahan baku utama yang diperlukan masih sama dan bergerak di industri sejenis. Usaha jasa percetakan offset adalah bisnis jasa cetak berupa *label/hangtag*, kemasan, stiker, brosur, buku, undangan, nota/faktur, kalender, kartu nama, dan lainnya dengan bahan baku yaitu kertas. Pelaku bisnis jasa percetakan yang menjadi distributor kertas menjual kertas yang umumnya digunakan oleh usaha jasa percetakan. Jenis kertas yang pada umumnya dijual oleh distributor kertas untuk industri jasa percetakan offset yaitu kertas NCR (*No Carbon Required*), kertas HVS, kertas koran, kertas BC (*Brief Card*), kartu TIK, kertas DS (*Door Slag*), kertas ivory, kertas kraft, kertas duplex, kertas AP (*Art Paper*), kertas AC (*Art Carton*) dan stiker.

Kelebihan pelaku bisnis jasa percetakan menjadi distributor kertas yaitu memperluas pangsa pasar. Selain memperluas pangsa pasar, pelaku bisnis jasa percetakan yang menjadi distributor kertas akan mendapatkan dua

keuntungan dalam waktu bersamaan. Keuntungan pertama yaitu keuntungan dari menjual kertas, dan yang keuntungan kedua yaitu dari keuntungan dari jasa percetakan. Kedua keuntungan tersebut dapat terjadi secara bersamaan karena pelanggan dapat langsung membeli bahan dan cetak di tempat yang sama. Beberapa pelanggan rela mencari harga bahan kertas yang murah sendiri dibandingkan menyerahkan pencarian bahan baku oleh pihak jasa percetakan sehingga menjadi sebuah keuntungan bagi pelaku bisnis jasa percetakan yang menjadi distributor kertas secara bersamaan.

Pelaku bisnis jasa percetakan yang menjadi distributor kertas sudah menjadi hal yang umum di industri jasa percetakan offset. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri ini adalah CV. Mekar Mandiri. Perusahaan Mekar Mandiri Offset adalah perusahaan percetakan offset yang berdiri sejak tahun 2001. Mekar Mandiri menerima jasa *printing, cutting, pond, dan reling*. *Printing* adalah proses mencetak produk menggunakan mesin cetak sesuai dengan pesanan pembeli. *Cutting* adalah proses pemotongan produk menggunakan mesin potong sesuai dengan ukuran potong yang dipesan pembeli. *Pond* adalah proses pemotongan bentuk menggunakan mesin *pond* sesuai dengan bentuk yang dipesan pembeli. *Reling* adalah proses pemberian garis lekuk pada produk menggunakan alat *reling* sesuai dengan pesanan pembeli. Di tahun 2005, Mekar Mandiri menambah peranan bisnisnya yaitu sebagai distributor kertas. Namun di tahun 2005 - 2014, Mekar Mandiri menjual kertas sebagai distributor kertas hanya dalam jumlah kecil. Di tahun 2015, Mekar Mandiri mulai memperbesar jumlah penjualan kertas sebagai distributor kertas di daerah Jalan Pagarsih Bandung.

Saat ini CV. Mekar Mandiri memiliki orderan yang lebih besar sebagai distributor kertas dibandingkan jasa percetakan. Maka dalam penelitian ini akan membahas CV. Mekar Mandiri sebagai distributor kertas. Minat pembeli pada CV. Mekar Mandiri dalam membeli bahan kertas sangat besar. Semakin banyaknya pesaing yang muncul mengharuskan perusahaan dapat memenuhi keinginan pelanggan. Keinginan pelanggan pada umumnya yaitu ketersediaan barang yang lengkap, tingkat kecacatan rendah, dan harga yang murah.

Selain memiliki modal dan ruang penyimpanan yang besar, perusahaan harus memiliki strategi untuk meningkatkan daya saing harga dengan pesaing. Harga jual menjadi faktor penting untuk menarik perhatian pelanggan di saat persaingan harga yang semakin kompetitif.

CV. Mekar Mandiri menggunakan strategi *cost leadership* untuk meningkatkan daya saing. Mekar Mandiri mengalami persaingan harga jual yang sangat kompetitif dengan distributor lain. Hal ini menjadi kendala besar bagi perusahaan karena harga jual yang semakin bersaing, sehingga perusahaan harus menetapkan harga yang diharapkan dapat mengoptimalkan laba dan memenuhi keinginan pembeli. Dalam menentukan harga jual, perusahaan harus memperhatikan faktor persaingan, permintaan dan penawaran. Maka, perusahaan harus menentukan harga jual yang tepat agar laba perusahaan tetap optimal dan tidak terpengaruh. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka diperlukan penelitian tentang analisis strategi *cost leadership* dalam meningkatkan daya saing perusahaan, dan bagaimana penerapan strategi *cost leadership* di CV. Mekar Mandiri.

KAJIAN TEORI

Definisi Strategi

Dalam bisnis, strategi merupakan hal yang penting dan harus disiapkan dengan baik. Strategi dapat memudahkan pebisnis untuk melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pencapaian tujuan. Pebisnis dapat menggunakan strategi yang tepat agar dapat mencapai tujuan yang tepat sasaran. Definisi strategi menurut Pitoy (2016) adalah suatu sarana yang dilakukan bersama untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kemudian terdapat definisi lain dari strategi menurut Pitoy (2016), strategi merupakan suatu alat yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang, distribusi sumber daya dan program tidak lanjut.

Definisi Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah suatu pencarian posisi untuk bersaing dengan tujuan mendapatkan keuntungan di industri persaingan terjadi (Khoirunnisa, 2020). Disisi lain Lantang, Soegoto, & Mandagie (2018) mendefinisikan

strategi bersaing sebagai sebuah kombinasi dari tujuan perusahaan dan kebijaksanaan perusahaan. Kemudian terdapat pengertian lain dari strategi bersaing menurut Lantang, Soegoto, & Mandagie (2018) yaitu pengembangan rencana, implementasi dan evaluasi kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan akhir perusahaan. Berdasarkan definisi strategi bersaing di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian strategi bersaing adalah strategi perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam mencari keuntungan di industri persaingan.

Tujuan Pelaksanaan Strategi Bersaing

Tujuan strategi bersaing adalah sebagai berikut: “Keunggulan bersaing bertujuan untuk menentukan posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan (*profitable and sustainable position*) terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri” (Purba, 2019). Terdapat lima tujuan dari pelaksanaan strategi bersaing yaitu (Syahrial, Hasan, Musawantoro, & Zainal, 2020):

1. Membentuk *positioning* yang tepat
2. Mempertahankan pelanggan yang setia
3. Mendapatkan pangsa pasar yang baru
4. Memaksimalkan penjualan
5. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing)

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri pada dasarnya memiliki keinginan lebih unggul dibandingkan pesaing. Keberhasilan perusahaan untuk lebih unggul dari pesaing adalah dengan cara memahami keinginan konsumen. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan cara menawarkan nilai harga rendah atau nilai manfaat yang dapat mendukung pendapatan harga lebih tinggi kepada konsumen (Purba, 2019). Kemudian Purba (2019) menggambarkan keunggulan bersaing sebagai keadaan perusahaan yang dapat melakukan atau memiliki sesuatu yang diinginkan oleh pesaing. Ketika terdapat dua perusahaan yang bersaing pada pasar dan konsumen yang sama, maka akan ada satu perusahaan yang memiliki potensi mendapat tingkat keuntungan atau laba yang lebih tinggi dari perusahaan lain (Purba, 2019). Keunggulan dalam bersaing adalah sebuah keistimewaan perusahaan karena perusahaan dapat diterima oleh industri atau pasarnya. Berdasarkan

definisi keunggulan bersaing di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian keunggulan bersaing adalah perusahaan yang dapat diterima pasarnya dan berpotensi mendapat tingkat keuntungan lebih tinggi dibanding pesaing karena memiliki keunggulan dari segi nilai harga maupun manfaat.

Terdapat tiga macam pendekatan strategi generik yang dapat digunakan untuk mencapai kinerja industri lebih unggul yaitu (Khoirunnisa, 2020):

1. Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership Strategy*)
Strategi perusahaan dalam meminimalkan biaya atau membantu menurunkan biaya bagi pelanggan. Strategi ini akan membuat pesaing memiliki biaya yang lebih tinggi.
2. Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)
Strategi perusahaan dalam membuat produk yang berbeda dan memiliki nilai tambah yang unggul dalam memenuhi keinginan konsumen. Strategi ini mampu memberikan keunggulan bersaing dan memberikan solusi bagi persoalan konsumen.
3. Fokus (*Focus*)
Strategi fokus menyasar segmen pasar yang lebih sempit dengan mengenali secara detail pasar yang dituju. Perusahaan menerapkan keunggulan biaya dan diferensiasi pada segmen tersebut. Strategi ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen pada sebagian kecil segmen pasar dan tidak dipengaruhi oleh harga.

