

Analisis Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan (Studi Kasus: Percetakan Cakra KM Store)

Laisa Galuh Ardia Puspita¹, Sifa Aulia Septiani², Andini Khorunnissa³,
Syakila Putri Prasetyaningrum⁴

¹Universitas Bina Sarana Informatika,

63234001@bsi.ac.id¹, 63234006@bsi.ac.id², 63230223@bsi.ac.id³, 63234003@bsi.ac.id⁴

Article Info

Article history:

Received 06/06/2026

Revised 06/06/2026

Accepted 08/06/2026

Abstract

This study aims to analyze the business strategies implemented by Cakra KM Store Printing to enhance competitiveness in the digital era. The research is motivated by the intense competition in the printing industry due to technological developments and the use of e-commerce platforms such as Shopee and Tokopedia. A descriptive qualitative method was applied, using interviews, observations, and documentation, with SWOT analysis to identify internal and external factors. The researcher also processed data using the job order costing method by classifying costs (materials, indirect supplies, labor, administration, and overhead) and preparing job order cost sheets (HPP). Findings reveal a dual strategy: differentiation for high-value products such as invitations (Rp7,400/unit) through design quality and customization, and cost leadership for mass products such as brochures (Rp1,331/unit) with competitive pricing. The main challenges include high overhead costs (120% of direct labor), manual administration systems, and price competition in e-commerce. SWOT analysis highlights the company's strength in accurate cost calculation, opportunities in digital market expansion, and threats from competitors with cheaper mass-printing technology. The study concludes that operational digitalization, cost efficiency, and data-driven marketing are essential to sustain competitiveness. This research provides both academic and practical implications, serving as a reference for printing SMEs in formulating adaptive business strategies in the digital era.

Keywords: Business Strategy, Competitiveness, SWOT Analysis, Digital Marketing, and Printing Industry.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis yang diterapkan oleh Percetakan Cakra KM Store dalam meningkatkan daya saing di era digital. Persaingan ketat industri percetakan akibat perkembangan teknologi dan pemanfaatan platform e-commerce seperti Shopee dan Tokopedia menjadi latar belakang penelitian ini. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal. Peneliti juga melakukan pengolahan data menggunakan metode *job order costing* dengan klasifikasi biaya (bahan baku, bahan penolong, tenaga kerja, administrasi, dan *overhead*) serta menyusun kartu Harga Pokok Pesanan (HPP). Hasil penelitian menunjukkan penerapan strategi ganda: diferensiasi pada produk bernilai tambah tinggi seperti undangan (Rp7.400/unit) melalui kualitas desain dan kustomisasi, serta *cost leadership* pada produk massal seperti brosur (Rp1.331/unit) dengan harga kompetitif. Kendala utama meliputi tingginya biaya *overhead* (120% dari BTKL), sistem administrasi manual, dan persaingan harga di *marketplace*. Analisis SWOT menegaskan kekuatan perusahaan pada akurasi perhitungan HPP, peluang pada perluasan pasar digital, serta ancaman dari kompetitor dengan teknologi cetak massal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa digitalisasi operasional, efisiensi biaya, dan pemasaran berbasis data merupakan kunci keberhasilan UMKM percetakan dalam menghadapi persaingan modern, sekaligus memberikan implikasi akademis dan praktis bagi pengembangan strategi bisnis UMKM di era digital.

Kata Kunci: Strategi Bisnis, Daya Saing, Analisis SWOT, Pemasaran Digital, dan Percetakan



PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, perusahaan dituntut untuk tidak hanya bertahan di pasar tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif di antara banyaknya pesaing. Persaingan ketat, perubahan kebutuhan konsumen, serta kemunculan model bisnis baru mengharuskan perusahaan mencari cara agar tetap relevan, dimana keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kejelasan dan efektivitas strategi bisnis yang diterapkan. Ketidakpastian pasar yang dipicu oleh volatilitas ekonomi makro memaksa entitas bisnis untuk meninggalkan model manajemen konvensional yang bersifat reaktif dan beralih ke orientasi strategis yang prospektif. Strategi bisnis yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mengelola sumber daya, mengantisipasi perubahan, dan memperkuat posisi kompetitif pasar. Dalam lanskap industri modern, formulasi strategi bukan lagi sekadar dokumen formalitas, melainkan sebuah instrumen navigasi krusial yang menentukan alokasi kapabilitas internal secara dinamis dalam merespons turbulensi eksternal. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sianturi, 2023) yang menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi bisnis secara sistematis memiliki daya saing yang lebih kuat, serta penelitian (Simamora & Pradana, 2023) yang menunjukkan bahwa inovasi bisnis berbasis kerangka strategis dapat meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Strategi bisnis merujuk pada rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi melalui alokasi sumber daya secara optimal, dan keberhasilannya bergantung pada pengelolaan faktor internal seperti kepemimpinan dan inovasi, bukan hanya harga, dimana sumber daya berharga dan langka seperti teknologi inovatif atau tim kompeten dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif (Barney et al., 2021). Oleh karena itu, adopsi konsep *Resource-Based View* (RBV) menjadi sangat relevan dalam mengevaluasi bagaimana aset-aset internal yang unik dapat dikonversikan menjadi performa pasar yang superior dan berdaya tahan lama.

Dalam konteks usaha percetakan, banyak pelaku usaha yang hanya fokus pada proses percetakan fisik tanpa merancang strategi komprehensif untuk membedakan diri dari pesaing, padahal usaha percetakan tidak hanya menjual produk kertas tetapi juga jasa desain grafis dan layanan kreatif yang seharusnya dijadikan aset keunggulan bersaing. Fenomena komoditisasi di sektor percetakan sering kali menjebak pelaku usaha ke dalam perang harga (*price war*) yang destruktif karena ketiadaan diferensiasi nilai produk. Penelitian (Ramadhan, 2025) menegaskan bahwa keberhasilan strategi bisnis sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola faktor internal seperti kepemimpinan, inovasi, dan sumber daya, bukan hanya aspek harga semata. Sentralisasi tata kelola operasional yang berbasis pada efisiensi biaya dan keunikan layanan kreatif menjadi pembeda struktural yang signifikan. Dengan adopsi platform pemesanan *online* seperti Tokopedia dan Shopee, lebih banyak orang dapat mengakses pasar, namun karena pelanggan dapat dengan mudah membandingkan harga, kualitas, dan kecepatan layanan antar penjual, persaingan menjadi lebih ketat. Demokratisasi pasar melalui *e-commerce* ini bertindak sebagai pisau bermata dua; di satu sisi memperluas jangkauan geografis, namun di sisi lain menurunkan ambang batas loyalitas konsumen (*switching cost* yang rendah). Hal ini sejalan dengan penemuan (Hapriyanto, 2024) di mana perusahaan dituntut untuk mengintegrasikan strategi inovatif yang berbasis pada analisis data dan personalisasi guna memperkuat *positioning* serta menciptakan pengalaman pelanggan yang menarik. Industri percetakan menghadapi tantangan dari proses manual ke digital di mana kecepatan, ketepatan, dan kualitas menjadi penentu kelangsungan usaha, dan berdasarkan penelitian (Asrol et al., 2022), keunggulan kompetitif bagi UMKM di era digital sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam transformasi digital dan inovasi model bisnis yang berorientasi pada keinginan konsumen. Ketidakmampuan beradaptasi dengan mesin cetak modern berkecepatan tinggi dan manajemen order terkomputerisasi akan mempercepat eliminasi bisnis dari ekosistem industri.

