

DINAMIKA PERSAINGAN INDUSTRI PERCETAKAN DALAM PERSPEKTIF STRUCTURE–CONDUCT–PERFORMANCE (SCP): PERBANDINGAN PT JASUINDO TOPPAN SECURITY TBK, PT TUNAS ALFIN TBK, PT SATYAMITRA KEMAS LESTARI TBK DAN PT TEMPO INTI MEDIA TBK

Chesarini Mardhotilla¹, Estining Tyas², Anisya Putri Situmorang³,
Muhammad Anwar⁴, M.Rizky Awfa Prasetya⁵, Ahmad Hawari Hakim⁶,
Lidiya Sasmita⁷

chesaranimardhotilla190@gmail.com¹, estiningtyasss17@gmail.com²,
aniisaputri3009@gmail.com³, muhammadanwarr815@gmail.com⁴, rizkyawfa@gmail.com⁵,
ahmadhawarihakim@gmail.com⁶, lidiya.sasmita2205@student.unri.ac.id⁷

Universitas Riau

ABSTRAK

Industri percetakan merupakan salah satu sektor yang memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi, ditandai dengan adanya perbedaan struktur pasar, strategi perusahaan, dan tingkat profitabilitas. Persaingan tersebut dapat dianalisis melalui pendekatan Structure–Conduct–Performance (SCP) untuk melihat keterkaitan antara struktur pasar, perilaku perusahaan, dan kinerja yang dihasilkan. Kajian ini membandingkan PT Jasuindo Toppan Security Tbk, PT Tunas Alfin Tbk, PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk, dan PT Tempo Inti Media Tbk dengan menggunakan Concentration Ratio (CR4), Herfindahl-Hirschman Index (HHI), Minimum Efficient Scale (MES), serta Net Profit Margin (NPM). Hasil analisis menunjukkan adanya perbedaan tingkat konsentrasi pasar, perilaku persaingan, dan profitabilitas antarperusahaan. Perbedaan tersebut menggambarkan adanya variasi dalam kemampuan perusahaan menghadapi persaingan dan menghasilkan kinerja dalam industri percetakan. Pendekatan SCP dapat memberikan gambaran mengenai kondisi persaingan industri melalui hubungan antara struktur pasar, perilaku perusahaan, dan kinerja yang dihasilkan.

Kata Kunci: Industri Percetakan, Persaingan, Struktur Pasar, Profitabilitas, Structure–Conduct–Performance.

ABSTRACT

The printing industry is characterized by intense competition, reflected in differences in market structure, firm strategies, and profitability. Such competition can be analyzed through the Structure–Conduct–Performance (SCP) approach to examine the relationship between market structure, firm conduct, and company performance. This study compares PT Jasuindo Toppan Security Tbk, PT Tunas Alfin Tbk, PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk, dan PT Tempo Inti Media Tbk using the Concentration Ratio (CR4), Herfindahl-Hirschman Index (HHI), Minimum Efficient Scale (MES), and Net Profit Margin (NPM). The results indicate differences in market concentration, competitive conduct, and profitability among the companies. These differences reflect variations in the companies' ability to respond to competition and achieve performance within the printing industry. The SCP approach provides an overview of competitive conditions by examining the relationship between market structure, firm conduct, and company performance in the printing industry.

Keywords: Printing Industry, Competition, Market Structure, Profitability, Structure–Conduct–Performance.

PENDAHULUAN

Industri percetakan merupakan salah satu sektor yang memiliki peran penting dalam mendukung berbagai kegiatan ekonomi, baik dalam penyediaan kemasan, dokumen, media promosi, maupun kebutuhan administrasi. Perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan

konsumen mendorong perusahaan percetakan untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, serta kemampuan beradaptasi terhadap persaingan. Kondisi tersebut menyebabkan struktur pasar, perilaku perusahaan, dan kinerja menjadi aspek penting dalam memahami dinamika persaingan industri percetakan. Menurut Widodo (2005), struktur pasar dapat memengaruhi perilaku perusahaan dan pada akhirnya berdampak terhadap kinerja industri.

Pendekatan Structure–Conduct–Performance (SCP) digunakan untuk menganalisis keterkaitan antara struktur pasar, perilaku perusahaan, dan kinerja yang dihasilkan. Struktur pasar dapat dilihat melalui tingkat konsentrasi dan penguasaan pasar, sedangkan perilaku perusahaan tercermin dari strategi penetapan harga, produksi, diferensiasi produk, serta penggunaan teknologi. Selanjutnya, kinerja perusahaan dapat dilihat melalui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Yuliati et al. (2024) menjelaskan bahwa analisis SCP dapat digunakan untuk melihat hubungan antara kondisi pasar, strategi perusahaan, dan hasil yang dicapai perusahaan. Dalam industri percetakan, penerapan pendekatan SCP menjadi relevan karena setiap perusahaan memiliki karakteristik dan strategi yang berbeda dalam menghadapi persaingan.