Dari tiga macam pendekatan strategi generik ini yang digunakan perusahaan adalah strategi *Cost Leadership* karena perusahaan melakukan pengurangan biaya untuk dapat menjual harga produk yang murah dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Strategi Cost Leadership

Strategi *cost leadership* adalah cara perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif dengan cara memperoleh biaya terendah dalam industri (Marlina, Rahayu, & Wibowo, 2020). Perusahaan yang menerapkan

strategi *cost leadership* adalah perusahaan yang ingin fokus dalam mengendalikan biaya dan menahan pengeluaran biaya besar. Strategi *cost leadership* adalah tindakan integratif untuk menawarkan barang atau jasa dengan biaya paling rendah terhadap pesaing dengan dapat diterima oleh pembeli. Perusahaan yang membuat produk dengan biaya lebih rendah dan menjualnya dengan harga yang memberikan keuntungan lebih besar dibandingkan pesaing, maka perusahaan berada di posisi yang lebih baik yaitu perusahaan dapat bertahan dalam persaingan harga, laba yang lebih besar dapat diinvestasikan untuk memperbaiki kualitas dan efisiensi, kemungkinan untuk menghasilkan skala ekonomi, kenaikan bahan baku dari supplier dapat diantisipasi oleh keunggulan dalam biaya (Marlina, Rahayu, & Wibowo, 2020).

Terdapat 3 nilai manfaat yang dihasilkan dalam penerapan strategi *cost leadership* melalui peningkatan efisiensi dan pemanfaatan situasi yaitu (Marlina, Rahayu, & Wibowo, 2020):

1. *Benefit parity*
Perusahaan menghasilkan produk dengan manfaat atau kualitas yang sama. Tetapi, dengan *cost leadership* perusahaan mencapai skala ekonomis
2. *Benefit proximity*
Perusahaan menghasilkan produk dengan manfaat atau kualitas yang sedikit lebih rendah tetapi menggunakan biaya lebih murah, karena menggunakan tenaga kerja atau bahan baku yang lebih murah.
3. Menghasilkan produk dengan kualitas berbeda atau lebih rendah dengan biaya yang lebih murah dibandingkan dengan produk pesaing.

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan (*external business environment*) adalah unsur-unsur di luar perusahaan yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam membuat keputusan (Susanthi, 2017). Seluruh kejadian yang berada di luar perusahaan, terutama yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan termasuk ke dalam lingkungan eksternal (Susanthi, 2017).

Pearce II dan Robinson (2013) mendefinisikan lingkungan eksternal adalah faktor diluar kendali perusahaan yang mempengaruhi tindakan, struktur organisasi dan proses internal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal diukur menggunakan dua pendekatan yaitu analisis PESTEL (lingkungan eksternal makro) dan analisis 5 Forces Model (lingkungan eksternal mikro).

Analisis PESTEL (Lingkungan Eksternal Makro)

Analisis PESTEL adalah suatu analisis yang menguji empat faktor eksternal sebagai berikut (Maula, 2020):

1. Faktor Politik (*Political*)
Faktor yang dianalisis meliputi kebijakan pemerintah, aktivitas politik, hukum yang berlaku dan aturan lingkungan perusahaan.
2. Faktor Ekonomi (*Economic*)
Faktor yang dianalisis meliputi faktor ekonomi makro, kondisi ekonomi negara, tingkat suku bunga, kebijakan fiskal dan moneter, dan harga pesaing.
3. Faktor Sosial (*Sociological*)
Faktor yang dianalisis meliputi budaya dan demografi seperti kepercayaan, nilai, sikap, dan pola kehidupan.
4. Faktor Teknologi (*Technological*)
Faktor yang dianalisis meliputi infrastruktur teknologi, insentif teknologi dan perubahan teknologi.
5. Faktor Lingkungan (*Environment*)
Faktor yang dianalisis meliputi iklim, cuaca, kondisi geografis, dan perubahan iklim.
6. Faktor Hukum dan Aturan (*Legal*)
Faktor yang dianalisis meliputi Undang-undang pemerintah yang mempengaruhi bisnis seperti peraturan perpajakan, perlindungan konsumen, aturan pekerja dan lainnya.

Analisis Five Forces Model (Lingkungan Eksternal Mikro)

Analisis *Five Forces Model* adalah suatu analisis yang dilakukan dengan melihat lingkungan bisnis eksternal yang menguji lima

kekuatan kompetitif. Tujuan analisis ini adalah mengukur intensitas persaingan, potensi laba atau profitabilitas industri dan menilai menarik atau tidaknya suatu industri (*degree of attractiveness*) (Widyasari, 2014). Terdapat lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri atau disebut *the five forces model of industry competition*, yaitu (Khoirunnisa, 2020):

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entry*)

Identifikasi pendatang baru yang memasuki pasar. Jika pendatang baru dapat memasuki pasar dengan mudah maka akan memunculkan banyak pesaing. Semakin tinggi hambatan bagi pendatang baru untuk masuk maka akan semakin menguntungkan bagi perusahaan lama yang ada di industri tersebut, begitu juga sebaliknya.

2. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Identifikasi kemudahan pembeli dalam mencari barang atau jasa pengganti. Jika barang atau jasa pengganti mudah di dapatkan, maka akan membuat kekuatan perusahaan menjadi lemah. Semakin sedikit barang atau jasa pengganti yang tersedia di pasaran maka akan menguntungkan perusahaan.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

Identifikasi tingkat daya tawar pemasok atau penjual dalam menaikkan harga. Faktor yang mempengaruhi kekuatan tawar pemasok terhadap pembeli adalah kenaikan harga atau penurunan kualitas produk/jasa yang dibeli. Jika kekuatan tawar pemasok tinggi, maka pemasok akan menjual bahan baku dengan harga tinggi dan menyebabkan pengurangan profit bagi pembeli bahan baku. Faktor lain yang mempengaruhi yaitu jumlah pemasok atau penjual, keunikan produk perusahaan, program loyalitas pelanggan dan lainnya.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyer Power*)

Identifikasi tingkat daya tawar pembeli dalam menurunkan harga. Faktor yang mempengaruhi kekuatan tawar pembeli terhadap industri adalah penekanan harga

untuk turun dan penawaran dalam peningkatan kualitas produk/jasa sehingga terjadi persaingan yang kompetitif antar kompetitor. Terdapat faktor lain yang mempengaruhi yaitu jumlah pembeli, kepentingan pembeli kepada penjual, biaya dan tingkat kemudahan pembeli untuk beralih ke penjual lain dan lainnya.

5. Persaingan dalam Industri Sejenis (*Rivalry of Competitive*)

Identifikasi tingkat kemampuan dan jumlah pemasok atau perusahaan sejenis. Jika terdapat banyak pemasok lain yang mampu menawarkan barang atau jasa sejenis yang lebih menarik maka pemasok memiliki sedikit pengaruh terhadap pasar. Namun, jika terdapat sedikit pemasok lain atau terdapat perbedaan yang mencolok (diferensiasi) pada barang atau jasa yang sejenis maka pemasok memiliki banyak pengaruh terhadap pasar.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan di dalam organisasi dan memiliki keterlibatan langsung pada perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan adalah proses perencanaan strategi pada bidang internal perusahaan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan bidang-bidang internal perusahaan sehingga bermanfaat bagi perusahaan untuk menggunakan peluang dan mencari cara efektif untuk menangani ancaman (Susanthi, 2017). Analisis lingkungan internal perlu dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan bidang internal perusahaan seperti sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan. Jika hal tersebut memiliki kekuatan dan kemampuan maka perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif (Susanthi, 2017). Analisis lingkungan internal yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT untuk mengukur kemampuan internal perusahaan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan singkatan dari 4 kata yaitu *Strength*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*. Analisis SWOT menjadi salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*),

peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam spekulasi bisnis (Fatimah, 2020). Faktor-faktor yang diterapkan dalam bentuk matriks SWOT diaplikasikan sebagai berikut (Fatimah, 2020):

1. Bagaimana kekuatan (*strength*) mampu mengambil keuntungan dari peluang (*opportunities*) yang ada.
2. Bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weakness*) yang mencegah keuntungan dari peluang (*opportunities*) yang ada.
3. Bagaimana kekuatan (*strength*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada.
4. Bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weakness*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

METODELOGI

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah mekanisme penelitian untuk menghasilkan data deskriptif berisi kalimat tertulis atau lisan dari objek yang diamati (Dr. Drs. I Wayan Suwendra, 2018). Disisi lain penelitian kualitatif adalah penelitian dengan aktivitas mengumpulkan, menganalisis dan menerangkan fakta untuk menemukan prinsip pengetahuan dan pola baru (Dr. Drs. I Wayan Suwendra, 2018). Berdasarkan definisi penelitian kualitatif di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian penelitian kualitatif adalah mekanisme penelitian dengan aktivitas mengumpulkan dan menganalisis objek yang diamati untuk menemukan pengetahuan baru.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian analisis deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian secara umum dapat diartikan secara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian studi kasus dilakukan untuk memahami fenomena atau kasus secara mendalam yang dapat menjadi dasar bagi riset selanjutnya. Studi kasus berfungsi untuk menguji dan menghasilkan hipotesis. Menurut Dr. Muhammad Ramdhan (2021), penelitian deskriptif

adalah “Penelitian dengan metode untuk menggambarkan suatu penelitian. Sesuai dengan namanya, jenis penelitian deskriptif memiliki tujuan untuk memberikan deskripsi, penjelasan, juga validasi mengenai fenomena yang tengah diteliti”.

