MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026

# HAMBATAN DAN STRATEGI PENINGKATAN EKSPOR PRODUK GENTENG SOKKA KEBUMEN (KODE HS 690510) KE MALAYSIA (STUDI PADA PT. X)

**Yusuf Abdul Syukur[1], Arie Widyastuti[2]**
[1,2]Bisnis Internasional, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran
[1]yusufsyukur54@gmail.com

***Abstract***

*Malaysia is one of the potential markets for Indonesian clay roof tile exports due to the high level of construction activity and the ongoing demand for building materials. Kabupaten Kebumen, one of Indonesia's centres for clay roof tile production, has a flagship product known as Genteng Sokka, renowned for its high quality, and PT.X is one of the businesses that has successfully entered the Malaysian market. However, export activities continue to face obstacles such as reliance on a single major buyer, fluctuations in demand, and limited market development. This study aims to identify barriers and formulate strategies to increase the export of PT.X roof tiles to Malaysia through a descriptive qualitative approach, with data collected through interviews with the owner of PT.X and the Trade Attaché of the Indonesian Embassy in Kuala Lumpur, supported by a literature review and secondary data. The analysis utilises Porter's Diamond, Porter's Five Forces, and SWOT analysis. The findings indicate that PT.X possesses a competitive advantage underpinned by raw material quality, production experience, and product reputation in the Malaysian market, yet still faces challenges from reliance on a single buyer, limited international marketing, and competition from substitute products. An IFAS score of 3.08 and an EFAS score of 6.30 place the company in the growth-strategy quadrant of the Internal-External Matrix. Recommended strategies include diversifying markets and buyers, strengthening digital-based international promotion, optimising cooperation with trade promotion institutions, and enhancing export capacity and legal compliance to strengthen product competitiveness in the Malaysian market.*

***Keywords**: Export, roof tiles, Sokka, Malaysia, Porter's Diamond, Porter's Five Forces, SWOT, strategy*

**Article history**
Received: August 2026
Reviewed: August 2026
Published: August 2026

Plagirism checker no 80
**Copyright : author**
**Publish by : musytari**



This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026

**Abstrak**

Malaysia merupakan salah satu pasar potensial bagi ekspor genteng tanah liat Indonesia karena tingginya aktivitas pembangunan sektor konstruksi dan kebutuhan material bangunan yang berkelanjutan. Kabupaten Kebumen sebagai salah satu sentra produksi genteng tanah liat Indonesia memiliki produk unggulan berupa Genteng Sokka yang dikenal memiliki kualitas tinggi, dan PT.X merupakan salah satu pelaku usaha yang telah menembus pasar Malaysia. Namun demikian, aktivitas ekspor yang dilakukan masih menghadapi berbagai hambatan, seperti ketergantungan pada satu pembeli utama, fluktuasi permintaan, serta keterbatasan pengembangan pasar. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi hambatan dan merumuskan strategi peningkatan ekspor genteng PT.X ke Malaysia menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan data dikumpulkan melalui wawancara terhadap pemilik PT.X dan Atase Perdagangan KBRI Kuala Lumpur, didukung studi literatur dan data sekunder. Analisis dilakukan menggunakan Porter's Diamond, Porter's Five Forces, dan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT.X memiliki keunggulan kompetitif yang didukung kualitas bahan baku, pengalaman produksi, dan reputasi produk di pasar Malaysia, namun masih menghadapi kendala berupa ketergantungan pada *buyer* tunggal, keterbatasan pemasaran internasional, dan persaingan dengan produk substitusi. Skor IFAS sebesar 3,08 dan EFAS sebesar 6,30 menempatkan perusahaan pada kuadran pertumbuhan (growth strategy) dalam Matriks Internal-Eksternal. Strategi yang direkomendasikan meliputi diversifikasi pasar dan *buyer*, penguatan promosi internasional berbasis digital, optimalisasi kerja sama dengan lembaga promosi perdagangan, serta peningkatan kapasitas dan legalitas ekspor untuk memperkuat daya saing produk di pasar Malaysia.

**Kata Kunci**: *ekspor, genteng, Sokka, Malaysia, Porter's Diamond, Porter's Five Forces, SWOT, strategi*

## 1. PENDAHULUAN

Perdagangan internasional memegang peranan penting dan signifikan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi suatu negara. Partisipasi aktif suatu negara dalam perdagangan internasional membuka peluang masuknya investasi, mendorong transfer teknologi, serta memperluas pertumbuhan ekonomi nasional secara berkelanjutan (Febrianti et al., 2024). Posisi neraca perdagangan yang surplus akan berdampak pada bertambahnya cadangan devisa dan memperkuat nilai tukar, yang pada gilirannya dapat menciptakan stabilitas makroekonomi serta mendukung ekonomi nasional (Mardhiyah et al., 2025). Produksi manufaktur Indonesia menunjukkan performa kuat secara global, dengan Indonesia menempati peringkat 13 dunia pada Manufacturing Value Added (MVA) tahun 2024 senilai USD265,07 miliar, sementara ekspor sektor manufaktur pada tahun 2023 mencapai USD186,98 miliar atau 72,24 persen dari total nilai ekspor nasional.