Penelitian ini mengambil usaha percetakan kecil-menengah yang bergerak di bidang jasa desain grafis dan percetakan kertas (bukan sablon) sebagai studi kasus, yang sudah memiliki layanan pemesanan *online* melalui Tokopedia dan Shopee namun masih berada di level *small to medium scale*. Karakteristik skala operasional ini menghadirkan tantangan tersendiri, khususnya terkait keterbatasan modal kerja dan kapasitas mesin produksi massal, sehingga diperlukan kalkulasi biaya produksi yang sangat presisi guna menghindari kerugian tersembunyi. Penelitian ini sejalan dengan (Maharani et al., 2025) tentang strategi pemasaran digital pada UMKM yang menunjukkan bahwa promosi aktif yang mengintegrasikan desain visual toko dengan konten kreatif di platform *marketplace* merupakan langkah efektif untuk meningkatkan trafik dan daya saing bisnis. Selain itu, penelitian (Rosyidi et al., 2025) menjelaskan bahwa penggunaan platform digital secara konsisten untuk membangun citra merek, mengomunikasikan keunggulan layanan, serta menjalin interaksi dua arah dengan pelanggan akan menciptakan kepercayaan yang memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Dengan memanfaatkan fitur-

fitur di platform *e-commerce*, Cakra KM Store mampu membangun interaksi yang lebih dekat dengan konsumen yang pada akhirnya menciptakan loyalitas dan membedakan posisi perusahaan dari pesaing yang hanya mengandalkan strategi harga murah. Penggunaan teknologi informasi dalam bentuk toko digital bukan sekadar saluran penjualan alternatif, melainkan representasi dari identitas korporasi digital yang memproyeksikan reliabilitas, kredibilitas desain, dan kepuasan pelayanan langsung kepada konsumen akhir.

Strategi pemasaran merupakan usaha dalam mempromosikan produk melalui perencanaan dan metode tertentu agar dapat meningkatkan angka penjualan (Haque-Fawzi et al., 2022), dan strategi digital pada sektor UMKM percetakan merupakan upaya sistematis untuk menggunakan media elektronik dan platform *e-commerce* dalam menjangkau konsumen secara lebih luas dan efisien. Eksistensi pemasaran digital menggeser paradigma pemasaran tradisional yang berbiaya tinggi menjadi lebih terukur dan tersegmentasi secara mikro. Menurut (Firmansyah & Angellia, 2022), pemasaran digital memungkinkan pelaku usaha untuk melakukan segmentasi pasar yang lebih tajam dan personal sehingga pesan promosi mengenai jasa desain grafis atau cetak kertas dapat tersampaikan tepat kepada target audiens yang membutuhkan di platform digital, dengan keunggulan utama berupa penyediaan data *real-time* untuk mengevaluasi efektivitas iklan dan preferensi pelanggan secara akurat. Rekam jejak algoritma digital ini memberikan wawasan berharga mengenai perilaku konsumen, produk apa yang sering dicari, serta berapa batas kesediaan membayar (*willingness to pay*) mereka. Sejalan dengan pemikiran (Sutarto & Hwihanus, 2025), pemasaran digital yang efektif harus mengintegrasikan elemen kemudahan akses, kecepatan respons, dan kualitas informasi produk untuk menciptakan pengalaman belanja yang memuaskan bagi pelanggan, dan dengan memanfaatkan strategi konten yang inovatif serta pengelolaan ulasan pelanggan yang baik di platform *e-commerce*, Cakra KM Store dapat memperkuat kepercayaan publik dan meningkatkan konversi penjualan. Untuk menunjang ketepatan keputusan bauran pemasaran tersebut, diperlukan integrasi akuntansi biaya operasional internal. Analisis SWOT menjadi alat dalam merumuskan strategi dimana pendekatan ini membantu mengidentifikasi kekuatan internal seperti layanan *online* dan peluang eksternal seperti permintaan desain digital serta mengatasi kelemahan seperti persaingan harga di *marketplace*, dan dengan menggunakan evaluasi SWOT perusahaan dapat merancang strategi yang memaksimalkan kekuatan, memanfaatkan kemungkinan, mengurangi kelemahan, dan menghindari ancaman (Wheelen et al., 2021). Melalui sintesis data keuangan riil berbasis *Job Order Costing* dan pemetaan lingkungan industri lewat SWOT, maka gap antara kapabilitas internal perusahaan dan ekspektasi pasar digital dapat dijembatani secara ilmiah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, muncul pertanyaan mendasar tentang bagaimana strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan percetakan berdampak pada peningkatan daya saingnya di era digital. Keterkaitan antara efisiensi penentuan harga pokok produksi dengan formulasi strategi generik (*Porter's Generic Strategies*) di tingkat UMKM *e-commerce* masih membutuhkan eksplorasi empiris yang mendalam. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya tentang hubungan antara peningkatan daya saing perusahaan dengan strategi bisnis, inovasi layanan, dan pemasaran digital, seperti (Krisdianto & Gunawan, 2023) yang menyatakan bahwa "dengan semakin meningkatnya kemajuan teknologi dan digitalisasi, mendorong beberapa industri untuk melakukan transformasi dalam bidang usahanya, termasuk pada industri percetakan". Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi antara analisis akuntansi biaya pesanan dengan perumusan keputusan manajemen strategis pada *e-commerce* lokal. Masalah utama penelitian ini adalah: (1) Strategi bisnis apa yang digunakan perusahaan percetakan tersebut? (2) Bagaimana strategi bisnis tersebut berfungsi untuk meningkatkan daya saing perusahaan percetakan di era digital? (3) Untuk meningkatkan daya saing di masa depan, strategi bisnis apa yang dapat disarankan untuk perusahaan percetakan? Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat strategi bisnis yang digunakan oleh usaha percetakan kecil-menengah yang menyediakan layanan desain grafis dan percetakan kertas, melihat bagaimana strategi ini berdampak pada peningkatan daya saing perusahaan di era digital termasuk penggunaan toko *online* seperti Shopee dan Tokopedia, serta memberikan rekomendasi strategi bisnis yang lebih baik dan menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti yang tertarik pada bagaimana pemasaran digital, daya saing, dan strategi bisnis berkorelasi satu sama lain di sektor UMKM. Dengan demikian, luaran dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis bagi literatur manajemen strategis UMKM sekaligus kontribusi praktis yang aplikatif bagi tata kelola operasional Percetakan Cakra KM Store.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis secara mendalam strategi bisnis dalam meningkatkan daya saing perusahaan pada Percetakan Cakra KM Store. Pendekatan kualitatif dipilih karena sifatnya yang mampu memberikan pemahaman yang kontekstual dan mendalam mengenai kondisi riil lingkungan internal dan eksternal perusahaan, serta bagaimana formulasi strategi dijalankan dalam menghadapi pusaran persaingan bisnis digital. Melalui metode kualitatif deskriptif, peneliti berupaya mengeksplorasi fenomena manajemen operasional, pola perilaku biaya, dan adaptasi pasar *e-commerce* langsung dari perspektif pelaku usaha. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara lebih rinci terkait strategi yang digunakan perusahaan, termasuk aspek keunggulan kompetitif, kendala manajemen biaya yang dihadapi, serta peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi nyata dari usaha serta perumusan arah strategis yang tepat berdasarkan analisis lingkungan bisnis mikro dan makro.