Instrumentasi Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu penelitian untuk mendapatkan data. Definisi penelitian instrumen penelitian adalah sebagai berikut: “Alat ukur penelitian seperti tes, kuesioner, pedoman wawancara dan berbagai pendoman observasi yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian” (Pramono, Cornelia, Tiffany, Sastradi, & Purwanto, 2020).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara untuk mengumpulkan informasi atau fakta yang ada di lapangan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah “Percakapan yang dilakukan oleh dua pihak dengan maksud tertentu yaitu oleh pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*Interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan” (Linarwati, Fathoni, & Minarsih, 2016). Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan pemilik CV. Mekar Mandiri.

2. Observasi

Observasi adalah “Kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja panca indra mata serta dibantu dengan panca indra lainnya” (Linarwati, Fathoni, & Minarsih, 2016). Dalam penelitian ini, jenis observasi / pengamatan yang digunakan adalah berperan sebagai pengamat yang artinya tidak sebagai pemeran serta, tetapi melakukan fungsi pengamatan. Observasi yang dilakukan di penelitian ini adalah terhadap penerapan strategi *cost leadership* CV. Mekar Mandiri.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah metode yang dilakukan untuk memproses data menjadi informasi. Pengertian analisis data adalah “Upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara, dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut analisis perlu dilanjutkan dengan berupaya mencari makna” (Rijali, 2018). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan
2. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan
3. Analisis Strategi *Cost Leadership* Perusahaan

Sumber Data

Sumber data penelitian terdiri dari dua sumber yaitu sumber data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung. Pada penelitian ini data primer diperoleh dengan melakukan observasi langsung dan wawancara. Observasi dilakukan secara langsung di CV. Mekar Mandiri. Observasi dilakukan pada daya saing perusahaan Mekar Mandiri. Wawancara dilakukan dengan pemilik perusahaan yaitu Bapak Candra Susanto.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh sebagai pendukung data primer. Data sekunder merupakan data yang diambil dari informasi yang disediakan perusahaan. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh langsung dari perusahaan CV. Mekar Mandiri yaitu data harga kertas. Selain itu, data harga kertas pesaing diperoleh dari internet yaitu tokopedia sebagai data pendukung.

Operasionalisasi Variabel

Berikut ini adalah tabel operasionalisasi variabel.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Var iabe l	Definisi	Dimensi	Indikator
<i>Cost Lea ders hip</i>	Cara perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif dengan cara memperoleh biaya terendah dalam industri (Marlina, Rahayu, & Wibowo, 2020).	Harga	1. Harga murah
			2. Pembeli membeli dalam jumlah banyak karena harga lebih unggul (murah) dalam usaha sejenis
			3. Pembeli menjadi pelanggan tetap karena harga lebih unggul (murah) dalam usaha sejenis
			4. Potongan harga bagi pelanggan
		Biaya	1. Perusahaan mencapai biaya terendah dalam industri
			2. Biaya operasional perusahaan minim
			3. Harga bahan baku murah
			4. Biaya pegawai rendah
			5. Perusahaan memiliki banyak pemasok termurah
		Kualitas	1. Kualitas produk yang ditawarkan sama dengan kualitas produk perusahaan pesaing

Pangsa Pasar Luas	Ling kun gan Ekst erna l Peru saha an	Lingkungan eksternal perusahaan (external business environment) adalah unsur-unsur di luar perusahaan yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam membuat keputusan (Susanthi, 2017)	Analisis PESTE L (Makro)	2. Menjual produk kualitas standar dengan harga murah
				1. Produk yang ditawarkan diperlukan oleh masyarakat
				2. Masyarakat di setiap lapisan ekonomi dapat membeli produk yang ditawarkan
				3. Faktor Politik (Political)
				4. Faktor Ekonomi (Economic)
				5. Faktor Sosial (Sociological)
				6. Faktor Teknologi (Technologic al)
				7. Faktor Lingkungan (Environment)
				8. Faktor Hukum dan Aturan (Legal)
				1. Ancaman Pendatang Baru (Threat of New Entry)
Analisis Five Forces Model (Mikro)				2. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (Threat of Substitutes)
				3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

				(Bargaining Power of Supplier)
			4.	Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (Bargaining Power of Buyer)
			5.	Persaingan dalam Industri Sejenis (Rivalry of Competitors)
Lingkungan Internal Perusahaan	Analisis lingkungan internal perusahaan adalah proses perencanaan strategi pada bidang internal perusahaan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan bidang-bidang internal perusahaan sehingga bermanfaat bagi perusahaan untuk menggunakan peluang dan mencari cara efektif untuk menangani ancaman (Susanthi, 2017).	Analisis SWOT	1.	Kekuatan (strength),
			2.	Kelemahan (weakness)
			3.	Peluang (opportunities)
			4.	Ancaman (threats)

Sumber: Hasil Pengolahan Data

PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil dan Temuan

Berdasarkan hasil wawancara pemilik CV. Mekar Mandiri, saat ini perusahaan memiliki 16 orang pegawai yang mengelola perusahaan.

Berikut adalah struktur organisasi perusahaan yang terdiri dari owner, manager, dan pegawai.

CV. Mekar Mandiri memiliki jenis aktivitas bisnis barang kertas dimulai dari konsumen dan diakhiri oleh konsumen. Proses bisnis barang kertas di CV. Mekar Mandiri terdiri dari konsumen, pemasok, gudang, produksi, admin, dan pengiriman.

Berdasarkan hasil pemetaan aktivitas bisnis CV. Mekar Mandiri ditemukan bahwa perusahaan melakukan customer segment. Perusahaan melakukan customer segment berdasarkan jumlah pesanan dan tingkat loyalitas konsumen. CV. Mekar Mandiri memberikan harga spesial bagi konsumen yang membeli dalam jumlah banyak dan sudah menjadi pelanggan tetap. Kriteria pelanggan CV. Mekar Mandiri tidak ada penetapan syarat yang jelas. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pelanggan CV. Mekar Mandiri adalah pembeli yang membeli rutin setiap hari dan sudah menjadi pembeli Mekar Mandiri lebih dari 6 bulan. Harga spesial dan diskon yang diberikan juga belum ada ketentuan yang jelas. Pemberian harga spesial dan diskon akan semakin besar jika jumlah pembelian semakin banyak. Begitu juga dengan pelanggan, jika semakin rutin pelanggan membeli akan semakin besar juga diskon yang diberikan kedepannya. Potongan harga yang diberikan adalah harga jual kertas per lembar atau per rim. Selain potongan harga, layanan untuk pelanggan juga lebih spesial karena akan didahulukan dan dikirim lebih cepat.

Setelah mengetahui proses bisnis perusahaan maka diperlukan analisis lingkungan terhadap perusahaan. Hasil dan temuan penelitian ini didapatkan dengan cara melakukan 3 teknik analisis data terhadap perusahaan CV. Mekar Mandiri yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan
2. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan
3. Analisis Strategi Cost Leadership Perusahaan

Selanjutnya teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik wawancara dengan pemilik CV. Mekar Mandiri dan observasi langsung ke lokasi.

Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis PESTEL (Political, Economic, Sociological, Technological, Environment, Legal) untuk analisis lingkungan makro dan analisis 5 Forces Model untuk analisis lingkungan mikro.

Analisis PESTEL (Makro)

1. Faktor Politik (*Political*)

CV. Mekar Mandiri berlokasi di kota Bandung, tepatnya di Jalan Pagarsih No.208. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik CV. Mekar Mandiri, kebijakan pemerintah daerah di kota Bandung tidak ada yang menjadi kendala bagi perusahaan. Kebijakan pemerintah di kota Bandung dianggap mempermudah proses bisnis perusahaan karena tidak ada yang mempersulit proses bisnis.