Tabel 1. Nilai Ekspor Produk Genteng (Kode HS 690510) Indonesia terhadap Dunia tahun 2020 - 2024




Sumber: UN Comtrade (diolah penulis)

Genteng merupakan salah satu produk manufaktur unggulan Indonesia, dengan genteng tanah liat menjadi pilihan utama material atap karena sifatnya yang ringan, mudah dipasang, mampu menyerap panas, dan lebih sunyi terhadap hujan (Rosyidi et al., 2022). Berdasarkan data UN Comtrade, nilai ekspor genteng Indonesia (kode HS 690510) ke dunia meningkat relatif konsisten dari USD304.752 pada 2020 menjadi USD428.906 pada 2024, meskipun sempat menurun 6,06% pada 2025. Sementara itu, ekspor genteng Indonesia ke Malaysia periode 2014-2025 mengalami fluktuasi signifikan, dari titik tertinggi USD350.740 pada 2015 hingga titik terendah USD37.292 pada 2018, sebelum kembali meningkat menjadi USD125.901 pada 2024. Meski demikian, Indonesia tercatat sebagai importir genteng terbesar kedua bagi Malaysia setelah China.

Sektor konstruksi Malaysia mencapai RM132,2 miliar pada tahun 2023, meningkat 8,4% dari tahun sebelumnya, dengan jumlah rumah yang dibangun mencapai 74.893 unit (DOSM, 2024). Genteng tanah liat menjadi material atap yang umum digunakan di Malaysia karena ketahanannya terhadap cuaca tropis, daya tahan, nilai estetika, dan kesesuaiannya dengan tren pembangunan berkelanjutan (Bhandari, 2022). Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah, dikenal sebagai salah satu sentra produksi genteng tanah liat terbaik di Indonesia melalui produk Genteng Sokka, yang unggul dari sisi kualitas mineral tanah liatnya (Taslimah et al., 2002).

Tabel 2. Ekspor Produk Genteng Indonesia terhadap Malaysia Tahun 2014 – 2025

| Tahun | Kuantitas | Nilai Ekspor (USD) |
|---|---|---|
| 2014 | 1.017.959 | $ 192.000 |
| 2015 | 1.926.247 | $ 350.740 |
| 2016 | 1.686.841 | $ 304.697 |
| 2017 | 681.131 | $ 123.091 |
| 2018 | 238.550 | $ 37.292 |
| 2019 | 428.405 | $ 43.292 |

| Tahun | Kuantitas | Nilai Ekspor (USD) |
|---|---|---|
| 2020 | 488.166 | $ 76.178 |
| 2021 | 321.492 | $ 48.006 |
| 2022 | 128.321 | $ 27.065 |
| 2023 | 486.177 | $ 98.855 |
| 2024 | 644.732 | $ 125.901 |
| 2025 | 544.787 | $ 115.525 |

Sumber: UN Comtrade (diolah penulis)

Kinerja ekspor genteng Indonesia ke Malaysia berfluktuasi signifikan pada periode 2014-2025, dengan titik terendah pada tahun 2018 dan kontraksi pada masa pandemi COVID-19 (Robbi & Farida, 2023). Pada tahun 2025, kenaikan harga gas industri sebesar 93,84 persen akibat belum efektifnya perpanjangan kebijakan Harga Gas Bumi Tertentu turut menekan biaya produksi dan daya saing harga ekspor genteng nasional (Katadata, 2025). Di sisi permintaan, sektor konstruksi Malaysia tercatat mencapai RM132,2 miliar pada tahun 2023, tumbuh 8,4 persen dari tahun sebelumnya, dengan jumlah rumah baru yang meningkat 20,6 persen pada tahun 2024 (DOSM, 2024; Delmendo, 2026). Genteng tanah liat tetap menjadi pilihan populer di Malaysia karena ketahanannya terhadap iklim tropis dan kesesuaiannya dengan estetika arsitektur Melayu, Cina, maupun gaya historis lainnya (YongYang Solarproof, 2020; Bhandari, 2022).