Persaingan dalam industri percetakan juga dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar yang semakin beragam. Perusahaan tidak hanya bersaing melalui harga, tetapi juga melalui kualitas produk, inovasi, efisiensi produksi, serta kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen. Sutton (2001) menjelaskan bahwa perbedaan strategi dan kemampuan perusahaan dapat memengaruhi tingkat persaingan dan hasil yang diperoleh dalam suatu industri. Oleh karena itu, analisis terhadap struktur, perilaku, dan kinerja perusahaan diperlukan untuk mengetahui bagaimana perusahaan menghadapi kondisi persaingan yang ada.

Penelitian ini membandingkan empat perusahaan yang bergerak dalam industri percetakan, yaitu PT Jasuindo Toppan Security Tbk (JTPE), PT Tunas Alfin Tbk (TALF), PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk (SMKL), dan PT Tempo Inti Media Tbk (TMPO). Berdasarkan data penjualan bersih periode Januari–Juni 2026, PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk memiliki market share sebesar 39,56%, PT Tunas Alfin Tbk sebesar 29,23%, PT Jasuindo Toppan Security Tbk sebesar 27,90%, dan PT Tempo Inti Media Tbk sebesar 3,31%. Hasil tersebut menunjukkan adanya perbedaan penguasaan pasar di antara perusahaan yang diamati. Sementara itu, profitabilitas juga menunjukkan perbedaan, dengan Net Profit Margin (NPM) JTPE sebesar 13,38%, TALF sebesar 4,06%, SMKL sebesar 1,07%, dan TMPO sebesar 0,08%. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa besarnya penjualan atau market share tidak selalu menghasilkan tingkat profitabilitas yang sama. Dalam perspektif SCP, kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh efisiensi dan kemampuan internal perusahaan (Sutton, 2001; Jatmiko, 2000).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika persaingan pada industri percetakan melalui pendekatan Structure–Conduct–Performance (SCP) dengan membandingkan PT Jasuindo Toppan Security Tbk, PT Tunas Alfin Tbk, PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk, dan PT Tempo Inti Media Tbk. Analisis dilakukan dengan melihat struktur pasar melalui market share, tingkat konsentrasi, Herfindahl–Hirschman Index (HHI), dan Minimum Efficient Scale (MES), perilaku perusahaan melalui strategi harga, produksi, kualitas, dan teknologi, serta kinerja perusahaan melalui Net Profit Margin (NPM).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menganalisis struktur, perilaku, dan kinerja perusahaan dalam industri percetakan menggunakan pendekatan Structure–Conduct–Performance (SCP). Objek penelitian terdiri dari empat perusahaan yang bergerak dalam industri percetakan dan pengemasan, yaitu PT Jasuindo Toppan Security Tbk (JTPE), PT Tunas Alfin Tbk (TALF), PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk (SMKL), dan PT Tempo Inti Media Tbk (TMPO).

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan dan sumber resmi perusahaan. Periode data yang digunakan adalah Januari–Juni 2026. Data yang dikumpulkan meliputi penjualan bersih, laba bersih, kapasitas produksi, serta informasi mengenai strategi dan kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan persaingan dalam industri.

Analisis struktur pasar dilakukan dengan menghitung market share, Concentration Ratio 4 (CR4), dan Herfindahl-Hirschman Index (HHI). Market share digunakan untuk mengetahui besarnya penguasaan pasar masing-masing perusahaan terhadap total penjualan perusahaan yang dianalisis. CR4 digunakan untuk mengetahui tingkat konsentrasi berdasarkan empat perusahaan yang diamati, sedangkan HHI digunakan untuk melihat tingkat konsentrasi pasar berdasarkan kuadrat market share masing-masing perusahaan.

Analisis perilaku perusahaan (conduct) dilakukan secara deskriptif dengan melihat strategi perusahaan dalam penetapan harga, produksi, efisiensi, penggunaan teknologi, kualitas produk, inovasi, kapasitas produksi, serta diferensiasi produk. Analisis ini digunakan untuk melihat bagaimana perusahaan merespons kondisi persaingan dan struktur pasar yang dihadapi.

Sementara itu, kinerja perusahaan (performance) dianalisis menggunakan Net Profit Margin (NPM), yaitu perbandingan antara laba bersih dan penjualan bersih. NPM digunakan untuk melihat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari penjualan yang diperoleh. Hasil perhitungan struktur dan kinerja kemudian dibandingkan dengan perilaku perusahaan untuk melihat keterkaitan antara structure, conduct, dan performance pada perusahaan yang dianalisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Struktur Pasar

Struktur pasar merupakan gambaran mengenai kondisi persaingan dalam suatu industri yang dapat dilihat dari tingkat konsentrasi dan distribusi penguasaan pasar antarperusahaan. Dalam pendekatan Structure–Conduct–Performance (SCP), struktur pasar menjadi dasar untuk melihat bagaimana posisi perusahaan dan tingkat konsentrasi pasar dapat memengaruhi perilaku perusahaan serta kinerjanya. Pada penelitian ini, struktur pasar dianalisis menggunakan market share, Concentration Ratio tiga perusahaan (CR4), Herfindahl-Hirschman Index (HHI), dan Minimum Efficient Scale (MES). Data yang digunakan merupakan data penjualan bersih tiga perusahaan percetakan yang diamati selama enam bulan yang berakhir pada 30 Juni 2026. (Ramadhani et al., 2021; Amalia & Firmansyah, 2021; Yuliati et al., 2024).