Namun, pemilik CV. Mekar Mandiri mengaku keberatan dengan kebijakan pajak penghasilan yang diatur oleh pemerintah pusat. Sebagai distributor kertas, jumlah omzet perusahaan yang besar membuat jumlah pajak yang harus dibayar juga besar. Tarif pajak yang harus dibayar sebesar 0,5% dari omzet sedangkan margin perusahaan rata-rata adalah 8%. Sehingga tarif pajak 0,5% dari omzet dirasa memberatkan bagi perusahaan.

Pemilik CV. Mekar Mandiri menganggap jumlah pajak penghasilan yang harus dibayar besar karena 8% keuntungan dari penjualan kertas belum dikurangi oleh beban operasional lainnya. Hal tersebut membuat pemilik harus menaikkan margin laba usaha dengan cara mengurangi biaya operasional karena jika menaikkan harga jual akan membuat minat pembeli berkurang. Berdasarkan pernyataan dari Ditjen Pajak, sebelum tahun 2025 tarif PPN dari 11% akan naik menjadi 12% mungkin diimplementasikan. Direktur Perpajakan I Ditjen Pajak memberi informasi rencana tarif PPN dinaikkan menjadi 12% di tahun 2023 atau 2024 jika disepakati dalam penyusunan RAPBN (Wildan, 2022). Kebijakan PPN 11% dan rencana akan naik menjadi 12% akan mempengaruhi minat pembeli karena harga jual yang akan ikut naik. Tetapi kenaikan PPN berlaku untuk semua, sehingga menurut pemilik perusahaan hal tersebut

akan mengembalikan minat pembeli seperti semula seiring berjalannya waktu dengan penetapan tarif PPN yang baru.

2. Faktor Ekonomi (*Economic*)

Pandemi Covid-19 sangat mempengaruhi kondisi ekonomi masyarakat Indonesia. CV. Mekar Mandiri merupakan salah satu usaha yang terkena dampak negatif dari pandemi tersebut. Pandemi Covid-19 mengakibatkan kenaikan harga bahan baku sehingga CV. Mekar Mandiri terpaksa meningkatkan harga jual produk. Kenaikan harga bahan baku produk CV. Mekar Mandiri sangat fluktuatif sejak pandemi terjadi. Hal ini yang menjadi masalah bagi perusahaan karena tidak dapat memprediksi kapan dan berapa presentase kenaikan harga bahan baku dari supplier, sehingga perusahaan sering kali menaikkan harga jual dengan jangka waktu yang tidak menentu. Harga jual yang terus naik mendatangkan banyak keluhan dari pembeli dan mengakibatkan jumlah penjualan menurun.

Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan tabel daftar harga jual berjumlah 57 jenis produk bahan kertas. Terdapat kenaikan harga jual pada 16 jenis produk, penurunan harga jual pada 27 jenis produk dan 14 jenis produk yang tidak mengalami kenaikan ataupun penurunan harga jual. Dapat disimpulkan dalam jangka waktu 6 bulan, penurunan harga jual CV. Mekar Mandiri lebih sedikit dibandingkan kenaikan harga jual. Jika dilihat jumlah persen kenaikan dan penurunan harga jual, rata-rata kenaikan harga jual hanya 4% dan rata-rata penurunan harga jual 14%. Dengan melihat angka tersebut, minat pembeli seharusnya lebih tinggi karena penurunan harga jual yang lebih besar dan jumlah jenis produk yang mengalami penurunan harga lebih tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik CV. Mekar Mandiri, perusahaan tetap mendapatkan keluhan pada harga jual yang naik walaupun lebih banyak produk yang harga jualnya turun.

Besar penjualan CV. Mekar Mandiri sangat bergantung pada kelancaran perusahaan pelanggan. Jika pelanggan tidak membeli dalam jumlah banyak akibat penurunan penjualan pada bisnisnya maka akan berpengaruh pada tingkat penjualan CV. Mekar Mandiri juga. Faktor

ekonomi lainnya yang mempengaruhi CV. Mekar Mandiri adalah harga pesaing. Harga jual pesaing yang lebih unggul (lebih murah) akan mengancam tingkat penjualan perusahaan.

Terdapat pesaing CV. Mekar Mandiri yang menurunkan harga jual secara drastis dan keuntungan 1 lembar kertasnya sangat tipis. Hal tersebut berdampak pada CV. Mekar Mandiri karena persaingan harga jual yang sangat kompetitif untuk menarik perhatian pembeli. Jika perusahaan mengikuti untuk menurunkan harga jual dan menurunkan keuntungan perusahaan maka ekonomi perusahaan akan sangat menurun.

3. Faktor Sosial (*Sociological*)

CV. Mekar Mandiri berlokasi di kawasan industri percetakan sehingga bahan kertas adalah produk yang paling diminati di industri karena bahan baku utama yang digunakan usaha percetakan adalah kertas. Target pasar dari produk yang dijual perusahaan adalah perusahaan percetakan dan di daerah pagarsih contohnya toko Mekar dan CV. Dunia. Selain itu, CV Mekar Mandiri juga menargetkan usaha yang membutuhkan hangtag dan kemasan dus.

Pandemi Covid-19 menyebabkan kebiasaan masyarakat yang membeli makanan melalui aplikasi online atau take away. Selain karena pandemi, tren kemasan ramah lingkungan sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan membuat banyak bisnis makanan dan minuman yang mengganti kemasan mereka menjadi ramah lingkungan. Salah satu bahan kemasan ramah lingkungan adalah kertas kraft. Hal tersebut membuat usaha percetakan menerima banyak orderan untuk kemasan makanan dari bahan kertas kraft. Di industri percetakan saat ini, bahan kertas kraft menjadi tren karena banyaknya peminat konsumen untuk membuat kemasan makanan dari kertas kraft. Tren tersebut membuat banyak usaha percetakan yang mencari bahan kertas kraft ke CV. Mekar Mandiri.

Beberapa bisnis percetakan di sekitar perusahaan memiliki kepercayaan dan relasi yang baik dengan pemilik perusahaan. Hal itu membuat proses bisnis menjadi lebih lancar karena mereka tidak lagi menawar harga walaupun ada harga yang lebih murah di tempat lain. Menurut hasil

wawancara, pelanggan tersebut secara rutin membeli bahan kertas dan memiliki kepercayaan terhadap harga yang jual.

4. Faktor Teknologi (*Technological*)

Saat ini teknologi adalah salah satu hal yang berkembang pesat dan mempermudah bisnis. Teknologi membuat semua proses bisnis menjadi serba digital dan mempermudah proses bisnis. Hal tersebut membuat CV. Mekar Mandiri harus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dari segi proses penjualan, proses produksi, dan proses pemasaran.

Pada proses penjualan, CV. Mekar Mandiri menggunakan perangkat seperti handphone, printer dan laptop. Aplikasi whatsapp merupakan hal yang paling penting karena pesanan dan komunikasi dengan pembeli menjadi lebih mudah. Laptop dan printer juga mempermudah proses penjualan karena lebih praktis dan mudah untuk membuat faktur penjualan. Penggunaan teknologi dalam proses produksi adalah mesin potong. Saat ini perusahaan memiliki 1 mesin potong manual dan 1 mesin potong digital. Teknologi mesin potong digital ini juga membantu proses produksi karena dapat memotong kertas dengan lebih praktis dan lebih efektif untuk ukuran kertas yang besar.

Dalam proses pemasaran, saat ini perusahaan hanya menggunakan whatsapp sebagai teknologi pemasarannya karena perusahaan belum fokus dalam pemasaran melainkan lebih fokus ke operasional dan menurunkan biaya operasional. Sedangkan pesaing sudah mulai memasarkan produknya melalui platform belanja online seperti tokopedia dan shopee. Saat ini, CV. Mekar Mandiri masih menggunakan teknik pemasaran secara tradisional. Pemilik perusahaan sendiri yang masih menghubungi secara satu persatu melalui panggilan suara atau pesan di whatsapp. Penawaran yang biasa disampaikan adalah produk baru, harga jual menurun dan produk yang sudah lama kosong ready kembali.

5. Faktor Lingkungan (*Environment*)

Iklim dan cuaca merupakan hal yang diperhatikan oleh CV. Mekar Mandiri. Bahan kertas sangat rentan dengan air sehingga musim hujan adalah musim yang paling berdampak pada perusahaan. Pada saat kedatangan pengiriman

bahan baku, pegawai harus menurunkan bahan baku dari mobil box ke gudang. Proses tersebut memakan waktu cukup lama, sehingga akan menghambat penurunan bahan baku dari mobil pengiriman ke gudang pada saat hujan. Saat ini, perusahaan belum memiliki halaman depan yang cukup luas untuk memasukkan mobil pengiriman agar terlindungi dari hujan. Sehingga solusi dari perusahaan adalah menunggu hujan reda untuk melanjutkan penurunan bahan baku dari mobil pengiriman ke gudang.