Kabupaten Kebumen dikenal sebagai salah satu sentra produksi genteng tanah liat terbaik di Indonesia dengan produk unggulan Genteng Sokka, yang unggul karena komposisi mineral tanah liat khas daerah tersebut (Taslimah et al., 2002). PT.X merupakan salah satu Usaha Kecil Menengah (UKM) asal Kebumen yang telah beroperasi sejak 1995 dan mulai mengekspor genteng jenis magas ke Malaysia sejak tahun 2017. Pada tahun 2023, kontribusi PT.X mencapai 2,78 persen dari total ekspor genteng Indonesia ke Malaysia untuk kode HS 690510. Meskipun demikian, ekspansi ekspor perusahaan masih sepenuhnya bergantung pada satu *buyer* yang secara langsung mengurus proses pengambilan barang dan clearance dari Kebumen, sehingga ketika permintaan *buyer* tidak menentu-seperti yang terjadi pada tahun 2025 ketika *buyer* tidak kunjung mengirimkan sarana angkut-perusahaan tidak memiliki kendali atas keberlangsungan ekspornya.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya kajian mendalam mengenai hambatan dan potensi ekspor genteng PT.X guna merancang strategi revitalisasi pasar yang tepat. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab dua pertanyaan penelitian: (1) bagaimana kondisi permintaan pasar dan persaingan bisnis yang dihadapi PT.X dalam upaya meningkatkan nilai ekspornya; dan (2) apa saja faktor yang menjadi hambatan dan potensi PT.X untuk melakukan ekspor genteng (Kode HS 690510) ke Malaysia. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi permintaan dan persaingan PT.X pada pasar domestik maupun pasar Malaysia, serta mengidentifikasi faktor hambatan dan potensi ekspor guna merancang strategi peningkatan permintaan yang tepat. Penelitian ini menggunakan kerangka analisis Porter's Diamond dan Porter's Five Forces sebagai dasar analisis SWOT untuk mengidentifikasi ancaman, persaingan, daya tawar, dan peluang dalam transaksi dagang antara PT.X dan importir Malaysia, sehingga diharapkan dapat

memberikan kontribusi baik bagi pengembangan literatur perdagangan internasional maupun bagi pelaku usaha genteng Kebumen dalam merancang strategi ekspor yang lebih kompetitif.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Ekspor

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perdagangan, ekspor adalah kegiatan mengeluarkan barang dari daerah pabean. Ekspor berskala besar meningkatkan volume produksi, memacu pertumbuhan ekonomi, dan menghasilkan devisa yang dapat dialokasikan untuk membiayai impor bahan baku dan barang modal (Sitompul & Nawawi, 2022; Sutawijaya, 2020). Untuk komoditas berkode HS 690510, eksportir Indonesia perlu melengkapi Nomor Induk Berusaha, Pemberitahuan Ekspor Barang, Commercial Invoice, Packing List, Certificate of Origin/SKA Form D, serta Certificate of Approval untuk produk genteng. Di sisi Malaysia, produk bahan bangunan yang masuk memerlukan pengujian mutu dan sertifikasi berstandar SIRIM (Royal Malaysian Customs Department, 2025).

### *Porter's Diamond Model*

Diamond Porter Model dikemukakan oleh Porter (1990) untuk menganalisis faktor yang memengaruhi keunggulan kompetitif suatu negara atau wilayah dalam suatu industri, mencakup empat determinan utama: (1) factor conditions, yaitu posisi faktor produksi seperti tenaga kerja dan infrastruktur; (2) demand conditions, yaitu sifat permintaan pasar domestik; (3) related and supporting industries, yaitu keberadaan industri pemasok dan terkait yang berdaya saing; dan (4) firm strategy, structure, and rivalry, yaitu kondisi yang mengatur pendirian, pengorganisasian, dan persaingan perusahaan. Dua unsur tambahan yang memengaruhi keempat determinan tersebut secara tidak langsung adalah peran pemerintah (regulasi, kebijakan industri, standardisasi) dan peluang atau chance (guncangan eksternal seperti perubahan teknologi maupun geopolitik) (Hattangadi, 2025).

### *Porter's Five Forces*

Porter's Five Forces merupakan kerangka kerja strategis yang dikembangkan oleh Porter (1979) untuk menganalisis dinamika persaingan dalam suatu industri melalui lima kekuatan utama: ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar konsumen, kekuatan tawar pemasok, dan persaingan di antara pesaing yang ada. Dalam konteks strategi ekspor, kerangka ini membantu eksportir memahami hambatan masuk pasar, kebutuhan diferensiasi produk terhadap ancaman substitusi, ekspektasi harga dan layanan dari pembeli, pengelolaan biaya terkait kekuatan tawar pemasok, serta penciptaan proposisi nilai unik di tengah persaingan (Pangarkar & Prabhudesai, 2024; Omsa, 2017; Peng & Xu, 2024).

### Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan secara luas untuk mengevaluasi posisi organisasi melalui identifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal (Wu, 2020; Benzaghta et al., 2021). Tabel Internal Factors Analysis Summary (IFAS) dan External Factors Analysis Summary (EFAS) digunakan untuk memberikan pembobotan dan rating pada masing-masing faktor strategis (Rangkuti, 2017), sedangkan Matriks TOWS memetakan kesesuaian antara kekuatan-kelemahan internal dengan peluang-ancaman eksternal ke dalam empat alternatif strategi: SO (Strengths-Opportunities), ST (Strengths-Threats), WO (Weaknesses-Opportunities), dan WT (Weaknesses-Threats) (Rangkuti, 2015).