Market Share dan Tingkat Konsentrasi Pasar

Market share digunakan untuk mengetahui besarnya penguasaan pasar masing-masing perusahaan dibandingkan dengan total penjualan perusahaan yang menjadi sampel penelitian. Hasil perhitungan market share ketiga perusahaan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Market Share Perusahaan Percetakan Periode Januari-Juni 2026

Perusahaan	Penjualan Bersih (Rp)	Market Share (%)
PT Jasuindo Toppan Security Tbk (JTPE)	672.857.277.253	27,90
PT Tunas Alfin Tbk (TALF)	704.981.259.443	29,23
PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk (SMKL)	954.161.908.426	39,56
PT Tempo Inti Media Tbk (TMPO)	79.725.537.000	3,31
Total	2.411.725.982.122	100,00

Sumber: Data penelitian, diolah dari laporan perusahaan periode Januari-Juni 2026.

Berdasarkan Tabel 1, PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk (SMKL) memiliki market share terbesar sebesar 39,56%, dengan nilai penjualan bersih sebesar Rp954,16 miliar. Selanjutnya, PT Tunas Alfin Tbk (TALF) memiliki market share sebesar 29,23% dengan penjualan Rp704,98 miliar, sedangkan PT Jasuindo Toppan Security Tbk (JTPE) memiliki market share sebesar 27,90% dengan penjualan Rp672,86 miliar dan PT Tempo Inti Media Tbk (TMPO) memiliki market share sebesar 3,31% dengan penjualan Rp79,75 miliar. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa SMKL memiliki posisi relatif paling besar berdasarkan nilai penjualan di antara empat perusahaan yang diamati.

Selanjutnya, tingkat konsentrasi pasar dihitung menggunakan Concentration Ratio tiga perusahaan (CR4). CR4 menunjukkan jumlah pangsa pasar yang dikuasai oleh empat perusahaan terbesar dalam pasar yang dianalisis. Berdasarkan data penelitian, perhitungannya adalah:

$CR4 = \text{Market Share JTPE} + \text{Market Share TALF} + \text{Market Share SMK} + \text{Market Share TMPO}$

$$CR4 = 27,90\% + 29,23\% + 39,56\% + 3,31\% = 100\%$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa keempat perusahaan memiliki total market share sebesar 100% dalam dasar pasar yang digunakan untuk penelitian. Artinya, seluruh nilai penjualan yang menjadi dasar perhitungan terkonsentrasi pada tiga perusahaan sampel.

Nilai CR4 sebesar 100% menunjukkan bahwa seluruh penjualan yang menjadi dasar perhitungan penelitian terkonsentrasi pada empat perusahaan yang diamati. Dengan demikian, terdapat konsentrasi yang sangat tinggi dalam kelompok perusahaan sampel. Namun, angka tersebut tidak dapat langsung diartikan bahwa empat perusahaan menguasai seluruh industri percetakan Indonesia karena penelitian hanya menggunakan empat perusahaan sebagai objek pengamatan. Oleh sebab itu, hasil CR4 dalam penelitian ini digunakan untuk menunjukkan tingkat konsentrasi relatif di antara perusahaan yang menjadi sampel.

Untuk memperkuat analisis konsentrasi, penelitian juga menggunakan Herfindahl-Hirschman Index (HHI). HHI diperoleh dengan menjumlahkan kuadrat market share masing-masing perusahaan. Hasil perhitungan HHI ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Perhitungan Herfindahl-Hirschman Index (HHI)

Perusahaan	Market Share (%)	Market Share ²
JTPE	27,90	778.41
TALF	29,23	854,3929
SMKL	39,56	1.564,9936
TMPO	3,31	10,9561
Total HHI	100,00	3.208,7529

Sumber: Data penelitian, diolah dari laporan perusahaan percetakan periode Januari-Juni tahun 2026.

Berdasarkan Tabel 2, diperoleh nilai HHI sebesar 3.208,7529. Nilai tersebut menunjukkan bahwa penguasaan pasar pada kelompok perusahaan yang diamati memiliki tingkat konsentrasi yang tinggi. Kontribusi terbesar terhadap HHI berasal dari SMK karena perusahaan tersebut mempunyai market share paling besar, yaitu 39,56%, sehingga menghasilkan nilai kuadrat market share sebesar 1.564,9936. TALF memberikan kontribusi sebesar 854,3929 sedangkan JTPE sebesar 778,41 dan TMPO sebesar 10,9561.