Untuk memperoleh data yang akurat, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis, penelitian ini mengkombinasikan beberapa teknik pengumpulan data primer dan sekunder yang saling bertriangulasi, sebagai berikut:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Teknik wawancara dilakukan secara langsung melalui interaksi tatap muka berbasis wawancara informal terstruktur (*structured informal interview*) langsung di lokasi operasional percetakan. Wawancara dilaksanakan pada tanggal 22 Mei 2026 dengan durasi waktu ± 15 menit. Guna meminimalkan bias informasi, narasumber yang dipilih adalah pihak yang memiliki otoritas dan pemahaman menyeluruh terhadap sirkulasi keuangan dan operasional harian perusahaan, yaitu Ibu Ana, yang menjabat sebagai Staf Administrasi Percetakan Cakra KM Store dengan masa bakti ± 3 tahun. Kompetensi narasumber sangat relevan dengan substansi penelitian karena tugas utamanya meliputi pengelolaan pencatatan transaksi harian, eksekusi pembelian bahan baku produksi, hingga tata kelola administrasi penjualan kepada pelanggan. Instrumen wawancara dirancang mencakup 10 butir pertanyaan pokok yang memetakan jenis layanan, analisis produk unggulan, strategi penetapan harga, hambatan biaya *overhead*, tekanan kompetisi *e-commerce* (Shopee dan Tokopedia), hingga kesiapan digitalisasi sistem administrasi perusahaan.

2. Observasi Lapangan (*Direct Observation*)

Teknik observasi dilakukan secara langsung dengan mengamati aktivitas operasional harian pada unit usaha Percetakan Cakra KM Store yang berlokasi di Jl. Pramuka Raya, Kec. Pancoran Mas, Kota Depok, Jawa Barat 1633, Indonesia. Observasi ini bertujuan untuk memahami secara visual dan faktual mengenai proses bisnis yang berjalan, mulai dari fase pra-produksi (proses penerimaan pesanan dan aktivitas jasa desain grafis kreatif), fase produksi (pengoperasian mesin cetak kertas dan penggunaan tinta), fase pasca-produksi (*finishing* dan pengemasan), hingga implementasi strategi pemasaran serta pemenuhan layanan pelanggan pada platform *e-commerce*.

3. Dokumentasi dan Arsip

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi diperkuat dan divalidasi menggunakan teknik dokumentasi berupa penelusuran data internal usaha, catatan volume penjualan, serta arsip operasional lain yang relevan. Secara spesifik, peneliti berhasil mengakses dan mengkaji data kwitansi pembelian bahan baku (seperti kertas linen, kertas *art paper*, tinta hitam, dan tinta warna) serta manifestasi kwitansi penjualan untuk dua komponen produk unggulan utama, yaitu Brosur dan Undangan. Dikarenakan adanya batasan regulasi privasi internal perusahaan, peneliti tidak diberikan izin untuk menyalin atau mendokumentasikan fisik foto kwitansi asli milik perusahaan. Sebagai solusinya, peneliti melakukan pencatatan manual secara presisi terhadap isi nominal, kuantitas, dan jenis pembebanan biaya yang tertera pada kwitansi-kwitansi tersebut, yang kemudian ditransformasikan menjadi basis data akuntansi biaya.

4. Analisis Sistem Penentuan Biaya Pesanan (*Job Order Costing Method*)

Pada tahap pertama, peneliti melakukan rekonstruksi data keuangan mentah menggunakan metode *Job Order Costing*. Langkah ini krusial karena karakteristik Percetakan Cakra KM Store yang berbasis pesanan massal maupun kustom (*job order*). Peneliti mengklasifikasikan seluruh komponen biaya operasional menjadi tiga kelompok utama, yaitu:

- 1) Biaya Bahan Baku Langsung (BBB): Menghitung alokasi penggunaan kertas (Linen A4, Art Paper) dan tinta (Hitam dan Warna) per unit pesanan.

- 2) Biaya Tenaga Kerja Langsung (BTKL): Mengukur akumulasi jam kerja efektif dikalikan tarif upah per jam kerja karyawan untuk menyelesaikan Pesanan 201 (Undangan) dan Pesanan 202 (Brosur).
- 3) Biaya *Overhead* Pabrik (BOP): Mengidentifikasi biaya bahan penolong (lem kertas, plastik pembungkus), tenaga kerja tidak langsung (staf *finishing*, staf gudang), serta pengeluaran utilitas tinggi seperti listrik dan biaya perawatan mesin yang menjadi tantangan utama perusahaan. BOP kemudian dibebankan menggunakan tarif ditentukan di muka (*predetermined overhead rate*) sebesar 120% dari basis biaya tenaga kerja langsung.

Seluruh komponen biaya ini dimasukkan ke dalam format rancangan Kartu Harga Pokok Pesanan (HPP) yang diarsitektur oleh peneliti. Instrumen kartu biaya ini berfungsi secara strategis sebagai alat bagi manajemen objek studi untuk melacak margin profitabilitas riil, menanggulangi keterlambatan keputusan akibat administrasi yang belum terkomputerisasi, serta menentukan nilai jual rasional per unit produk di pasar digital.

5. Analisis Lingkungan Strategis (Matriks SWOT)

Pada tahap kedua, data biaya yang telah dikonversi menjadi informasi HPP disintesis dengan temuan kualitatif hasil wawancara menggunakan kerangka kerja Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) berdasarkan model Wheelen et al. (2021).

- 1) Faktor Internal (*Internal Factor Analysis Summary*): Peneliti memetakan Kekuatan (*Strengths*) seperti ketelitian administrasi dalam kalkulasi biaya produksi serta akurasi data HPP, disandingkan dengan Kelemahan (*Weaknesses*) berupa tingginya tarif pembebanan BOP dan keterbatasan sistem pencatatan administrasi transaksi yang masih manual.
- 2) Faktor Eksternal (*External Factor Analysis Summary*): Peneliti memetakan Peluang (*Opportunities*) berupa jangkauan luas pasar digital nasional lintas kota dan pulau, yang dikontraskan dengan Ancaman (*Threats*) berupa fenomena perang harga yang destruktif oleh kompetitor berskala teknologi cetak massal mutakhir di platform Shopee dan Tokopedia.