Musim hujan berdampak pada jumlah kedatangan pembeli langsung dan penurunan penjualan karena disaat hujan pengiriman kertas akan terhambat. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pembeli yang datang langsung ke toko Mekar Mandiri cukup banyak dan biasanya pembeli tersebut adalah pembeli baru atau pembeli biasa datang langsung bukan pesan via whatsapp / dikirim.

CV. Mekar Mandiri memiliki 2 jenis limbah kertas yaitu sampah kertas potong dan sampah kertas atau dus kemasan dari bahan baku. Sampah kertas atau dus kemasan dari bahan baku yang masih layak digunakan tidak dibuang oleh perusahaan. Perusahaan menyimpan sampah kertas atau dus kemasan dari bahan baku yang masih layak untuk dijadikan packaging pesanan bahan dari pembeli. CV. Mekar Mandiri tidak membuang sampah kertas potong sembarangan dan merusak lingkungan. Perusahaan menjual sampah kertas potong dan sampah kertas atau dus kemasan dari bahan baku yang rusak / tidak layak digunakan kepada penjual khusus limbah kertas yang akan diolah kembali. Upaya perusahaan menjual limbah kertas menghasilkan keuntungan sekaligus tidak mencemarkan lingkungan karena limbah kertas tersebut dapat diolah kembali.

6. Faktor Hukum dan Aturan (Legal)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, surat izin usaha untuk CV. Mekar Mandiri lancar dan tidak mengalami kendala. Pemilik dapat memenuhi persyaratan dalam mendapatkan surat izin usaha perdagangan dengan lancar.

Analisis *Five Forces Model* (Mikro)

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entry*)

Tingkat ancaman dari pendatang baru terhadap CV. Mekar Mandiri untuk penjualan barang kertas rendah karena di kawasan daerah pagarsih tidak banyak toko bahan kertas melainkan lebih banyak usaha percetakan. Lokasi CV. Mekar Mandiri yang berada di kawasan percetakan berpeluang sangat besar untuk mendapatkan jumlah orderan yang tinggi. Perusahaan menyimpan stok produk yang lengkap dalam jumlah besar dan menjual produk dengan harga murah untuk mengantisipasi adanya ancaman pendatang baru.

Berdasarkan wawancara dengan pemilik, ancaman paling besar jika adanya pendatang baru adalah harga jual yang lebih murah dan kelengkapan produk karena kedua hal tersebut adalah faktor yang paling berpengaruh dalam menarik perhatian pembeli. Pembeli pada umumnya lebih menyukai membeli di toko bahan kertas yang lengkap dan murah sehingga perusahaan harus mempertahankan kelengkapan produk dan harga jual yang murah agar dapat bersaing dengan pendatang baru.

CV. Mekar Mandiri masih memiliki keterbatasan dalam menerima orderan per harinya karena hanya memiliki 2 mesin potong. Mayoritas pembeli memesan bahan dan memotong bahan yang dibeli langsung di Mekar Mandiri. Adanya keterbatasan mesin potong membuat perusahaan tidak dapat menyediakan produk dengan permintaan dipotong dengan cepat. Hal tersebut dapat menjadi ancaman bagi perusahaan jika ada pendatang baru yang lebih unggul dalam hal tersebut.

2. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Saat ini adalah era digital dimana teknologi semakin berkembang pesat. Teknologi telah menggantikan beberapa fungsi kertas seperti mencetak buku dan dokumen. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, fungsi kertas saat ini sudah berbeda dari sebelum era digital. Ada banyak produk pengganti kertas yang digantikan oleh teknologi, tetapi teknologi digital tidak sepenuhnya menggantikan fungsi kertas.

Contohnya seperti handtag, kemasan, dan produk lainnya yang tidak dapat digantikan oleh teknologi.

Efek adanya produk pengganti tidak memiliki perbedaan yang signifikan dari sebelum era digital ke era digital bagi usaha barang produk bahan kertas CV. Mekar Mandiri. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, perpindahan ke era digital tidak mempengaruhi jumlah penjualan bahan kertas. Peminat untuk bahan kertas masih sama seperti sebelum era digital. Saat ini jenis kertas yang paling diminati adalah HVS, AP (Art Paper), Ivory, dan Duplex.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

CV. Mekar Mandiri memiliki hubungan baik dengan pemasok sehingga kekuatan tawar menawar dengan pemasok adalah rendah. Pemasok CV. Mekar Mandiri adalah distributor wholesale kertas. Pemasok CV. Mekar Mandiri berjumlah empat. Pertama adalah pemasok kertas HVS, kedua adalah pemasok kertas NCR, ketiga adalah pemasok kraft dan yang keempat adalah kertas AP (Art Paper), AC (Art Carton), Ivory dan Duplex. Untuk pemasok pertama dan kedua berlokasi di Bandung, sedangkan pemasok ketiga dan keempat berpusat di Jakarta yang merupakan pemasok terbesar CV. Mekar Mandiri.

Pemasok seringkali memberikan penawaran spesial untuk perusahaan karena sudah menjadi langganan pemasok dan memiliki hubungan bisnis yang baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, kekuatan tawar menawar pemasok dalam menaikkan harga adalah rendah. Pemasok menjual bahan baku dengan harga rendah dan memiliki program loyalitas pelanggan seperti memberikan cashback. Contohnya pembelian setiap 300 juta rupiah mendapatkan cashback 15 juta rupiah. Kekuatan tawar menawar pemasok termasuk rendah karena harga supplier dapat berkurang sewaktu-waktu. Selain itu, perusahaan bisa mendapatkan harga spesial dengan minimal order sesuai ketentuan pemasok.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyer Power*)

Pembeli CV. Mekar Mandiri adalah perusahaan percetakan kawasan daerah pagarsih

dan usaha yang menggunakan bahan baku kertas. Perusahaan tidak memiliki kriteria khusus untuk menjadi pembeli karena segala kalangan dan segala lapisan ekonomi dapat menjadi pembeli di Mekar Mandiri. CV. Mekar Mandiri menjual bahan kertas eceran sehingga tidak ada minimal jumlah pembelian. Kekuatan tawar menawar pembeli Mekar Mandiri cukup kuat karena pembeli selalu menawar untuk mendapat harga termurah dan ketersediaan produk yang cepat. Pembeli sering menawar harga cukup rendah dan meminta cepat untuk layanan potong. Hal tersebut menjadi faktor persaingan dengan perusahaan sejenis untuk menarik minat pembeli.

Terdapat faktor lain yang mempengaruhi kekuatan tawar menawar pembeli kuat yaitu tingkat kemudahan pembeli beralih ke penjual lain. Harga jual tinggi dan keterlambatan dalam ketersediaan produk membuat pembeli dengan mudah beralih ke penjual lain. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, keinginan pembeli yang paling tinggi adalah harga jual yang murah, ketersediaan produk yang lengkap dan pengiriman yang cepat. Layanan potong di CV. Mekar Mandiri harus mengantri., sehingga pembeli harus menunggu jika antrian panjang untuk layanan potong. Pembeli terkadang memberi ongkos potong tambahan pada pegawai mesin potong agar pesanan bahannya di potong terlebih dahulu.

5. Persaingan dalam Industri Sejenis (*Rivalry of Competitive*)

Di kawasan industri CV. Mekar Mandiri, persaingan antara toko bahan kertas kompetitif walaupun toko bahan kertas di kawasan tersebut tidak terlalu banyak karena persaingan harga sangat kompetitif. Pesaing dalam industri yang lebih unggul adalah harga jual yang lebih murah dan kelengkapan produk. Saat ini CV. Mekar Mandiri berada di kondisi dengan harga jual yang termasuk murah di industri dan cukup lengkap. Kekuatan terbesar perusahaan dalam persaingan adalah menetapkan harga lebih murah dari pesaing untuk menarik perhatian pembeli. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, ditemukan bahwa persaingan dalam industri sejenis bukan dari kualitas produk karena produk yang dijual

toko bahan kertas yaitu dengan produk dengan standar yang sama dari setiap tipe dan merk.

Strategi penjualan dalam menetapkan harga jual menjadi persaingan yang sangat kompetitif bagi CV. Mekar Mandiri dengan pesaing di kawasan Pagarsih. Contohnya adalah perusahaan sejenis lain yang menurunkan harga jual secara drastis untuk menarik perhatian pembeli. Strategi pesaing tersebut adalah untuk tidak mementingkan keuntungan tetapi untuk menarik perhatian pembeli dan menjadi pelanggan. Dari contoh tersebut, CV. Mekar Mandiri harus ikut menurunkan harga agar pembeli tidak berpindah ke perusahaan pesaing.

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Analisis lingkungan internal yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) untuk mengukur kemampuan internal perusahaan.