Hasil CR4 dan HHI menunjukkan pola yang sama, yaitu adanya konsentrasi yang tinggi pada kelompok perusahaan yang diamati. Akan tetapi, tingkat konsentrasi tersebut tidak dapat dilepaskan dari karakteristik masing-masing segmen usaha. SMK bergerak terutama dalam industri kemasan dan karton. Dalam dokumen perusahaan disebutkan bahwa terdapat sedikitnya 85 perusahaan sejenis, sehingga persaingan dalam segmen tersebut tetap cukup tinggi meskipun SMK menjadi perusahaan dengan penjualan terbesar dalam sampel.

Sementara itu, JTPE memiliki karakteristik pasar yang berbeda karena berfokus pada security printing. Persaingan dalam segmen tersebut tidak hanya ditentukan oleh besarnya penjualan, tetapi juga oleh kebutuhan terhadap teknologi khusus, sertifikasi, sistem keamanan produksi, sumber daya manusia, dan tingkat kepercayaan pelanggan, khususnya pelanggan pemerintah dan institusi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya hambatan masuk yang relatif tinggi pada segmen security printing. (Ramadhani et al., 2021; Amalia

& Firmansyah, 2021).

Minimum Efficient Scale (MES)

Berdasarkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, MES dihitung dengan membandingkan output atau penjualan perusahaan terbesar dengan total output atau penjualan perusahaan yang diamati. Perhitungan tersebut menghasilkan nilai MES sebesar 39,56%, sebagaimana berikut:

$$\text{MES} = (\text{Penjualan SMKL} / \text{Total Penjualan}) \times 100\%$$

$$\text{MES} = (\text{Rp}954.161.908.426 / \text{Rp}2.411.725.982.122) \times 100\%$$

$$\text{MES} = 39,56\%$$

Nilai tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dengan skala terbesar, yaitu SMKL, menyumbang sekitar 39,56% dari total penjualan empat perusahaan yang diamati. Berdasarkan pendekatan MES yang digunakan dalam penelitian ini, kondisi tersebut menggambarkan adanya perbedaan skala usaha di antara perusahaan dalam sampel.

Besarnya skala usaha juga terlihat dari kapasitas produksi masing-masing perusahaan. JTPE memiliki kapasitas produksi sekitar 21,23 miliar unit dengan tingkat utilisasi sekitar 83%, TALF memiliki kapasitas produksi sekitar 54.000 ton per tahun, sedangkan TMPO mengeluarkan sekitar 50,89 miliar untuk memproduksi. SMKL memiliki kapasitas produksi yang lebih besar, yaitu sekitar 120.000 ton untuk corrugated cardboard, 60.000 ton untuk offset, 30 juta unit rigid box, dan 40.000 ton untuk pre-print.

Jika dilihat secara keseluruhan, struktur pasar keempat perusahaan menunjukkan adanya konsentrasi yang tinggi berdasarkan indikator yang digunakan dalam penelitian. SMKL memiliki market share terbesar, sedangkan TMPO memiliki market share paling rendah. Meskipun demikian, perbedaan penguasaan pasar tersebut belum dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa perusahaan dengan market share terbesar akan memperoleh kinerja terbaik. Hal ini terlihat dari adanya perbedaan profitabilitas yang cukup besar di antara keempat perusahaan. JTPE dengan market share sebesar 27,90% justru memiliki Net Profit Margin (NPM) sebesar 13,38%, sedangkan SMKL dengan market share sebesar 39,56% memiliki NPM sebesar 1,07%.

Temuan tersebut menjadi hal penting dalam perspektif SCP karena menunjukkan bahwa struktur pasar tidak secara otomatis menentukan tingkat keuntungan perusahaan. Besarnya penguasaan pasar perlu dilihat bersama dengan perilaku perusahaan dalam menentukan harga, menjaga kualitas, melakukan inovasi, mengelola kapasitas, serta mengendalikan biaya. Oleh karena itu, hasil analisis struktur pasar ini menjadi dasar untuk membahas conduct atau perilaku perusahaan pada bagian selanjutnya. Amalia dan Firmansyah (2021)

2. Perilaku Perusahaan (Conduct)

Perilaku perusahaan dalam paradigma Structure–Conduct–Performance (SCP) menggambarkan bagaimana perusahaan merespons kondisi pasar melalui berbagai keputusan dan strategi. Perilaku tersebut dapat terlihat dari penetapan harga, strategi produksi, pengembangan kualitas, inovasi, investasi teknologi, efisiensi biaya, serta strategi menghadapi pesaing. Dalam kondisi persaingan, perusahaan akan berusaha mempertahankan konsumen melalui kombinasi harga yang kompetitif, kualitas produk, efisiensi, dan diferensiasi. Berdasarkan hasil penelitian, perilaku PT Jasuindo Toppan Security Tbk (JTPE), PT Tunas Alfin Tbk (TALF), PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk (SMKL), dan PT Tempo Inti Media Tbk menunjukkan adanya perbedaan strategi yang dipengaruhi oleh karakteristik produk dan pasar yang dilayani. Amalia dan Firmansyah (2021)

Penetapan Harga

Meskipun kebijakan penetapan harga dari tiga perusahaan di atas tidak sepenuhnya didasarkan pada harga pesaing tetapi lebih mengedepankan faktor-faktor seperti biaya dan spesifikasi produk. Penetapan harga untuk JTPE dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti biaya produksi, fitur produk, tingkat keamanan, bahan khusus, teknologi dan margin keuntungan yang diharapkan. Hal ini dapat kita lihat dari barang-barang cetak keamanan seperti paspor, kartu identitas dan dokumen keamanan lainnya yang tidak memiliki spesifikasi yang sama dengan produk cetak biasa. Oleh karena itu JTPE tidak hanya mengandalkan persaingan harga saja tetapi juga nilai dari teknologi dan tingkat keamanan yang dimilikinya.