Melalui pencocokan pada matriks SWOT, peneliti merumuskan konvergensi strategi generik secara ilmiah. Formulasi ini menguji bagaimana keunggulan akurasi data biaya internal dapat menggerakkan efisiensi harga pada produk brosur untuk penetrasi pasar (*Strategi Cost Leadership*), dan bagaimana fleksibilitas layanan desain kustom kreatif dapat dioptimalkan pada produk undangan untuk menghindari jebakan komoditisasi harga murah (*Strategi Diferensiasi*), meskipun secara praktis istilah-istilah teoretis tersebut belum diimplementasikan secara formal oleh jajaran manajemen Percetakan Cakra KM Store.

Penelitian ini diharapkan mampu menyajikan potret metodologis yang valid, reliabel, serta aplikatif, sehingga dapat bertindak sebagai panduan referensi ilmiah bagi pengembangan kapabilitas daya saing sektor UMKM industri kreatif sejenis di era transformasi digital.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Klasifikasi Biaya dan Perancangan Sistem *Job Order Costing*

Pada tahap awal analisis, penulis melakukan pengolahan data menggunakan sistem penentuan biaya pokok pesanan (*Job Order Costing*) dengan mengklasifikasikan seluruh komponen biaya operasional sesuai dengan jenisnya masing-masing. Melalui pendekatan ini, peneliti mengidentifikasi dan memisahkan secara terperinci antara biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, hingga alokasi biaya *overhead* pabrik yang disesuaikan dengan kondisi riil di lapangan. Selain melakukan penggolongan biaya peneliti juga membuat rancangan **Kartu Harga Pokok Pesanan** yang terstruktur untuk Percetakan Cakra KM Store. Pembuatan kartu biaya ini bertujuan strategis agar manajemen perusahaan dapat dengan lebih mudah, cepat, dan akurat dalam menghitung Harga Pokok Produksi (HPP) untuk setiap pesanan spesifik (*customized*) yang diterima dari pelanggan. Adapun klasifikasi biaya sesuai dengan jenisnya dan perhitungan kartu harga pokok pesanan disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Biaya Bahan Baku

Bahan Baku	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Jumlah Harga (Rp)
Kertas Linen A4	30 Pack	25,000	750,000
Kertas Art Paper	20 Pack	50,000	1,000,000
Tinta Hitam	3 Botol	120,000	360,000
Tinta Warna	5 Botol	150,000	750,000
Total			2,860,000

Sumber: Data olahan peneliti, Percetakan Cakra KM Store

Tabel ini menunjukkan komponen utama bahan baku yang digunakan dalam produksi, seperti kertas dan tinta. Kertas Linen A4 digunakan untuk pesanan undangan dengan total Rp750,000, Kertas *Art Paper* digunakan untuk pesanan brosur dengan total Rp1,000,000, serta Tinta Hitam dan Tinta Warna menambah biaya sebesar Rp1,110,000. Total biaya bahan baku mencapai Rp2,610,000, yang menjadi dasar utama dalam perhitungan HPP.

Tabel 2. Biaya Bahan Penolong

Bahan Penolong	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Jumlah Harga (Rp)
Lem Kertas	10 Botol	10,000	100,000
Plastik Pembungkus	20 Pack	8,000	160,000
Total			260,000

Sumber: Data olahan peneliti, Percetakan Cakra KM Store

Biaya bahan penolong mencakup material tambahan yang mendukung proses produksi seperti, Lem Kertas Rp100,000 dan Plastik Pembungkus Rp160,000. Totalnya Rp260,000, meskipun relatif kecil, tetap penting untuk menjaga kualitas produk akhir.

Tabel 3. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Pesanan	Jam Kerja	Tarif/Jam (Rp)	Jumlah (Rp)
Pesanan 201 – Undangan	150 Jam	20,000	3,000,000
Pesanan 202 - Brosur	280 Jam	20,000	5,600,000
Total			8,600,000

Sumber: Data olahan peneliti, Percetakan Cakra KM Store

Tenaga kerja langsung dihitung berdasarkan jam kerja dan tarif per jam, dengan Pesanan 201 (Undangan) yaitu 150 jam \times Rp20,000 = Rp3,000,000 dan Pesanan 202 (Brosur) yaitu 280 jam \times Rp20,000 = Rp5,600,000. Total Rp8.600.000, menunjukkan bahwa brosur membutuhkan jam kerja lebih lama karena volume produksi lebih besar.

Tabel 4. Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung

Keterangan	Jumlah Gaji/Bulan (Rp)
Staff Finishing	2,000,000
Staff Gudang	1,500,000
Total	3,500,000

Sumber: Data olahan peneliti, Percetakan Cakra KM Store

Biaya ini mencakup gaji staf *finishing* Rp 2,000,000 dan staf Gudang Rp1,500,000. Total Rp3.500.000, dibebankan sebagai *overhead* karena tidak terkait langsung dengan satu pesanan tertentu.

Tabel 5. Biaya Administrasi dan Umum

Keterangan	Jumlah Gaji/Bulan (Rp)
Gaji Administrasi	2,500,000
Gaji Pemasaran	3,000,000
Total	5,500,000

Sumber: Data olahan peneliti, Percetakan Cakra KM Store

Biaya administrasi yaitu Rp2,500,000 dan pemasaran sebesar Rp3,000,000. Total Rp5.500.000, mencerminkan biaya operasional non-produksi yang tetap harus diperhitungkan.

Tabel 6. Pembebanan Biaya Overhead Pabrik (BOP)

Pesanan	BTKL	Tarif BOP (120%)	BOP Dibebankan (Rp)
Pesanan 201 – Undangan	3,000,000	120%	3,600,000
Pesanan 202 - Brosur	5,600,000	120%	6,720,000
Total			10,320,000

Sumber: Data olahan peneliti, Percetakan Cakra KM Store

BOP dihitung sebesar 120% dari BTKL. Pembebanan ini menunjukkan bahwa biaya *overhead* sangat signifikan dan berpengaruh pada harga pokok produksi.

Tabel 7. Kartu Harga Pokok Pesanan 201 (Undangan)

Pesanan : 201	Pemesan : Tn. Alex
Jenis Produk : Undangan	Sifat Pesanan : Segera

Tanggal Pesan	: 10 Februari	Jumlah	: 1,000 Lembar
Tanggal Selesai	: 25 Februari	Harga Jual	: Rp8,500,000

BBB		BTKL	BOP		
Keterangan	Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)	Dasar	Tarif	Jumlah (Rp)
Kertas Linen A4	500,000	3,000,000	BTKL	120%	3,600,000
Tinta Warna	300,000				
Jumlah	800,000	3,000,000	3,600,000		
Jumlah Biaya Produksi					7,400,000

Sumber: Data olahan peneliti, Percetakan Cakra KM Store

Pada Pesanan 201 (Undangan), perhitungan biaya produksi dilakukan dengan mengakumulasi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, serta alokasi biaya *overhead* pabrik yang ditentukan berdasarkan persentase tertentu dari biaya tenaga kerja langsung. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa harga pokok produksi per unit mencapai Rp7,400 per lembar.