Analisis SWOT

1. Kekuatan (*strength*)

Jaringan dan reputasi CV. Mekar Mandiri cukup baik karena sudah berdiri sejak tahun 2001 sehingga perusahaan cukup dikenal di kawasan tersebut. Perusahaan memiliki modal yang besar sehingga mampu menyimpan stok dalam jumlah yang besar dan lengkap. Hal ini lah yang menjadi keunggulan perusahaan karena mampu mengakomodasi permintaan pembeli yang selalu menginginkan produk 'ready stock'. Keunggulan lain dari perusahaan dibanding pesaing adalah harga jual yang murah dan kelengkapan produk.

CV. Mekar Mandiri dapat menjual harga yang murah karena perusahaan memiliki pemasok yang menjual harga bahan baku murah. Selain itu, hubungan yang baik antara perusahaan dengan pemasok membuat perusahaan mendapatkan harga spesial dari pemasok. Pemasok memberikan cashback karena jumlah pembelian perusahaan yang sangat besar dan rutin. Hal tersebut menjadi kekuatan perusahaan untuk menjual produk dengan harga jual yang murah.

Selain hubungan baik dengan pemasok, kekuatan lain dari CV. Mekar Mandiri adalah terdapat layanan potong dengan harga terjangkau dibanding pesaing. Pembeli dapat request ukuran

potong sesuai keinginan dengan harga mulai dari 10 ribu rupiah. Perusahaan juga memberikan layanan pengiriman gratis untuk kawasan daerah Pagarsih.

2. Kelemahan (*weakness*)

CV. Mekar Mandiri saat ini memiliki 1 mesin potong manual dan 1 mesin potong digital. Hal tersebut menjadi kelemahan bagi perusahaan karena perusahaan masih kekurangan mesin potong untuk jumlah orderan per harinya. Perusahaan tidak menambah mesin potong karena tidak adanya ruang untuk menambah mesin. Mesin potong memiliki ukuran yang besar, sehingga membutuhkan ruang yang cukup besar dan membutuhkan ruang untuk jalur keluar masuk bahan kertas juga. Keterbatasan mesin potong membuat perusahaan harus membatasi orderan per harinya. Selain itu, gudang yang dimiliki perusahaan juga sudah mendekati kapasitas ruangan. Hal ini membuat perusahaan harus mengelola jumlah stok sehingga muncul potential loss. Perusahaan menjadi terhambat dalam mencapai target karena kekurangan ruang penyimpanan dan kekurangan mesin potong.

Strategi marketing yang dimiliki perusahaan juga belum maksimal karena perusahaan tidak memiliki strategi khusus untuk memasarkan produk. Strategi yang dilakukan CV. Mekar Mandiri saat ini masih tradisional. Pemilik perusahaan masih menghubungi satu per satu pembeli/pelanggan melalui panggilan suara atau pesan whatsapp. Saat ini perusahaan juga melakukan pengurangan biaya untuk gaji karyawan dengan membatasi jumlah karyawan sehingga proses bisnis menjadi terhambat. Contohnya ketika keterlambatan waktu pengiriman. Perusahaan berusaha untuk mencapai target dengan mengurangi biaya tetapi hal tersebut menjadi kelemahan perusahaan karena proses bisnis menjadi kurang terkendali akibat terbatasnya karyawan.

3. Peluang (*opportunities*)

Lokasi CV. Mekar Mandiri menjadi peluang bagi perusahaan karena kawasan tersebut membutuhkan bahan baku kertas. Kawasan tersebut juga memiliki sedikit pesaing toko bahan

kertas melainkan lebih banyak usaha percetakan yang membutuhkan bahan baku kertas sehingga menjadi peluang bagi perusahaan. Pandangan dan reputasi perusahaan adalah harga jual yang murah dan produk yang lengkap sehingga hal ini menjadi peluang bagi perusahaan untuk menambah jumlah pembeli. Kondisi dimana pesaing menjual produk dengan harga lebih tinggi dan produk yang tidak lengkap juga menjadi peluang bagi perusahaan untuk menambah jumlah pembeli.

5. Ancaman (*threats*)

Toko bahan kertas yang memiliki harga jual lebih murah dan ketersediaan produk yang lebih lengkap menjadi ancaman bagi CV. Mekar Mandiri. Kenaikan bahan baku juga menjadi ancaman bagi perusahaan karena pembeli seringkali mengajukan keluhan karena harga jual yang naik. Kekuatan tawar menawar pembeli yang cukup kuat menjadi ancaman disaat harga bahan baku naik karena pembeli dan pelanggan akan berkurang atau berpindah ke toko bahan kertas lain.

Kebijakan PPN 11% dan rencana akan naik 12% menjadi ancaman bagi CV. Mekar Mandiri kepada minat pembeli. Jika PPN naik maka harga jual akan ikut naik. Harga jual yang naik akan berdampak pada minat pembelian dan keluhan dari pembeli. Tetapi hal tersebut berlaku untuk semua, sehingga pembeli akan menerima kenaikan harga seiring berjalannya waktu.

Matriks SWOT

Berdasarkan analisis SWOT, diperoleh kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal perusahaan. Berikut ini adalah matriks SWOT dan strategi yang di dapat dari matriks SWOT.

1. Strategi SO

Kekuatan (*strength*):

- S1: Perusahaan menjual produk dengan harga murah sesuai keinginan pembeli
- S2: Jenis produk yang dijual perusahaan lengkap
- S3: Perusahaan memberikan harga spesial untuk pelanggan

S4: Perusahaan memiliki koneksi baik dengan pemasok

S5: Lokasi perusahaan strategis

S6: Terdapat layanan potong

S7: Gratis pengiriman di kawasan Pagarsih

Peluang (*opportunities*):

O1: Lokasi perusahaan berada di kawasan yang membutuhkan bahan baku kertas.

O2: Kawasan perusahaan memiliki sedikit pesaing toko bahan kertas

O3: Pandangan dan reputasi perusahaan adalah harga jual yang murah dan produk yang lengkap

O4: Pesaing menjual produk dengan harga lebih tinggi

O5: Produk yang dijual pesaing tidak lengkap

Strategi SO yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Stabil dalam menjual produk dengan harga yang sesuai dengan keinginan pembeli. (S1, S3, O3,O4).
2. Memperbanyak jenis produk yang digunakan di usaha percetakan. (S2, O3, O5).

2. Strategi WO

Kelemahan (*weakness*):

W1: Kekurangan mesin potong untuk jumlah orderan per harinya

W2: Keterbatasan mesin potong membuat perusahaan harus membatasi orderan per harinya

W3: Gudang yang dimiliki perusahaan terbatas

W4: Strategi marketing yang dimiliki perusahaan juga belum maksimal karena perusahaan tidak memiliki strategi khusus untuk memasarkan produk

W5: Proses bisnis menjadi kurang terkendali akibat terbatasnya karyawan

Peluang (*opportunities*):

O1: Lokasi perusahaan berada di kawasan yang membutuhkan bahan baku kertas

O2: Kawasan perusahaan memiliki sedikit pesaing toko bahan kertas

- O3: Pandangan dan reputasi perusahaan adalah harga jual yang murah dan produk yang lengkap
- O4: Pesaing menjual produk dengan harga lebih tinggi
- O5: Produk yang dijual pesaing tidak lengkap

Strategi WO yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Memperluas ruang penyimpanan / gudang agar dapat menyimpan stok lebih banyak sehingga volume penjualan meningkat, menambah profit dan menambah keunggulan dari pesaing atau ancaman adanya pendatang baru. (W3, O2, O3).
2. Menambah mesin potong agar perusahaan tidak lagi membatasi jumlah orderan per harinya sehingga volume penjualan meningkat, menambah profit dan menambah keunggulan dari pesaing atau ancaman adanya pendatang baru. (W1, W2, O2, O3).
3. Menambah karyawan agar perusahaan dapat memaksimalkan proses bisnis yang memiliki peluang untuk menambah profit. (W5, O1, O3)

3. Strategi ST

Kekuatan (*strength*):

- S1: Perusahaan menjual produk dengan harga murah sesuai keinginan pembeli
- S2: Jenis produk yang dijual perusahaan lengkap
- S3: Perusahaan memberikan harga spesial untuk pelanggan
- S4: Perusahaan memiliki koneksi baik dengan pemasok
- S5: Lokasi perusahaan strategis
- S6: Terdapat layanan potong
- S7: Gratis pengiriman di kawasan Pagarsih

Ancaman (*threats*):

- T1: Toko bahan kertas pesaing yang memiliki harga jual lebih murah dan ketersediaan produk yang lebih lengkap
- T2: Kenaikan bahan baku
- T3: Keluhan dari pembeli karena harga jual yang naik

- T4: Kekuatan tawar menawar pembeli yang cukup kuat
- T5: Pelanggan akan berkurang atau berpindah ke toko bahan kertas lain karena harga jual naik

Strategi ST yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Menawarkan produk dengan harga spesial. (S1, S3, T4, T5).
2. Memperbanyak jenis produk yang dijual. (S2, T1).
3. Meningkatkan hubungan kerja sama dengan pemasok. (S4, T2).