Berbeda dengan JTPE yang produknya memiliki spesifikasi tinggi dalam hal keamanan, TALF mempertimbangkan biaya produksi, biaya bahan baku, efisiensi produksi, kualitas, spesifikasi pelanggan dan lingkungan persaingan saat menentukan harga. Volume pembelian bahan baku seperti kertas, karton dan foil aluminium memungkinkan TALF untuk mendapatkan bahan-bahan tersebut dengan harga yang lebih kompetitif. Sementara itu, SMKL menentukan harga dengan mempertimbangkan biaya produksi, harga bahan baku, spesifikasi produk, jumlah pesanan, serta margin keuntungan yang diharapkan. Harga pesaing dan kondisi pasar tetap diperhatikan untuk menjaga daya saing.

Strategi ini menunjukkan bahwa SMKL menggunakan pendekatan yang menggabungkan pertimbangan internal perusahaan dengan kondisi pasar. Dengan demikian, ketiga perusahaan memiliki pola penetapan harga yang relatif serupa karena sama-sama memperhatikan biaya dan kondisi pasar, tetapi terdapat perbedaan dalam faktor utama yang menjadi dasar harga sesuai karakteristik produk masing-masing. (Amalia & Firmansyah, 2021; Yuliati et al., 2024).

Dan TMPO penentuan harga dapat dikaitkan dengan biaya yang timbul dalam menghasilkan produk dan jasa perusahaan. Berdasarkan laporan keuangan, pada semester I 2026 perusahaan mencatat pendapatan sebesar sekitar Rp79,73 miliar dan beban pokok pendapatan sebesar sekitar Rp52,04 miliar. Hal tersebut menunjukkan bahwa biaya yang berkaitan dengan proses menghasilkan pendapatan menjadi salah satu pertimbangan penting dalam menentukan harga agar pendapatan yang diperoleh dapat menutupi biaya tersebut dan memberikan margin yang memadai. Selain memperhatikan biaya, harga juga perlu disesuaikan dengan kondisi persaingan. Perusahaan tidak dapat menetapkan harga terlalu tinggi apabila produk atau jasa yang ditawarkan memiliki banyak alternatif dari perusahaan lain. Sebaliknya, harga yang terlalu rendah juga dapat menyebabkan margin perusahaan semakin kecil. (Harga et al., 2015)

Strategi Kualitas, Diferensiasi, dan Teknologi

Perilaku perusahaan juga terlihat dari strategi dalam mempertahankan kualitas produk dan melakukan diferensiasi. Pada JTPE, kualitas menjadi bagian yang sangat penting karena perusahaan bergerak dalam bidang security printing. Strategi yang digunakan meliputi pemanfaatan teknologi modern, pengembangan produk, sertifikasi, dan pengendalian proses produksi. JTPE juga memiliki sertifikasi yang berkaitan dengan kualitas, keamanan informasi, lingkungan, keselamatan kerja, dan keamanan proses security printing. Selain itu, kerja sama dengan TOPPAN mendukung kegiatan penelitian dan pengembangan serta pengembangan inovasi teknologi. (Ramadhani et al. (2021)

Strategi tersebut menunjukkan bahwa JTPE melakukan diferensiasi bukan hanya melalui bentuk produk, tetapi terutama melalui tingkat keamanan, teknologi, sertifikasi, dan kepercayaan pelanggan. Hal ini sesuai dengan karakteristik pasar JTPE yang banyak melayani pelanggan institusional dan pemerintah. Produk seperti paspor elektronik dan

dokumen identitas membutuhkan tingkat keamanan yang tinggi sehingga persaingan tidak dapat hanya mengandalkan harga.

Pada TALF, strategi perusahaan lebih diarahkan pada kemampuan menghasilkan kemasan dengan teknologi rotogravure dan offset printing serta menjaga efisiensi proses produksi. Perusahaan melakukan optimalisasi kapasitas, peremajaan dan pemeliharaan mesin, penyederhanaan proses produksi, serta peningkatan produktivitas dan kompetensi sumber daya manusia. Perencanaan kebutuhan bahan baku juga dilakukan melalui forecast dari pelanggan sehingga persediaan dapat disesuaikan dengan kebutuhan produksi. Strategi tersebut memperlihatkan bahwa TALF berusaha mempertahankan daya saing melalui efisiensi biaya, produktivitas, kualitas, dan ketepatan waktu pengiriman.