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari informan (Moleong, 2018) dengan tujuan memberikan ringkasan menyeluruh atas fenomena yang diteliti (Sandelowski, 2000). Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemilik PT.X dan Atase Perdagangan KBRI Kuala Lumpur, dengan pertanyaan yang disusun mengacu pada indikator Porter's Diamond, Porter's Five Forces, dan SWOT. Data sekunder diperoleh melalui Trade Map dan UN Comtrade untuk data ekspor genteng berkode HS 690510, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 38/PMK.010/2024 dan regulasi terkait ekspor lainnya, serta jurnal ilmiah dan dokumen pendukung.

Analisis data dilakukan secara bertahap: (1) analisis Diamond Porter untuk mengidentifikasi faktor kondisi, kondisi permintaan, industri terkait dan pendukung, strategi-struktur-persaingan perusahaan, peran pemerintah, dan peluang eksternal pada pasar domestik; (2) analisis Porter's Five Forces untuk mengidentifikasi kekuatan persaingan industri genteng pada pasar ekspor; dan (3) analisis SWOT, yang hasil temuannya dari kedua analisis sebelumnya diklasifikasikan ke dalam tabel IFAS dan EFAS melalui pembobotan (0,0-1,0) dan rating (1-4) oleh masing-masing informan (pemilik PT.X untuk IFAS dan Atase Perdagangan untuk EFAS), untuk selanjutnya dipetakan ke dalam Matriks Internal-Eksternal dan Matriks TOWS guna merumuskan alternatif strategi peningkatan ekspor.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis *Porter's Diamond*

**Faktor Kondisi**. Bahan baku utama genteng, yaitu tanah liat, mengalami penurunan ketersediaan akibat faktor cuaca yang tidak menentu, sementara penggalian tanah liat diatur ketat melalui Peraturan Daerah Kabupaten Kebumen Nomor 22 Tahun 2011 yang mewajibkan Izin Usaha Pertambangan. PT.X bergantung pada satu pemasok utama tanah liat, meskipun jaringan antarpengusaha genteng di Kebumen mempermudah akses informasi pemasok alternatif. Dari sisi alat produksi, perusahaan memiliki satu unit mesin pemotong tanah liat, empat unit mesin pencetak genteng, dan satu tobong berkapasitas 30.000 unit per pembakaran. Tenaga kerja produksi berusia 40-60 tahun dan berprofesi utama sebagai petani, sehingga produksi terhenti hingga 21-30 hari pada masa panen, menjadi hambatan struktural bagi pemenuhan permintaan dalam jumlah besar. Dari sisi kelengkapan dokumen, perusahaan telah memiliki NPWP dan NIB, tetapi belum memiliki Surat Keterangan Asal (SKA)/Certificate of Origin maupun Certificate of Approval, karena proses ekspor sebelumnya sepenuhnya diurus oleh *buyer*.

**Kondisi Permintaan**. Pasar Malaysia menuntut kesesuaian standar kualitas sesuai *Construction Industry Development Board* (CIDB) Malaysia melalui Act 520 dan sistem QLASSIC, serta pengujian laboratorium berstandar SIRIM mengacu MS ISO 13006 dan MS ISO 10545. PT.X belum memiliki uji laboratorium berstandar SIRIM maupun dokumen approval CIDB, menjadi faktor pembeda dengan eksportir lain yang telah memenuhi syarat tersebut. Meskipun demikian, perusahaan tidak menghadapi tekanan negosiasi harga yang signifikan karena perbedaan kurs Rupiah terhadap Ringgit menguntungkan penjual, dengan harga jual ekspor sebesar Rp2.400 (RM0,55) per unit, jauh di bawah harga pasar genteng tanah liat di Malaysia yang berkisar RM3,00-RM5,00.

**Industri Terkait dan Industri Pendukung**. Proses ekspor PT.X bergantung pada satu perantara informal, dan perusahaan belum memanfaatkan lembaga pendukung ekspor yang tersedia, seperti Lembaga Pembiayaan Ekspor Impor (LPEI), Asosiasi Aneka Industri Keramik

Indonesia (Asaki), perusahaan logistik/forwarder, maupun fasilitasi dari Kementerian Perdagangan dan Kementerian Perindustrian.

**Strategi, Struktur, dan Persaingan Perusahaan**. Perusahaan berfokus pada strategi konsistensi kualitas dan harga stagnan, quality control berlapis sebelum pengiriman, serta penyediaan buffer stock sebagai mitigasi kerusakan produk selama pengiriman. Sebagai UKM perorangan, struktur pengambilan keputusan bersifat sentralistis pada pemilik usaha. Persaingan domestik cukup ketat mengingat banyaknya sentra produksi genteng di beberapa kecamatan Kabupaten Kebumen, sementara pada pasar Malaysia, kesamaan iklim tropis dan tradisi arsitektur atap miring antara Indonesia dan Malaysia menjadi faktor pendukung kesesuaian permintaan produk.