4. Strategi WT

Kelemahan (*weakness*):

- W1: Kekurangan mesin potong untuk jumlah orderan per harinya
- W2: Keterbatasan mesin potong membuat perusahaan harus membatasi orderan per harinya
- W3: Gudang yang dimiliki perusahaan terbatas
- W4: Strategi marketing yang dimiliki perusahaan juga belum maksimal karena perusahaan tidak memiliki strategi khusus untuk memasarkan produk
- W5: Proses bisnis menjadi kurang terkendali akibat terbatasnya karyawan

Ancaman (*threats*):

- T1: Toko bahan kertas pesaing yang memiliki harga jual lebih murah dan ketersediaan produk yang lebih lengkap
- T2: Kenaikan bahan baku
- T3: Keluhan dari pembeli karena harga jual yang naik
- T4: Kekuatan tawar menawar pembeli yang cukup kuat
- T5: Pelanggan akan berkurang atau berpindah ke toko bahan kertas lain karena harga jual naik

Strategi WT yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Membuat strategi marketing yang lebih maksimal seperti melalui media sosial dan menjual produk di e-commerce (W4, T1).

Analisis Strategi *Cost Leadership* Perusahaan

Strategi *cost leadership* adalah cara perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif dengan cara memperoleh biaya terendah dalam industri (Marlina, Rahayu, & Wibowo, 2020). CV. Mekar Mandiri menggunakan strategi *cost leadership* untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Perusahaan menjual produk dengan harga murah karena harga menjadi salah satu faktor utama pembeli membeli produk dalam jumlah besar. Alasan perusahaan menjual produk dengan harga murah adalah untuk menarik pembeli agar menjadi pelanggan lalu membeli dalam jumlah besar. CV. Mekar Mandiri menjadi salah satu toko bahan kertas yang menjual produk dengan harga murah dibanding pesaing. Persaingan yang ketat mendorong para pesaing ikut menurunkan harga jual pada produk tertentu agar dapat bertahan dalam industri.

Jenis produk yang dijual CV. Mekar Mandiri adalah kertas NCR (No Carbon Required), kertas HVS, kertas koran, kertas BC (Brief Card), kartu TIK, kertas DS (Door Slag), kertas ivory, kertas kraft, kertas duplex, kertas AP (Art Paper), kertas AC (Art Carton) dan stiker. Saat ini terdapat 5 bahan kertas yang paling diminati yaitu kertas NCR (No Carbon Required), kertas HVS, kertas ivory, kertas duplex dan kertas AP (Art Paper). Toko Pelita Mandiri dan Ion 99 merupakan toko bahan kertas yang menjual produk serupa dengan CV. Mekar Mandiri. Sehingga dengan membandingkan harga jual CV. Mekar Mandiri dengan toko Pelita Mandiri dan Ion 99 akan menunjukkan kekuatan daya saing harga dari antar perusahaan.

CV. Mekar Mandiri melakukan pengurangan biaya operasional agar dapat menjual produk dengan harga murah. Perusahaan melakukan pengurangan biaya dengan cara membatasi jumlah karyawan yang bertujuan untuk mengurangi pengeluaran untuk gaji karyawan. Selain itu, perusahaan tidak berlebihan dalam menyetok kertas untuk mengurangi resiko kerusakan dan menimbun stok. Alasan perusahaan melakukan pengurangan biaya adalah menjual produk dengan harga murah dan meningkatkan volume penjualan. Perusahaan juga membatasi penggunaan transportasi untuk meminimalisir biaya seperti

menggunakan gerobak dorong barang untuk lokasi pengantaran yang tidak jauh. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, biaya yang dikurangi sudah mencapai biaya yang cukup rendah dalam industri.

CV. Mekar Mandiri memiliki beberapa pemasok untuk bahan kertas. Perusahaan memiliki hubungan baik dengan salah satu pemasok terbesar di CV. Mekar Mandiri. Hal tersebut menguntungkan perusahaan untuk pengiriman barang yang urgent. Selain itu, hubungan baik perusahaan dengan pemasok membuat perusahaan mendapat penawaran harga spesial dari pemasok. Beberapa pemasok perusahaan berlokasi tidak jauh dari perusahaan sehingga mempermudah perusahaan pada saat membutuhkan bahan baku cepat.

Produk yang ditawarkan oleh CV. Mekar Mandiri adalah produk yang banyak diperlukan oleh masyarakat. Masyarakat di setiap lapisan ekonomi dapat membeli produk yang ditawarkan oleh perusahaan sehingga segala kalangan dapat menjadi pembeli di Mekar Mandiri. Segmen pasar CV. Mekar Mandiri berfokus pada perusahaan printing dan perusahaan offset. Pemetaan segmentasi pasar CV. Mekar Mandiri sebagai berikut.

Perusahaan memberikan potongan harga atau harga spesial bagi pembeli yang membeli dalam jumlah besar dan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga akan memberikan layanan yang lebih cepat untuk pelanggan. Contohnya dengan membuat jadwal pengiriman ke pelanggan berdampak pada jadwal pengiriman dari pemasok, sehingga persediaan tidak menumpuk di gudang, dan mengurangi resiko barang rusak. Dengan membuat jadwal pengiriman akan mendukung strategi *cost leadership* perusahaan untuk mengoptimalkan karyawan yang terbatas.

Analisis Ketepatan Strategi *Cost Leadership*

Berdasarkan hasil analisis strategi *cost leadership* yang dilakukan CV. Mekar Mandiri, perusahaan berhasil memperoleh biaya rendah dalam industri dan berhasil meningkatkan daya saing perusahaan. Saat ini perusahaan menjual jenis produk bahan kertas lengkap dan harga jual yang murah. Pembeli tertarik membeli di Mekar

Mandiri karena harga jual yang murah di industri dan perusahaan juga memberikan harga spesial atau diskon kepada pembeli yang membeli dalam jumlah besar dan pelanggan. Perusahaan dapat mencapai biaya rendah karena perusahaan mengurangi biaya operasional dan mendapat harga bahan baku yang murah dari pemasok. Kualitas produk yang dijual CV. Mekar Mandiri adalah produk dengan kualitas yang sama dengan produk pesaing dan menjual produk kualitas standar dengan harga murah. Produk yang dijual adalah produk yang diperlukan oleh masyarakat dan di setiap lapisan ekonomi dapat membeli produk yang ditawarkan.

Analisis eksternal yang dilakukan terhadap CV. Mekar Mandiri adalah analisis PESTEL (Political, Economic, Sociological, Technological, Environment, Legal) dan analisis 5 Forces Model. Berdasarkan analisis PESTEL, perusahaan tidak memiliki keberatan terhadap kebijakan pemerintah daerah melainkan keberatan terhadap kebijakan tarif pajak penghasilan yang diatur oleh pemerintah pusat. Namun dengan strategi *cost leadership* yang mengurangi biaya, perusahaan dapat meningkatkan margin laba. Dari faktor ekonomi, strategi *cost leadership* membuat perusahaan dapat menjual produk dengan harga murah dibanding pesaing dan menarik perhatian pembeli. Hal tersebut juga berdampak baik pada faktor sosial yaitu minat pembeli di kawasan Mekar Mandiri dan tren yang sedang ada memberikan peluang baik untuk perusahaan. Perusahaan menjual sampah kertas potong dan sampah kertas atau dus kemasan dari bahan baku yang rusak / tidak layak digunakan kepada penjual khusus limbah kertas yang akan diolah kembali. Upaya perusahaan menjual limbah kertas menghasilkan keuntungan sekaligus tidak mencemarkan lingkungan karena limbah kertas tersebut dapat diolah kembali. Selain itu perusahaan menggunakan kembali kemasan bahan baku yang layak pakai untuk dijadikan kemasan penjualan yang mendukung strategi *cost leadership* dalam menekan biaya. Dari analisis 5 Forces Model, ancaman pendatang baru dapat diantisipasi dengan keunggulan perusahaan yang menjual jenis produk lengkap dan harga jual yang murah. Kekuatan tawar menawar pemasok yang rendah membuat CV. Mekar Mandiri mendapatkan

harga dan layanan yang cukup baik dari pemasok. Kekuatan tawar penawar pembeli yang cukup kuat juga membuat perusahaan harus menjual produk dengan harga yang murah. Menjual jenis produk bahan kertas lengkap dan harga jual yang murah merupakan faktor persaingan terbesar dalam industri sejenis.