Pada SMKL menggunakan teknologi produksi yang maju, sumber daya manusia yang berpengalaman, serta berbagai sertifikasi, seperti ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, dan ISO 12647-2. Perusahaan juga menerapkan konsep one-stop packaging solution yang menggabungkan kebutuhan percetakan dan pengemasan dalam satu layanan serta mengintegrasikan kegiatan produksi dengan logistik. Dengan strategi tersebut, kualitas tidak hanya dilihat dari hasil cetak, tetapi juga dari konsistensi produksi, ketepatan waktu, efisiensi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Sedangkan pada TMPO strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan dilakukan melalui peningkatan kualitas, diferensiasi produk atau layanan, serta pemanfaatan teknologi. Kualitas dijaga untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, diferensiasi digunakan untuk memberikan keunikan dibandingkan pesaing, sedangkan teknologi dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan. Strategi diferensiasi terbukti dapat mendukung keunggulan bersaing, sementara pemanfaatan teknologi juga berhubungan positif dengan kinerja usaha (Hendrayanti, 2022; Marzuki et al., 2022).

Strategi Produksi dan Efisiensi

Dari sisi produksi, ketiga perusahaan menunjukkan upaya untuk meningkatkan efisiensi melalui pemanfaatan kapasitas dan teknologi. JTPE memiliki kapasitas produksi sekitar 21,23 miliar pcs dengan tingkat utilisasi sekitar 83%. Artinya, kapasitas produksi belum digunakan sepenuhnya sehingga masih terdapat ruang untuk menerima tambahan pesanan. Perusahaan juga melakukan modernisasi dan peremajaan mesin untuk meningkatkan produktivitas dan kapasitas.

TALF memiliki kapasitas produksi terpasang sekitar 54.000 ton kemasan per tahun yang didukung teknologi rotogravure dan offset printing. Kapasitas tersebut juga belum dapat dikatakan digunakan secara maksimal karena tingkat pemanfaatannya dipengaruhi oleh permintaan pelanggan, volume pesanan, kondisi mesin, dan efisiensi produksi. Oleh karena itu, perusahaan masih memiliki peluang untuk meningkatkan utilisasi apabila permintaan meningkat.

SMKL memiliki kapasitas produksi yang lebih besar dan beragam, yaitu sekitar 120.000 ton corrugated cardboard, 60.000 ton offset, 30 juta rigid box, dan 40.000 ton pre-print. Namun, kapasitas tersebut juga tidak selalu digunakan 100% karena tingkat produksi mengikuti permintaan dan pesanan pelanggan. Perusahaan masih memiliki ruang untuk meningkatkan utilisasi kapasitas apabila permintaan pasar meningkat. Yuliati et al. (2024)

Strategi produksi Tempo Inti Media Tbk dapat dilihat dari upaya perusahaan dalam mengendalikan biaya produksi agar tetap efisien tanpa mengurangi kualitas produk dan jasa. Dalam laporan keuangan semester I 2026, biaya produksi tercatat sekitar Rp50,89 miliar, sedangkan harga pokok produksi sekitar Rp50,67 miliar. Beban pokok penjualan dan pendapatan tercatat Rp52,04 miliar, sementara pendapatan perusahaan sebesar Rp79,73 miliar. Efisiensi dapat dilakukan melalui pengendalian penggunaan bahan, tenaga kerja, serta biaya operasional dan produksi. Hal ini penting karena efisiensi produksi

membantu perusahaan menghasilkan output dengan penggunaan sumber daya dan biaya yang lebih optimal. Penelitian Yusuf (2023) juga menjelaskan bahwa peningkatan produktivitas dan kualitas serta pengurangan biaya produksi merupakan bagian penting dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing.

Secara keseluruhan, JTPE, TALF, dan SMKL sama-sama berupaya meningkatkan efisiensi melalui pemanfaatan kapasitas dan teknologi, tetapi kapasitas produksinya berbeda. JTPE memiliki utilisasi sekitar 83%, TALF sekitar 54.000 ton per tahun, sedangkan SMKL memiliki kapasitas produksi yang lebih beragam dan besar. Sementara itu, TMPO lebih menekankan pengendalian biaya produksi, penggunaan bahan, tenaga kerja, dan biaya operasional agar produksi tetap efisien. Dengan demikian, keempat perusahaan sama-sama berfokus pada efisiensi dan optimalisasi sumber daya sesuai karakteristik produksinya.

Perbandingan Perilaku Keempat Perusahaan

Secara keseluruhan, perilaku keempat perusahaan menunjukkan strategi yang berbeda sesuai dengan karakteristik pasar masing-masing. JTPE lebih menekankan keamanan produk, teknologi, sertifikasi, inovasi, dan hubungan dengan pelanggan institusional. TALF lebih menonjolkan efisiensi biaya, skala pembelian bahan baku, optimalisasi produksi, serta produktivitas. Sementara itu, SMKL menggabungkan skala produksi yang besar dengan kualitas, sertifikasi, layanan terintegrasi, dan efisiensi penggunaan bahan baku.