Tabel 8. Kartu Harga Pokok Pesanan 202 (Brosur)

Pesanan	: 202	Pemesan	: CV Sinergi
Jenis Produk	: Brosur	Sifat Pesanan	: Biasa
Tanggal Pesan	: 10 Februari	Jumlah	: 10,000 Lembar
Tanggal Selesai	: 8 Maret	Harga Jual	: Rp15,000,000

BBB		BTKL	BOP		
Keterangan	Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)	Dasar	Tarif	Jumlah (Rp)
Kertas Art Paper	750,000	5,600,000	BTKL	120%	6,720,000
Tinta Hitam	240,000				
Jumlah	990,000	5,600,000	6,720,000		
Jumlah Biaya Produksi					13,310,000

Sumber: Data olahan peneliti, Percetakan Cakra KM Store

Sementara itu, Pesanan 202 (Brosur) dihitung menggunakan prosedur yang sama, namun menghasilkan harga pokok produksi per unit yang lebih rendah, yaitu sebesar Rp1,331 per lembar. Selisih biaya per unit sebesar Rp6,069 menunjukkan adanya perbedaan yang cukup signifikan antara kedua pesanan. Perbedaan ini terutama disebabkan oleh perbedaan skala produksi, di mana jumlah produksi yang lebih besar memungkinkan biaya tetap dan biaya *overhead* didistribusikan secara lebih merata, sehingga beban biaya per unit menjadi lebih rendah. Perbedaan HPP ini juga menegaskan strategi ganda perusahaan, diferensiasi untuk Undangan (nilai tambah tinggi) dan *cost leadership* untuk Brosur (harga kompetitif).

Berdasarkan hasil rekonstruksi struktur biaya yang disajikan dari Tabel 1 hingga Tabel 6, ditemukan satu fenomena finansial yang krusial, yaitu tingginya tarif pembebanan Biaya *Overhead* Pabrik (BOP) yang mencapai 120% dari Biaya Tenaga Kerja Langsung (BTKL). Secara akuntansi

manajemen, tingginya persentase BOP ini mengindikasikan adanya masalah struktural pada efisiensi operasional Percetakan Cakra KM Store. Jika ditelaah lebih mendalam melalui hasil wawancara bersama Ibu Ana, faktor utama yang memicu pembengkakan biaya *overhead* ini adalah tingginya biaya utilitas seperti konsumsi energi listrik dan biaya perawatan (*maintenance*) mesin cetak, yang diperparah oleh rendahnya efisiensi pemanfaatan tenaga kerja.

Keterkaitan antara BTKL yang tinggi dengan membengkaknya pembebanan BOP terletak pada metode penentuan tarif *overhead* yang digunakan perusahaan, di mana BTKL bertindak sebagai dasar alokasi (*allocation base*). Mengingat sistem administrasi produksi, transaksi, dan pencatatan operasional di Percetakan Cakra KM Store belum terkomputerisasi dan masih dilakukan secara manual, waktu yang dibutuhkan oleh tenaga kerja untuk menyelesaikan satu siklus pesanan menjadi jauh lebih lama dari yang seharusnya. Inefisiensi pengerjaan manual ini menyebabkan jam kerja langsung (seperti 150 jam pada pesanan undangan dan 280 jam pada pesanan brosur) membengkak. Karena jumlah jam kerja meningkat, maka total nominal rupiah BTKL yang dibayarkan kepada karyawan otomatis ikut melonjak.

Dampaknya, karena nilai nominal BTKL tinggi dan berfungsi sebagai pengali dari tarif BOP (120%), maka nilai BOP yang dibebankan pada Kartu Harga Pokok Pesanan ikut terkerek naik secara proporsional (mencapai Rp3.600.000 pada undangan dan Rp6,720,000 pada brosur). Pemborosan waktu akibat pengerjaan manual ini juga berbanding lurus dengan konsumsi daya listrik mesin yang terus berjalan selama proses produksi manual tersebut berlangsung. Dengan demikian, inefisiensi pengerjaan manual mengunci perusahaan dalam lingkaran setan finansial: proses manual menaikkan jam kerja, jam kerja mendongkrak BTKL, dan BTKL yang tinggi melipatgandakan pembebanan BOP. Oleh karena itu, digitalisasi administrasi operasional bukan lagi sekadar pilihan inovasi, melainkan kebutuhan mendesak untuk memotong rantai inefisiensi biaya operasional perusahaan.

2. Analisis Strategi Bisnis yang Diterapkan

Berdasarkan hasil dan penelitian, strategi bisnis yang diterapkan oleh Percetakan Cakra KM Store berfokus pada fleksibilitas produksi melalui sistem pesanan (*job order*). Pengguna data biaya yang akurat memungkinkan manajemen untuk klasifikasi produk berdasarkan margin keuntungan dan volume produksi. Akurasi perhitungan akuntansi biaya yang menghasilkan nilai Harga Pokok Produksi (HPP) sebesar Rp7.400 per unit untuk Pesanan Undangan (Tabel 7) dan Rp1.331 per unit untuk Pesanan Brosur (Tabel 8) memiliki implikasi teoritis yang sangat fundamental terhadap penentuan harga jual (*pricing strategy*) di platform *e-commerce* seperti Shopee dan Tokopedia. Di pasar digital yang bercirikan persaingan murni (*perfect competition market*), informasi harga sangat transparan dan konsumen memiliki hambatan beralih (*switching cost*) yang sangat rendah. Pengetahuan mengenai angka HPP absolut ini memberikan batas dasar psikologis (*price floor*) yang jelas bagi manajemen Cakra KM Store dalam merumuskan taktik penetapan harga yang kompetitif tanpa mengorbankan profitabilitas.

Secara teoritis, nilai HPP Undangan sebesar Rp7.400/unit merefleksikan karakteristik produk bernilai tambah tinggi (*high-value product*) yang membutuhkan kustomisasi desain grafis yang intensif dan kualitas bahan baku yang premium (Kertas Linen A4 dan Tinta Warna). Mengingat konsumen undangan di *e-commerce* cenderung memprioritaskan estetika, personalisasi, dan keunikan visual daripada sekadar mencari harga termurah, Cakra KM Store tidak dapat dan tidak perlu bersaing menggunakan strategi harga murah (*underpricing*) untuk produk ini. Angka HPP Rp7.400/unit mengarahkan perusahaan untuk menerapkan *Value-Based Pricing Strategy* atau *Differentiation Pricing*. Dengan harga jual Rp8.500.000 untuk 1.000 lembar (atau Rp8.500/unit), perusahaan memperoleh margin laba kotor sebesar Rp1.100 per unit. Margin yang cukup lebar ini memberikan ruang bagi perusahaan untuk membiayai layanan kustomisasi desain kreatif yang personal, tanpa harus terjebak dalam perang harga *e-commerce* yang destruktif.