**Peran Pemerintah**. Pemerintah menyediakan sejumlah fasilitas bagi pelaku usaha ekspor, seperti pameran Trade Expo Indonesia, Indonesia Import Export Showcase, dan program SMESCO, program business matching melalui Atase Perdagangan, serta akses pelatihan seperti UMKM Go Export dan Export Coaching Program. Berdasarkan hasil wawancara, PT.X belum pernah memanfaatkan program-program tersebut karena keterbatasan informasi, sehingga menjadi potensi pengembangan bagi perusahaan ke depan.

**Peluang (*Chance*)**. Pemanfaatan skema *ASEAN Trade in Goods Agreement* (ATIGA) dan *Regional Comprehensive Economic Partnership* (RCEP) berpotensi memberikan tarif bea masuk lebih rendah atau 0 persen bagi eksportir yang memenuhi ketentuan asal barang melalui SKA Form D. Namun, PT.X belum memanfaatkan peluang ini karena keterbatasan sumber daya manusia yang menangani ekspor dan pemahaman terkait skema tersebut.

**Analisis *Porter's Five Forces***

Ancaman pendatang baru pada industri ekspor genteng sokka tergolong relatif rendah karena tingginya kebutuhan modal untuk bahan baku, fasilitas produksi, dan biaya produksi tradisional, sebagaimana ditunjukkan oleh laporan bahwa hampir 50 persen pengrajin genteng sokka gulung tikar akibat tingginya biaya produksi (PPID Kebumen, 2020). Ancaman produk pengganti datang dari genteng beton yang diproyeksikan menguasai 66,1 persen pangsa pasar roofing tile global pada tahun 2025 (Coherent Market Insights, 2025), atap metal yang tumbuh dengan CAGR 4,4 persen di Malaysia hingga 2035 (Data Bridge Market Research, 2025), dan genteng keramik berglazur yang tumbuh di atas CAGR 6 persen di kawasan Asia Pasifik. Pasar potensial yang lebih sesuai bagi genteng tanah liat dengan harga premium meliputi proyek konservasi/heritage, resort/hospitality, dan perumahan premium.

Kekuatan tawar konsumen (*buyer*) di Malaysia relatif tinggi pada aspek kelengkapan sertifikasi sesuai Customs Act 1967 dan ketepatan waktu pengiriman, namun relatif rendah pada aspek harga karena selisih kurs Ringgit-Rupiah yang menguntungkan perusahaan. Kekuatan tawar pemasok tergolong signifikan karena ketergantungan pada ketersediaan tanah liat yang dipengaruhi faktor iklim, meskipun dapat dimitigasi melalui jaringan pemasok alternatif antarpengusaha genteng Kebumen. Persaingan di antara pesaing yang ada didominasi oleh produk genteng China yang lebih murah karena produksi masal, produk Vietnam yang kompetitif karena efisiensi logistik, serta produk lokal Malaysia yang unggul dari sisi biaya logistik dan kemudahan klaim garansi, sementara keunggulan Indonesia terletak pada kualitas material tanah liat.

**Analisis SWOT**

Berdasarkan temuan analisis Diamond Porter dan Porter's Five Forces, teridentifikasi lima kekuatan, lima kelemahan, empat peluang, dan empat ancaman utama sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Tabel Analisis SWOT

| Strength | Weakness | Opportunity | Threats |
|---|---|---|---|
| Kualitas genteng baik karena melalui dua kali proses penggilingan tanah liat | Tenaga kerjanya mayoritas *seasonal worker* yang bekerja di luar musim panen sehingga waktu panen proses produksi terhambat | Persamaan budaya dan iklim antara Indonesia dengan Malaysia | Persediaan bahan baku tanah liat yang fluktuatif akibat perubahan iklim |
| Dimensi genteng konsisten dan presisi | Belum memiliki SDM yang khusus menangani ekspor, termasuk administrasi dan negosiasi | Adanya ASEAN Trade and Goods Agreement (ATIGA) dan Regional Comprehensive Economic Partnership memberikan fasilitas bea masuk hingga 0% | Produk bersifat *fragile* atau mudah pecah |
| Perusahaan terbuka untuk beradaptasi dengan permintaan *buyer* | Belum memiliki uji laboratorium berstandar SIRIM | Pemerintah menyediakan akses *business matching* melalui atase perdagangan dan Kementerian Perdagangan | Produk genteng dari China, Vietnam dan Lokal Malaysia memiliki harga yang relatif rendah |
| Genteng sudah pernah ekspor ke Malaysia dari tahun 2017 | Belum memiliki media pemasaran ekspor dan *branding* yang belum optimal | Adanya pameran TIA, IIES dan SMESCO yang diselenggarakan Kementerian Perdagangan untuk memperkenalkan produk dan mencari *buyer* | Genteng beton, atap metal, dan genteng keramik berglazur sebagai produk substitusi genteng tanah liat terkuat di Malaysia |
| Perusahaan memberikan *buffer stock* genteng saat pengiriman | Kurangnya pemahaman mengenai cara mencari *buyer* | Pemerintah menyediakan LPEI atau eksim bank untuk peminjaman modal | |