Di sisi lain TMPO memiliki strategi yang agak mirip untuk tetap kompetitif yaitu melalui manajemen biaya, peningkatan kualitas, pembeda dan penggunaan teknologi. Namun berbeda dengan JTPE yang fokus pada keamanan produk, TALF dalam hal efisiensi produksi dan SMKL dalam hal kapasitas keseluruhan dan layanan, TMPO memiliki efisiensi biaya dalam produksi produk dan layanan sebagai strateginya. Hal ini terbukti dengan upaya TMPO dalam mengontrol penggunaan bahan, tenaga kerja dan biaya operasional sehingga produksi mereka tetap efisien. Untuk penetapan harga TMPO tidak hanya mempertimbangkan biaya produksi dan situasi kompetitif sehingga pendapatan cukup untuk menutupi biaya produksi dan memberikan keuntungan yang cukup. Jadi strategi TMPO sebagian besar berkaitan dengan keseimbangan antara kualitas, efisiensi biaya, pembeda dan situasi pasar.

Perbedaan tersebut membuktikan bahwa ada lebih banyak strategi selain harga bagi perusahaan untuk bersaing di industri percetakan dan pengemasan. Mereka dapat menggunakan kualitas, teknologi, efisiensi, kapasitas produksi, sertifikasi dan pembeda produk sebagai strategi mereka untuk bersaing. Hal ini sesuai dengan pendekatan SCP yang menyatakan bahwa perilaku perusahaan merespon struktur pasar dan karakteristik kompetitor mereka.

Menariknya, strategi yang berbeda tersebut juga membantu menjelaskan mengapa perusahaan dengan nilai penjualan lebih besar tidak selalu menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi. Menunjukkan bahwa perilaku perusahaan dalam mengelola biaya, menentukan harga, menggunakan kapasitas, dan mempertahankan nilai tambah produk menjadi faktor penting yang nantinya berkaitan dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian, analisis perilaku menjadi penghubung antara kondisi struktur pasar pada bagian sebelumnya dengan kinerja perusahaan yang akan dibahas pada bagian berikutnya. (Dwiputra, M. F. A., & Sihalohe, E. D. (2023).

3. Kinerja Perusahaan (Performance)

NO	Nama Perusahaan	Labar Bersih	NPM
1.	PT Jasuindo Toppan Security Tbk (JTPE)	90,059,522,616	13,38%

2.	PT Tunas Alfin Tbk (TALF)	28,641,242,840	4,06%
3	PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk (SMKL)	10,182,986,787	1,07%
4	PT Tempo Inti Media Tbk (TMPO)	6.576.000.000	0,08%

Berdasarkan hasil perhitungan NPM terdapat perbedaan yang sangat besar dalam hal tingkat profitabilitas di antara empat perusahaan tersebut. NPM PT Jasundo TOPPAN Security Tbk (JTPE) mencapai 13,38% yang tertinggi dibandingkan dengan tiga perusahaan lainnya dalam studi ini. Hal ini berarti JTPE menghasilkan laba bersih sebesar Rp13,38 untuk setiap Rp100 penjualan. NPM PT Tempo Inti Media Tbk (TMPO) adalah 8,25%, yang berarti perusahaan ini dapat menghasilkan laba bersih sekitar Rp8,25 untuk setiap Rp100 penjualan. Ketiga adalah NPM PT Tunas Alfin Tbk (TALF) sebesar 4,06% sedangkan NPM PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk (SMKL) sebesar 1,07%.

Dari perbedaan ini jelas bahwa besarnya penjualan bersih tidak dapat digunakan untuk menentukan profitabilitas sebuah perusahaan. SMKL memiliki penjualan bersih tertinggi sekitar Rp954,16 triliun namun NPM yang dihasilkan hanya sebesar 1,07%. Sebaliknya TMPO memiliki penjualan bersih terendah sekitar Rp79,73 triliun dan mampu menghasilkan NPM sebesar 8,25%. Hal ini berarti NPM sebuah perusahaan tidak hanya bergantung pada besarnya penjualan bersihnya, tetapi juga oleh efisiensi dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Perbedaan NPM (Net Profit Margin) dalam kerangka kerja SCP (Structure-Conduct-Performance) dapat digunakan untuk mengukur perbedaan kinerja perusahaan dalam konteks persaingan. Perusahaan dengan NPM yang tinggi menunjukkan kemampuan untuk menghasilkan keuntungan bersih yang lebih tinggi dari pendapatan mereka selama periode yang diamati. Sementara itu NPM yang rendah menunjukkan bahwa bagian dari keuntungan yang tersisa setelah dikurangi semua biaya dan pengeluaran lebih kecil. Oleh karena itu hasil pengukuran NPM menunjukkan perbedaan kinerja perusahaan meskipun mereka berada di industri yang sama. Dalam kerangka kerja SCP NPM berfungsi sebagai pengukur kinerja perusahaan (Performance) yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan bersih dari penjualannya. Hasil pengukuran NPM kemudian dapat dikaitkan dengan struktur pasar dan perilaku perusahaan yang sebelumnya telah dianalisis. Struktur pasar menunjukkan tingkat persaingan dan pangsa pasar sementara perilaku perusahaan menggambarkan strategi yang diterapkan dalam menghadapi kondisi tersebut. Dengan demikian, pendekatan SCP digunakan sebagai kerangka untuk memahami keterkaitan antara kondisi persaingan, strategi perusahaan, dan kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dengan pendekatan Structure-Conduct-Performance (SCP), dapat disimpulkan bahwa keempat perusahaan dalam industri percetakan memiliki kondisi struktur pasar dan strategi usaha yang berbeda. Struktur pasar menunjukkan adanya konsentrasi yang tinggi pada perusahaan yang diamati, dengan SMKL memiliki pangsa pasar terbesar, sedangkan TMPO memiliki pangsa pasar terkecil. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguasaan pasar antarperusahaan tidak sama dan masing-masing perusahaan memiliki karakteristik serta kapasitas produksi yang berbeda.