Sebaliknya, pada Pesanan Brosur, nilai HPP yang berhasil ditekan hingga angka Rp1.331 per unit untuk volume produksi 10.000 lembar (Tabel 8) mengimplikasikan berlakunya teori *Economies of Scale* (Skala Ekonomis). Produk brosur dikategorikan sebagai produk komoditas massal yang sangat sensitif terhadap harga di *marketplace*. Konsumen brosur di Shopee dan Tokopedia umumnya adalah pelaku UMKM lain yang mengutamakan kuantitas dan harga paling ekonomis. Dengan HPP sebesar Rp1.331/unit, Cakra KM Store memiliki fleksibilitas teoritis untuk menerapkan *Cost-Plus Pricing Strategy* atau *Penetration Pricing Strategy* yang agresif. Perusahaan dapat memasang harga jual psikologis yang kompetitif di *e-commerce* (misalnya Rp1.500/unit) yang terlihat jauh lebih murah bagi konsumen, namun secara akumulatif tetap menghasilkan keuntungan total yang besar karena volume penjualan yang masif. Informasi HPP yang presisi ini melisensi Cakra KM Store untuk secara berani meluncurkan program diskon kuantitas atau paket *bundling* tanpa risiko menderita kerugian finansial

tersembunyi, sekaligus mematikan pergerakan kompetitor yang menetapkan harga hanya berdasarkan intuisi atau tebakan semata.

Tabel 9. Klasifikasi Strategi Berdasarkan Efisiensi Biaya Produksi

Jenis Pesanan	Volume (Unit)	HPP/Unit (Rp)	Klasifikasi Strategi
Pesanan 201 (Undangan)	1,000	7,400	Diferensiasi (Fokus pada kualitas & Desain)
Pesanan 202 (Brosur)	10,000	1,331	<i>Cost Leadership</i> (Fokus pada harga kompetitif)

Sumber: Data olahan peneliti, Percetakan Cakra KM Store

Tabel di atas menjawab rumusan masalah pertama mengenai strategi yang diterapkan. Data menunjukkan adanya penerapan strategi ganda. Pada produk dengan HPP tinggi seperti undangan (Rp7,400/unit), perusahaan menerapkan strategi diferensiasi yang mengutamakan nilai seni dan kustomisasi. Sebaliknya, pada produk dengan HPP rendah seperti brosur (Rp1,331/unit), perusahaan menggunakan strategi keunggulan Biaya (*Cost Leadership*) untuk melakukan penetrasi pasar secara luas melalui *marketplace* dengan harga yang lebih terjangkau namun tetap menuntungkan.

3. Identifikasi Kendala dalam Menjalankan Usaha

Dalam menjalankan strateginya, Percetakan Cakra KM Store menghadapi sejumlah kendala yang berasal dari faktor internal, eksternal, maupun operasional. Dari sisi internal, perusahaan terbebani oleh tingginya tarif *overhead* yang mencapai 120% dari biaya tenaga kerja langsung. Kondisi ini membuat margin laba menjadi semakin menipis apabila efisiensi tenaga kerja tidak terjaga dengan baik. Dari sisi eksternal, persaingan harga di platform *e-commerce* seperti Shopee dan Tokopedia menimbulkan tekanan besar bagi perusahaan untuk menurunkan harga jual, bahkan hingga berada di bawah standar HPP ideal. Hal ini berpotensi mengurangi keuntungan dan melemahkan daya saing. Sementara itu, dari sisi operasional, sistem administrasi jam kerja yang masih dilakukan secara manual menyulitkan perusahaan dalam menghitung realisasi biaya secara *real-time*. Keterbatasan ini menghambat pengendalian biaya produksi dan membuat proses pengambilan keputusan menjadi kurang akurat. Secara keseluruhan, kendala-kendala tersebut menunjukkan bahwa meskipun strategi bisnis telah dirancang dengan baik, faktor biaya dan sistem operasional masih menjadi tantangan utama yang harus segera diatasi agar perusahaan dapat mempertahankan posisi kompetitifnya di pasar digital.

4. Upaya Meningkatkan Daya Saing Melalui Analisis SWOT

Untuk menjawab rumusan masalah ketiga dan merumuskan arah kebijakan strategis yang sistematis dalam rangka meningkatkan daya saing masa depan Percetakan Cakra KM Store, peneliti mengelompokkan hasil analisis lingkungan internal (IFAS) dan lingkungan eksternal (EFAS) ke dalam empat naratif Matriks SWOT secara komprehensif.

- 1) Strategi Kekuatan-Peluang (Strategi SO / *Strengths-Opportunities*): Strategi pada kuadran ini berfokus pada bagaimana perusahaan mengoptimalkan seluruh kekuatan internal yang dimiliki untuk mengeksploitasi dan menangkap peluang pasar eksternal secara agresif. Kekuatan utama Cakra KM Store terletak pada ketelitian administrasi dan kemampuan menghitung Harga Pokok Produksi (HPP) secara presisi per pesanan melalui sistem *Job Order Costing*. Kekuatan finansial ini harus diintegrasikan dengan peluang eksternal berupa perluasan pangsa pasar nasional yang difasilitasi oleh jangkauan tak terbatas dari platform *e-commerce* seperti Shopee dan Tokopedia. Implementasi strategi SO ini diwujudkan melalui kebijakan *Data-Driven Digital Marketing Strategy*. Dengan memanfaatkan akurasi data HPP (seperti HPP brosur massal yang mampu ditekan hingga Rp1.331/unit), manajemen dapat merancang paket promosi digital yang sangat agresif di *marketplace*. Perusahaan dapat membuat iklan berbayar (*ads*) yang menargetkan pelaku usaha di luar kota atau luar pulau secara spesifik, dengan menawarkan paket "Cetak Brosur UMKM Skala Besar" berharga kompetitif yang didukung garansi kalkulasi biaya transparan. Akurasi finansial internal ini memberikan rasa percaya diri bagi perusahaan untuk melakukan penetrasi pasar digital secara luas, karena setiap nominal diskon yang diberikan kepada pelanggan luar kota telah dikalkulasikan secara aman di atas ambang batas HPP minimum, sehingga perluasan pasar nasional dapat berjalan seiringan dengan peningkatan profitabilitas bersih perusahaan.
- 2) Strategi Kelemahan-Peluang (Strategi WO / *Weaknesses-Opportunities*): Strategi WO dirancang untuk meminimalkan atau memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan cara memanfaatkan ceruk peluang eksternal yang tersedia di pasar. Kelemahan internal yang mendesak pada Cakra KM Store adalah kurangnya digitalisasi dan modernisasi dalam sistem administrasi produksi, di mana pencatatan jam kerja dan transaksi operasional harian masih