Sumber: Diolah penulis

Faktor-faktor tersebut selanjutnya diberikan pembobotan dan rating melalui tabel IFAS dan EFAS. Rating IFAS diberikan oleh pemilik PT.X, sedangkan rating EFAS diberikan oleh Atase Perdagangan Kuala Lumpur sebagai pihak regulator yang memahami kondisi pasar Malaysia.

Tabel 4. Tabel IFAS

| No | Faktor Internal | Bobot | Rating | Score |
|---|---|---|---|---|
| **Strength** | | | | |
| 1 | Kualitas genteng baik karena melalui dua kali proses penggilingan tanah liat | 0,16 | 4 | 0,64 |
| 2 | Dimensi genteng konsisten dan presisi | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 3 | Perusahaan terbuka untuk beradaptasi dengan permintaan *buyer* | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 4 | Genteng sudah pernah ekspor ke Malaysia dari tahun 2017 | 0,04 | 1 | 0,04 |
| 5 | Perusahaan memberikan *buffer stock* genteng saat pengiriman | 0,16 | 4 | 0,64 |
| **Total Strength** | | **0,56** | | **1,84** |
| **Weakness** | | | | |
| 1 | Tenaga kerjanya mayoritas seasonal worker yang bekerja di luar musim panen sehingga waktu panen proses produksi terhambat | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 2 | Belum memiliki SDM yang khusus menangani ekspor, termasuk administrasi dan negosiasi | 0,04 | 1 | 0,04 |
| 3 | Belum memiliki uji laboratorium berstandar SIRIM | 0,16 | 4 | 0,64 |
| 4 | Belum memiliki media pemasaran ekspor dan branding yang belum optimal | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 5 | Kurangnya pemahaman mengenai cara mencari *buyer* | 0,04 | 1 | 0,04 |
| **Total Weakness** | | **0,44** | | **1,24** |
| **Total Score (S-W)** | | **1,00** | | **3,08** |

Sumber: Diolah penulis

Tabel 5. Tabel EFAS

| No | Faktor Ekternal | Bobot | Rating | Score |
|---|---|---|---|---|
| **Opportunity** | | | | |
| 1 | Persamaan budaya dan iklim antara Indonesia dengan Malaysia | 0,25 | 3 | 0,75 |
| 2 | Adanya ASEAN Trade and Goods Agreement (ATIGA) dan Regional Comprehensive Economic Partnership memberikan fasilitas bea masuk hingga 0% | 0,25 | 3 | 0,75 |
| 3 | Pemerintah menyediakan akses *business matching* melalui atase perdagangan dan Kementerian Perdagangan | 0,17 | 2 | 0,33 |
| 4 | Adanya pameran TIA, IIES dan SMESCO yang diselenggarakan Kementerian Perdagangan untuk memperkenalkan produk dan mencari *buyer* | 0,17 | 2 | 0,33 |
| 5 | Pemerintah menyediakan LPEI atau eksim bank untuk peminjaman modal | 0,17 | 2 | 0,33 |
| **Total Opportunity** | | **1,00** | | **2,50** |
| **Threat** | | | | |
| 1 | Persediaan bahan baku tanah liat yang fluktuatif dan cenderung menurun akibat perubahan iklim | 0,27 | 4 | 1,07 |
| 2 | Produk bersifat *fragile* atau mudah pecah | 0,27 | 4 | 1,07 |
| 3 | Produk genteng dari China, Vietnam dan Lokal Malaysia memiliki harga yang relatif rendah | 0,27 | 4 | 1,07 |
| 4 | Genteng beton, atap metal, dan genteng keramik berglazur sebagai produk substitusi genteng tanah liat terkuat di Malaysia | 0,20 | 3 | 0,60 |
| **Total Threat** | | **1,00** | | **3,80** |
| **Total Score (O-T)** | | **2,00** | | **6,30** |

Skor IFAS sebesar 3,08 menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan cukup kuat, dengan kekuatan yang lebih dominan dibandingkan kelemahan, terutama pada aspek kualitas produk dan mitigasi risiko pengiriman melalui buffer stock. Skor EFAS sebesar 6,30 menunjukkan bahwa faktor eksternal turut mendukung, meskipun ancaman dari fluktuasi bahan baku, sifat produk yang fragile, dan tekanan harga kompetitor perlu dimitigasi secara aktif. Dengan koordinat IFAS 3,08 dan EFAS 6,30 pada Matriks Internal-Eksternal, dengan menggunakan normalisasi standar untuk Matriks IE, skor EFAS dapat disesuaikan menjadi 4,0

untuk keperluan analisis, posisi PT.X berada pada Kuadran I (Growth) , yang mengindikasikan bahwa strategi Market Penetration dan Market Development merupakan pendekatan yang paling relevan untuk diterapkan.