Dari sisi perilaku (Conduct), setiap perusahaan menerapkan strategi yang disesuaikan dengan karakteristik kegiatan usahanya. JTPE lebih menekankan keamanan produk, teknologi, sertifikasi, dan inovasi, sedangkan TALF lebih berfokus pada efisiensi biaya, produktivitas, dan optimalisasi produksi. SMKL mengandalkan skala produksi,

kualitas, sertifikasi, dan layanan one-stop packaging solution. Sementara itu, TMPO lebih menekankan pengendalian biaya, kualitas, diferensiasi, serta pemanfaatan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa persaingan tidak hanya dilakukan melalui harga, tetapi juga melalui kualitas, teknologi, efisiensi, kapasitas produksi, sertifikasi, dan diferensiasi.

Dari sisi kinerja (Performance), terdapat perbedaan profitabilitas yang terlihat dari nilai Net Profit Margin (NPM). JTPE memiliki NPM sebesar 13,38%, TALF 4,06%, SMKL 1,07%, dan TMPO 8,25%. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa besarnya penjualan atau pangsa pasar tidak secara langsung menentukan tingkat profitabilitas perusahaan. Kemampuan dalam mengendalikan biaya, menetapkan harga, mengoptimalkan kapasitas, serta menerapkan strategi yang sesuai turut berkaitan dengan hasil kinerja perusahaan.

Dengan demikian, pendekatan SCP dapat digunakan untuk melihat keterkaitan antara struktur pasar, perilaku perusahaan, dan kinerja dalam industri yang diamati. Perbedaan struktur dan strategi yang diterapkan oleh masing-masing perusahaan menghasilkan perbedaan pada kinerja yang dicapai. Oleh karena itu, analisis industri tidak cukup hanya melihat besarnya penguasaan pasar, tetapi juga perlu memperhatikan bagaimana perusahaan merespons kondisi pasar melalui strategi yang diterapkan untuk menghasilkan kinerja yang.

DAFTAR PUSTAKA

- (Personal & Archive, 2017)Faishal, M., Dwiputra, A., & Sihalo, D. (2023). EVIDENCE ON STRUCTURE CONDUCT PERFORMANCE PARADIGM IN THE INDONESIAN BOTTLED WATER INDUSTRY : A LONGITUDINAL CASE STUDY. 31(1), 1–20. <https://doi.org/10.55981/jep.2023.1105>
- Harga, P., Produksi, P., & Sistem, B. (2015). Management Analysis Journal. 4(3), 212–218.
- Hendrayanti, S., & Junaidi, A. (2022). Build Competitive Advantage to Improve Company Performance. 11.
- Marzuki, R. H., Wahyudin, A., & Yulianto, A. (2022). The Influence of Market Orientation , Entrepreneurial Orientation , and Product Innovation on Marketing Performance by Predominance Competitive. 11(1), 47–56.
- (Hendrayanti & Junaidi, 2022)
- (Faishal et al., 2023)Faishal, M., Dwiputra, A., & Sihalo, D. (2023). EVIDENCE ON STRUCTURE CONDUCT PERFORMANCE PARADIGM IN THE INDONESIAN BOTTLED WATER INDUSTRY : A LONGITUDINAL CASE STUDY. 31(1), 1–20. <https://doi.org/10.55981/jep.2023.1105>
- Harga, P., Produksi, P., & Sistem, B. (2015). Management Analysis Journal. 4(3), 212–218.
- Hendrayanti, S., & Junaidi, A. (2022). Build Competitive Advantage to Improve Company Performance. 11.
- Marzuki, R. H., Wahyudin, A., & Yulianto, A. (2022). The Influence of Market Orientation , Entrepreneurial Orientation , and Product Innovation on Marketing Performance by Predominance Competitive. 11(1), 47–56.
- Personal, M., & Archive, R. (2017). Industrial Organization : Indonesian Manufacture. 78326.
- (Marzuki et al., 2022).