- dijalankan secara manual. Hal ini mengakibatkan lambatnya penyediaan data biaya secara *real-time* untuk pengambilan keputusan manajemen. Di sisi lain, peluang eksternal berupa tingginya permintaan pasar digital terhadap layanan yang serba cepat, praktis, dan interaktif menawarkan jalan keluar yang potensial. Langkah konkret dari strategi WO ini adalah mengeksekusi program *Operational Digitalization and Automation*. Cakra KM Store harus memanfaatkan momentum perluasan pasar *e-commerce* untuk menginvestasikan sebagian keuntungan mereka ke dalam adopsi sistem aplikasi administrasi berbasis komputasi awan (*SaaS Cloud Accounting & Operational System*). Dengan bermigrasi dari pencatatan buku manual ke sistem digital, hambatan birokrasi internal dapat dipangkas secara signifikan. Penginputan jam kerja karyawan, pelacakan stok kertas *art paper* dan linen, serta pencatatan omset dari Shopee dan Tokopedia dapat terintegrasi secara otomatis. Digitalisasi operasional ini secara langsung akan mengeliminasi kelemahan administrasi yang lambat, sehingga perusahaan dapat merespons pesanan digital dari luar kota dengan jauh lebih cepat, tepat, dan efisien, sejalan dengan karakteristik ekosistem *marketplace* yang menuntut kecepatan respons tinggi.
- 3) Strategi Kekuatan-Ancaman (Strategi ST / *Strengths-Threats*): Strategi ST mengarahkan perusahaan untuk menggunakan seluruh kekuatan internalnya sebagai perisai defensif dalam menangkal, memitigasi, atau menghindari dampak buruk dari ancaman eksternal yang datang dari lingkungan industri. Ancaman nyata yang dihadapi oleh Cakra KM Store adalah kemunculan kompetitor berskala besar yang dipersenjajati dengan teknologi cetak massal mutakhir (seperti mesin cetak *offset* otomatis modern) yang mampu menawarkan harga cetak jauh lebih murah di *marketplace*. Guna menghadapi ancaman destruktif ini, perusahaan harus memaksimalkan kekuatan internalnya dalam hal fleksibilitas pelayanan kustomisasi dan ketelitian kalkulasi biaya produksi. Formulasi strategi ST yang paling tepat adalah menerapkan *Niche Market Differentiation Strategy* yang berfokus pada kualitas desain kreatif. Pesaing bermesin raksasa mungkin unggul dalam memproduksi brosur polos dalam jumlah jutaan lembar dengan harga murah, namun mereka umumnya lemah dalam memberikan pelayanan personalisasi dan kustomisasi desain yang intim bagi konsumen retail. Cakra KM Store harus menggunakan keahlian administrasi dan desain kustom mereka untuk memperkuat segmen produk bernilai tambah tinggi seperti undangan pernikahan atau perayaan khusus. Dengan mengomunikasikan keunggulan kualitas desain kreatif yang personal di etalase digital Shopee dan Tokopedia, Cakra KM Store dapat membangun benteng loyalitas konsumen yang kokoh. Teori strategi membuktikan bahwa konsumen yang mencari produk emosional dan bernilai seni tinggi seperti undangan kustom tidak akan mudah berpindah hanya karena selisih harga murah, sehingga kekuatan diferensiasi desain ini sukses menetralkan ancaman teknologi cetak murah para kompetitor massal.
 - 4) Strategi Kelemahan-Ancaman (Strategi WT / *Weaknesses-Threats*): Strategi WT merupakan taktik penyelamatan diri yang bersifat sangat defensif, bertujuan untuk melisensikan pengurangan kelemahan internal sekaligus menghindari ancaman eksternal agar perusahaan tidak mengalami kebangkrutan di tengah ketatnya persaingan. Posisi Cakra KM Store berada pada situasi rentan: di dalam internal mereka mengalami inefisiensi akibat beban biaya *overhead* (BOP) manual yang bengkak hingga 120%, sementara di lingkungan eksternal mereka dihantam oleh badai perang harga dari para kompetitor *e-commerce* yang agresif. Strategi WT yang wajib dijalankan oleh manajemen adalah melakukan *Total Cost Retrenchment and Creative Bundling Services*. Untuk menanggulangi kelemahan tingginya tarif BOP yang dipicu oleh jam kerja manual yang tidak efisien, perusahaan harus segera menetapkan standar waktu baku pengerjaan (*standard time*) untuk setiap jenis pesanan guna memangkas pemborosan waktu kerja. Secara simultan, untuk menghindari hantaman langsung perang harga di Shopee dan Tokopedia, Cakra KM Store harus menghentikan strategi penjualan produk tunggal yang mudah diperbandingkan harganya oleh konsumen. Sebagai gantinya, perusahaan harus meluncurkan strategi promosi kreatif berupa paket *bundling* terintegrasi, misalnya "Paket *Branding* UMKM Baru" yang menggabungkan jasa desain logo, cetak brosur 100 lembar, dan stiker kemasan ke dalam satu harga paket tunggal. Strategi penggabungan ini secara teoritis akan menyamakan harga satuan produk (seperti harga brosur per lembar), sehingga konsumen tidak dapat membandingkan harga secara langsung dengan toko lain di *marketplace*. Langkah WT ini secara cerdas berhasil meredam inefisiensi biaya internal sekaligus meloloskan perusahaan dari jebakan maut perang harga di pasar digital.

Tabel 10. Matriks SWOT Untuk Peningkatan Daya Saing

<i>Strengths (Kekuatan)</i>	<i>Weaknesses (Kelemahan)</i>
Kemampuan menghitung HPP secara presisi per pesanan	Kurangnya digitalisasi dalam sistem administrasi produksi
<i>Opportunities (Peluang)</i>	<i>Threats (Ancaman)</i>
Perluasan pasar nasional melalui platform digital	Munculnya <i>competitor</i> dengan teknologi cetak massal yang lebih murah

Sumber: Data olahan peneliti, Percetakan Cakra KM Store

Tabel ini merangkum upaya strategis perusahaan. Upaya untuk meningkatkan daya saing adalah dengan memanfaatkan kekuatan internal (akurasi data HPP) untuk mengambil peluang pasar digital. Dengan mengetahui bahwa biaya produksi brosur dapat ditekan hingga Rp1,331/unit pada volume besar, perusahaan dapat menyusun strategi diskon atau paket *bundling* di *marketplace*, secara agresif tanpa takut merugi. Ini merupakan langkah konkret untuk memperkuat posisi kompetitif perusahaan di tengah persaingan yang ketat.

SIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, analisis akuntansi biaya, dan pembahasan mendalam mengenai tata kelola manajemen strategis pada Percetakan Cakra KM Store, dapat disimpulkan bahwa strategi ganda (*ambidextrous strategy*) yang diterapkan oleh perusahaan terbukti mampu mendukung peningkatan daya saing di tengah pusran era digital. Formulasi strategi generik ini berhasil memetakan portofolio produk berdasarkan karakteristik produksinya; strategi diferensiasi secara efektif diimplementasikan pada produk bernilai tambah tinggi (*high-value product*) seperti undangan, dengan menekankan superioritas kualitas desain grafis, aspek kustomisasi yang personal, serta pemilihan bahan baku premium. Sebaliknya, strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) secara konsisten diterapkan pada produk massal berkarakteristik komoditas seperti brosur, yang berfokus pada penetapan harga kompetitif untuk penetrasi pasar yang lebih luas. Pendekatan dualistik ini terbukti sangat efektif karena memberikan fleksibilitas bagi perusahaan untuk menjangkau dua segmen konsumen *e-commerce* yang berbeda sekaligus, yaitu segmen retail yang mengutamakan kualitas nilai seni dan segmen korporasi/UMKM yang sensitif terhadap harga, sehingga potensi profitabilitas bersih perusahaan dapat dioptimalkan secara simultan.

Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah kendala struktural yang cukup krusial dan berpotensi menghambat optimalisasi eksekusi strategi bisnis tersebut. Hambatan utama bersumber dari faktor internal, yaitu tingginya pembebanan tarif biaya *overhead* pabrik (BOP) yang mencapai 120% dari basis biaya tenaga kerja langsung (BTKL). Tingginya proporsi *overhead* ini dipicu oleh inefisiensi operasional akibat sistem administrasi, pencatatan transaksi, dan pelacakan waktu kerja yang seluruhnya masih dijalankan secara manual, sehingga memperpanjang durasi penyelesaian pesanan dan melipatgandakan beban biaya operasional. Hambatan internal ini diperparah oleh tekanan eksternal berupa fenomena perang harga (*price war*) yang destruktif di platform *e-commerce* seperti Shopee dan Tokopedia, di mana para kompetitor berskala besar memanfaatkan teknologi cetak massal otomatis untuk menekan harga jual di bawah rata-rata pasar. Kombinasi dari kendala-kendala ini secara teoritis menekan margin laba kotor perusahaan dan memperlambat proses pengambilan keputusan strategis karena ketiadaan data biaya yang tersedia secara *real-time*.

Melalui integrasi metode akuntansi biaya pesanan (*Job Order Costing*), penelitian ini berhasil merancang Kartu Harga Pokok Pesanan yang presisi, yang membuktikan bahwa nilai HPP Undangan berada pada angka Rp7.400 per unit sedangkan HPP Brosur dapat ditekan hingga mencapai Rp1.331 per unit pada volume produksi besar. Temuan kuantitatif ini menjadi dasar kekuatan internal utama perusahaan yang dikonversikan ke dalam analisis Matriks SWOT untuk merumuskan arah kebijakan strategis masa depan. Sintesis matriks SWOT menegaskan bahwa dengan memanfaatkan kekuatan akurasi data finansial tersebut, Cakra KM Store dapat menangkap peluang ekspansi pasar digital nasional secara aman melalui taktik promosi kreatif, seperti skema diskon kuantitas dan paket *bundling* produk terintegrasi, guna mengaburkan perbandingan harga langsung dan menetralsir ancaman teknologi cetak murah dari kompetitor massal.

Secara akademis, penelitian ini memberikan implikasi teoritis yang kuat bahwa di era transformasi digital, keunggulan kompetitif sektor UMKM tidak lagi semata-mata ditentukan oleh

saluran pemasaran digital eksternal, melainkan oleh integrasi yang harmonis antara digitalisasi sistem operasional, efisiensi manajemen akuntansi biaya internal, dan perumusan strategi pemasaran yang berbasis pada data riil (*data-driven marketing*). Keterbatasan studi ini terletak pada lingkup penelitian yang bersifat studi kasus tunggal yang berfokus penuh pada satu entitas perusahaan, yaitu Percetakan Cakra KM Store, sehingga tingkat generalisasi dari hasil temuan ini masih relatif terbatas pada karakteristik usaha sejenis. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian lanjutan sangat disarankan untuk memperluas objek kajian empiris dengan melibatkan beberapa pelaku UMKM industri percetakan lainnya secara komparatif, membandingkan efektivitas strategi antar perusahaan di wilayah geografis yang berbeda, atau mengintegrasikan metode kuantitatif formal untuk mengukur dampak langsung dari digitalisasi sistem administrasi terhadap peningkatan profitabilitas dan kinerja keuangan jangka panjang UMKM di Indonesia.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan Terima kasih kepada pihak percetakan Cakra KM Store yang telah memberikan izin, informasi dan data yang diperlukan selama proses penelitian berlangsung. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Ibu Sugiarti Selaku dosen mata kuliah Manajemen Strategik yang telah memberikan masukan, arahan, dan dukungan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

1. Asrol, S., Lidyah, R., Hartini, T., & Muhammadiyah. (2022). Peran Percepatan Transformasi Digital untuk Keberlanjutan Bisnis dan Pemulihan Ekonomi Pelaku UMKM di Kota Palembang Pascapandemi. *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial Dan Sains*, 11(2), 242–246. <https://doi.org/10.19109/intelektualita.v11i2.14685>
2. Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955.
3. Firmansyah, B., & Angellia, F. (2022). Analisis Pengembangan Strategi UMKM Berbasis Digital Untuk Membangun Mental Technopreneur (Vol. 9, Number 1). <http://jurnal.mdp.ac.id>
4. Hapriyanto, A. R. (2024). Strategi Inovatif dalam Meningkatkan Daya Saing Bisnis di Era Digital. *Nusantara Journal of Multidisciplinary Science*, 2(1), 108–117. <https://jurnal.intekom.id/index.php/njms>
5. Haque-Fawzi, M. G., Iskandar, A. S., Erlangga, H., & Sunarsi, D. (2022). *Strategi pemasaran konsep, teori dan implementasi*. Pascal Books.
7. Krisdianto, F. D., & Gunawan, S. (2023). ANALISIS STRATEGI BISNIS PERCETAKAN DI ERA DIGITALISASI PADA SEGMENT PRODUK LABEL DAN KEMASAN STUDI PADA PERUSAHAAN PT. XYZ. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI*, 10(2), 1327–1344.
8. Maharani, F. E., Fachmida, Z. F., Nurwahyuni, D., Niswati, A. K., & Ikaningtyas, M. (2025). *Strategi Inovasi Produk untuk Meningkatkan Daya Saing Bisnis di Industri Kreatif*.
9. Ramadhan, M. R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Inovasi, dan Sumber Daya terhadap Keberhasilan Strategi Bisnis. *DINASTI ACCOUNTING REVIEW*, 2(4), 148–155. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/dar.v2i4>
10. Rosyidi, R. A., Dito, M. D., Hakiki, A., Wibowo, M. L., Husaini, F., & Fianto, B. A. (2025). Peran Media Sosial dalam Strategi Pemasaran Produk UMKM. *SANTRI: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 3(3), 113–128. <https://doi.org/10.61132/santri.v3i3.1461>
11. Sianturi, J. A. (2023). *STRATEGI ESKALASI PERAN SMALL MEDIUM ENTERPRISE DALAM GLOBAL VALUE CHAIN DI INDONESIA*.
12. Simamora, L. A. L., & Pradana, B. I. (2023). ANALISIS INOVASI BISNIS DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING BERBASIS INNOVATION CANVAS. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(3), 629–640. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.3.01>
13. Sutarto, S. N., & Hwihanus. (2025). Analisis Pengaruh Digital Marketing Terhadap Peningkatan Penjualan UMKM di Era Pasca Pandemi. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 3(1), 124–131. <https://doi.org/10.59024/jumek.v3i1.520>
14. Wheelen, T. L., David Hunger, J., Hooman, A. N., & Bamford, C. E. (2021). *Strategic Management and Business Policy*.