Hasil pemetaan tersebut selanjutnya dirumuskan ke dalam Matriks TOWS untuk memperoleh alternatif strategi SO, ST, WO, dan WT, sebagaimana dirangkum pada Tabel 6.

Tabel 6. Matriks TOWS

| | **Strength (S)** | **Weakness (W)** |
|---|---|---|
| **Opportunity (O)** | **Strategi SO**<br>1. Memanfaatkan konsistensi kualitas produk dan mengikuti pameran yang diselenggarakan oleh Kementerian Perdagangan.<br>2. Memanfaatkan produk genteng yang sudah terdistribusi ke Malaysia sebagai strategi peningkatan *buyer*.<br>3. Memanfaatkan LPEI untuk meningkatkan nilai produksi dan mempertahankan kualitas produk. | **Strategi WO**<br>1. Memanfaatkan akses *business matching* atase perdagangan untuk mencari *buyer* baru.<br>2. Membuat Sertifikat Uji Laboratorium standar SIRIM pada MS ISO 13006.<br>3. Mengoptimalkan media sosial dan *website* untuk menonjolkan kualitas dan estetika genteng tanah liat. |
| **Threats (T)** | **Strategi ST**<br>1. Konsisten terhadap kualitas genteng tanah liat untuk bersaing dengan produk dengan harga yang lebih rendah.<br>2. Bekerja sama dengan ekspedisi pengiriman ekspor impor yang lebih mengetahui tentang pengiriman dan keamanan produk *fragile* seperti genteng.<br>3. Melakukan pendekatan pada proyek konservasi dan *heritage*, *resort* serta perumahan premium yang lebih berfokus pada kualitas dan estetika | **Strategi WT**<br>1. Memperluas dan memperbanyak pemasok tanah liat serta mengoptimalkan produksi sebelum masa panen.<br>2. Mengembangkan kemampuan perusahaan secara internal untuk menyesuaikan kebijakan regulasi dan preferensi pasar.<br>3. Memiliki relasi atau perantara di Malaysia untuk mengurusi pemenuhan kebutuhan dokumen dan permintaan *buyer* di Malaysia. |

Sumber: Diolah penulis

Berdasarkan posisi perusahaan pada Kuadran I Matriks Internal-Eksternal, strategi Strengths-Opportunities (SO) direkomendasikan sebagai prioritas utama, dengan tiga langkah konkret: pertama, memanfaatkan konsistensi kualitas produk-yang dihasilkan melalui proses penggilingan tanah liat dua kali-sebagai proposisi nilai utama dalam keikutsertaan pada pameran ekspor-impor seperti Trade Expo Indonesia; kedua, memanfaatkan produk yang telah

terdistribusi dan digunakan di Malaysia sejak 2017 sebagai bukti kredibilitas untuk memperluas jaringan *buyer* baru; dan ketiga, memanfaatkan skema pembiayaan Lembaga Pembiayaan Ekspor Impor (LPEI) untuk memperkuat kapasitas produksi melalui perluasan jaringan pemasok bahan baku. Ketiga langkah tersebut sejalan dengan temuan bahwa faktor kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan secara agregat lebih besar dibandingkan kelemahan dan ancamannya, sehingga pendekatan ekspansif lebih relevan dibandingkan strategi defensif.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian Lorvoralak & Wongsurawat (2019) bahwa konsistensi kualitas dan adaptasi terhadap kebutuhan pasar lokal menjadi kunci keberhasilan UKM dalam mempertahankan pasar ekspor, sekaligus melengkapi temuan Samudera & Daryanto (2012) bahwa keunggulan kompetitif suatu komoditas perlu diimbangi dengan penguatan kelembagaan pendukung-dalam kasus ini, pemanfaatan LPEI, Asaki, dan fasilitas Kementerian Perdagangan yang hingga saat ini belum dioptimalkan oleh PT.X. Selain itu, ketergantungan pada satu *buyer* tunggal-sebagaimana disoroti dalam kondisi awal penelitian ini-perlu segera dimitigasi melalui strategi WO dan WT yang berorientasi pada diversifikasi *buyer* dan pemenuhan legalitas ekspor (SKA Form D, Certificate of Approval, dan sertifikasi SIRIM), mengingat kelengkapan dokumen tersebut merupakan prasyarat untuk memanfaatkan preferensi tarif ATIGA maupun RCEP secara maksimal.