Berdasarkan hasil analisis internal yaitu SWOT, kekuatan utama yang dimiliki perusahaan adalah harga jual murah, jenis produk yang dijual lengkap dan koneksi yang baik dengan pemasok. CV. Mekar Mandiri dapat menetapkan harga jual yang murah karena strategi *cost leadership* yang dilakukan perusahaan. Kelemahan utama perusahaan adalah keterbatasan mesin potong karena tidak adanya tempat untuk menambah mesin potong. Peluang utama perusahaan adalah lokasi perusahaan yang berada di kawasan peminat bahan kertas, sedikitnya pesaing dan pesaing menjual produk tidak lengkap dan harga yang mahal. Ancaman utama bagi perusahaan adalah kenaikan harga bahan baku.

Berdasarkan teori strategi *cost leadership*, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi *cost leadership* yang dilakukan CV. Mekar Mandiri sudah tepat. Strategi *cost leadership* dapat membantu perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang ada dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Dari 3 nilai manfaat yang dihasilkan dalam penerapan strategi *cost leadership* melalui peningkatan efisiensi dan pemanfaatan situasi yang dijelaskan (Marlina, Rahayu, & Wibowo, 2020), CV. Mekar Mandiri menghasilkan nilai manfaat 'benefit parity' yaitu perusahaan menghasilkan produk dengan manfaat atau kualitas yang sama tetapi dengan *cost leadership* perusahaan mencapai skala ekonomis. Dari analisis strategi *cost leadership* dan melihat situasi lingkungan dan eksternal perusahaan, dapat ditarik kesimpulan bahwa CV. Mekar Mandiri memilih strategi yang tepat dan menerapkannya dengan baik.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dari wawancara, observasi, analisis strategi *cost leadership*, analisis

internal dan analisis eksternal dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan strategi *Cost Leadership* oleh CV. Mekar Mandiri adalah baik. Perusahaan sudah melakukan pengurangan biaya untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Perusahaan mampu mengurangi biaya operasional dan mendapatkan harga yang murah dari pemasok sehingga perusahaan dapat menjual produk ke pembeli dengan harga murah. Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal (PESTEL dan 5 *Forces Model*) dan analisis lingkungan internal (SWOT) perusahaan, strategi *Cost Leadership* yang diterapkan oleh CV. Mekar Mandiri mampu berperan baik pada faktor politik, ekonomi, lingkungan, hukum yang terkait dengan perusahaan. Penerapan strategi *Cost Leadership* dapat mengantisipasi ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli dan persaingan di industri sejenis. Strategi *Cost Leadership* yang dilakukan CV. Mekar Mandiri sudah tepat untuk memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang ada dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan.
2. CV. Mekar Mandiri sudah memilih strategi yang tepat yaitu strategi *Cost Leadership*. Perusahaan berhasil mencapai tujuan untuk meningkatkan penjualan melalui strategi *Cost Leadership*. Ketepatan strategi ini bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mencapai biaya yang rendah untuk dapat menjual produk dengan harga murah sesuai dengan minat pembeli yaitu harga jual yang murah.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis penerapan strategi *Cost Leadership* pada CV. Mekar Mandiri terdapat rekomendasi yang dapat dilakukan perusahaan untuk menjadikan perusahaan semakin baik adalah sebagai berikut:

1. Memanfaatkan perkembangan teknologi dengan menjual produk di *E-Commerce* seperti Tokopedia dan Shopee untuk meningkatkan penjualan, mengikuti perkembangan digital yang semakin berkembang dan meningkatkan daya saing perusahaan.
2. Menambah mesin potong untuk meningkatkan penjualan tanpa harus membatasi jumlah pesanan per harinya seperti yang terjadi saat ini di perusahaan.
3. Membuat penetapan diskon yang dikategorikan lebih jelas untuk menarik minat pembeli untuk membeli produk dengan jumlah lebih besar. Perusahaan juga dapat membuat program loyalitas pelanggan untuk menambah jumlah pelanggan tetap di CV. Mekar Mandiri.

Implikasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian dan rekomendasi untuk perusahaan, implikasi yang mungkin terjadi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan *Awareness* CV. Mekar Mandiri sehingga volume penjualan meningkat.
2. Proses produksi menjadi lebih cepat sehingga perusahaan dapat meningkatkan volume penjualan per harinya.
3. Peningkatan volume penjualan dari ketertarikan pembeli dan bertambahnya pelanggan dari program loyalitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adminbisnis. (2022, Juni 6). *bisnisjatim.id*. Retrieved from Harga Jual Meningkat, Suparma Optimis Tahun 2022 Penjualannya Tembus Rp 3,1 T: <https://bisnisjatim.id/harga-jual-meningkat-suparma-optimis-tahun-2022-penjualannya-tembus-rp-31-t/>
- Bernady, & Youngky. (2016). PENGARUH PERSEPSI KEADILAN PEMULIHAN LAYANAN TERHADAP LOYALITAS DAN GETOK TULAR KONSUMEN. *UAJY Library*.

- Dr. Drs. I Wayan Suwendra, S. M. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial, Pendidikan, Kebudayaan dan Keagamaan*. Bali: Nilacakra.
- Dr. Muhammad Ramdhan, S. M. (2021). *Metode Penelitian*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Dr. Taufiqurokhman, S. M. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Fatimah, F. N. (2020). *Teknik Analisis SWOT*. Yogyakarta: ANAK HEBAT INDONESIA.
- Frilidia. (2022, Maret 22). *ANTARA News Riau*. Diambil kembali dari APKI: Industri pulp dan kertas punya potensi daya saing kuat: <https://riau.antaranews.com/berita/272737/apki-industri-pulp-dan-kertas-punya-potensi-daya-saing-kuat>
- Khoirunnisa, A. (2020). Analisis Penerapan Strategi Generik Porter Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan (Studi Kasus Bisnis Kuliner Sehat "Naturicha Healthy Food and Drink"). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*.
- Lantang, T., Soegoto, A. S., & Mandagie, Y. (2018). ANALISIS PENENTUAN STRATEGI BERSAING PADA USAHA PENGOLAHAN IKAN PT. DEHO CANNING COMPANY BITUNG. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6.
- Linarwati, M., Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2016). STUDI DESKRIPTIF PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA SERTA PENGGUNAAN METODE BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW DALAM MEREKRUT KARYAWAN BARU DI BANK MEGA CABANG KUDUS. *Journal of Management*. ISSN : 2502-7689.
- Maula, N. (2020). PENGARUH EKSTERNAL PADA PERUSAHAAN START-UP BIDANG PENDIDIKAN: PENGGUNAAN TEKNIK ANALISIS PEST DI CV. BIG EDU INDONESIA. *Khazanah Intelektual*.
- Pitoy, C. V. (2016). ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PERSAINGAN USAHA BISNIS DOCUMENT SOLUTION (STUDI KASUS PADA PT. ASTRAGRAPHIA, TBK MANADO). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16, 305.
- Pramono, R., Cornelia, J., Tiffany, Sastradi, Y., & Purwanto, A. (2020). PENGARUH PEMBELAJARAN VARIASI MENU, HARGA, LOKASI DAN PROMOSI PADA INTENSI BELI DI RESTORAN XYZ GADING SERPONG. *EDU MASPUL Jurnal Pendidikan*, 4.
- Purba, A. S. (2019). Analisis Strategi Bersaing Dalam Persaingan Bisnis Properti Residensial (Rumah Tinggal) Di Kota Manado. *JURNAL RISET BISNIS DAN MANAJEMEN*, 7.
- Rijali, A. (2018). ANALISIS DATA KUALITATIF. *Alhadharah*.
- Sadya, S. (2022, September 23). *dataindonesia.id*. Retrieved from Kinerja Industri Kertas Naik 3,91% pada Kuartal II/2022: <https://dataindonesia.id/sektor-riil/detail/kinerja-industri-kertas-naik-391-pada-kuartal-ii2022>
- Susanthi, P. R. (2017). ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN (STUDI KASUS STIE GALILEO BATAM). *Jurnal Rekaman UP2M Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Galileo*.
- Syahrial, Hasan, L. D., Musawantoro, M., & Zainal, F. A. (2020). Effect of Online Marketing (E-Commerce) Activities to the Advantages of Competing Traditional Culinary Products in South Sulawesi. *Effect of Online Marketing (E-Commerce) Activities to the Advantages of Competing Traditional Culinary Products in South Sulawesi*, 2.
- Widyasari, D. (2014). ANALISIS INDUSTRI ALAS KAKI DI DKI JAKARTA TAHUN 2014 DENGAN MODEL 'PORTER'S

FIVE FORCES'. *Jurnal Budi Luhur -
Ekonomika dan Manajemen*.

Wildan, M. (2022, Juni 10). Tarif PPN Bisa
Ditetapkan Jadi 12% Sebelum 2025, Ini
Kata DJP.