## 5. KESIMPULAN

Permintaan genteng tanah liat di pasar Malaysia dipengaruhi oleh kesesuaian estetika dan kebutuhan konstruksi serta tuntutan kualitas dan konsistensi fisik produk sesuai standar CIDB Malaysia, yang didukung oleh kesamaan iklim tropis dan tradisi arsitektur atap miring antara Indonesia dan Malaysia. Persaingan bisnis PT.X terjadi baik di pasar domestik-akibat banyaknya sentra produksi genteng di Kebumen-maupun di pasar ekspor, di mana perusahaan bersaing dengan genteng impor China dan Vietnam yang unggul dari sisi harga serta produk lokal Malaysia yang unggul dari sisi logistik dan garansi. Strategi konsistensi kualitas, harga stagnan, dan ketepatan waktu pengiriman menjadi kekuatan utama PT.X dalam mempertahankan kepercayaan *buyer* di tengah persaingan tersebut.

Faktor hambatan utama yang teridentifikasi meliputi keterbatasan pasokan bahan baku tanah liat akibat faktor cuaca dan regulasi pertambangan; keterbatasan tenaga kerja produktif dan gangguan produksi pada musim panen; belum lengkapnya dokumen dan sertifikasi ekspor (SKA/COO, Certificate of Approval, dan uji laboratorium berstandar SIRIM); ketergantungan pada satu jalur perantara ekspor tanpa dukungan kelembagaan eksternal; rendahnya pemanfaatan fasilitas dan program ekspor pemerintah maupun perjanjian dagang ATIGA dan RCEP; serta tekanan harga dari kompetitor genteng negara lain. Adapun faktor potensi meliputi kesesuaian iklim dan budaya arsitektur Indonesia-Malaysia, reputasi kualitas dan konsistensi produk sebagai diferensiasi dari genteng pabrikan massal, peluang segmen pasar niche (proyek konservasi/heritage, resort, hospitality, dan perumahan premium), keuntungan nilai tukar Ringgit terhadap Rupiah, ketersediaan ekosistem pendukung ekspor yang belum dimanfaatkan optimal, serta peluang penurunan tarif bea masuk melalui skema ATIGA dan RCEP.

**DAFTAR PUSTAKA**

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. Journal of Global Business Insights, 6(1), 55–73. https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148

Bhandari, R. (2022). Malaysia Clay Roof Tiles Market (2025-2031) Outlook | Growth, Companies, Analysis, Industry, Value, Forecast, Trends, Share, Revenue & Size. In 6Wresearch. https://www.6wresearch.com/industry-report/malaysia-clay-roof-tiles-market-outlook

Coherent Market Insights. (2025). ROOFING TILES MARKET SIZE AND SHARE ANALYSIS - GROWTH TREND AND FORECASTS (2026 - 2033). https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/roofing-tiles-market

Data Bridge Market Research. (2025). Malaysia Metal Roofing Market Research Report, Future Demand and Growth Scenario. https://www.databridgemarketresearch.com/press-release/malaysia-metal-roofing-market%0A

Delmendo, L. (2026). Malaysia's Residential Property Market Analysis 2026. Global Property Guide. https://www.globalpropertyguide.com/asia/malaysia/price-history

DOSM. (2024). Construction Statistics, Fourth Quarter 2023. Ministry of Economy Department of Statistics Malaysia Official Portal. https://www.dosm.gov.my/portal-main/release-content/construction-statistics-fourth-quarter-2023

FAQ Rules Of Origin. (2025). Royal Malaysian Customs Department..

Febrianti, F. C., Kurniawan, F. W., Saraswati, W. A., Syahputra, A., Anugerah, A. R., & Jumawan. (2024). Pengaruh Perjanjian Perdagangan Internasional Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi, Vol. 2 No.(25 Juni 2024), 55-61.https://doi.org/https://doi.org/10.572349/neraca.v2i8.2050

katadata. (2025). Industri Keramik Tertekan Kenaikan Harga Gas Akibat Ketidakpastian HGBT. Katadata.Co.Id.https://katadata.co.id/berita/industri/67a9a3e9bff45/industri-keramik-tertekan-kenaikan-harga-gas-akibat-ketidakpastian-hgbt

Mardhiyah, N., Febriana, N., Yahya, N. A., & Nasution, Y. S. J. (2025). Pengaruh Impor dan Ekspor terhadap Kesehatan Ekonomi melalui Neraca Pembayaran dan Perdagangan. Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi, 20(10).https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359

Moleong, L. J. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif. Remaja Rosdakarya.

Omsa, S. (2017). Five Competitive Forces Model and the Implementation of Porter's Generic Strategies to Gain Firm Performances. Science Journal of Business and Management, 5(1), 9. https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20170501.12

Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. Global Business and Organizational Excellence, 43(5), 24–34. https://doi.org/10.1002/joe.22250

Peng, H., & Xu, M. (2024). A Study on the Enhancement of AliExpress's Competitive Strength in the New Situation-Based on Porter's Five Forces Model. In Business, Economics and Management IEMSS (Vol. 2024).

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations Harvard Business Review. [15] Hattangadi, V. (2025). Porter's Diamond Model. International Journal of Research and Innovation in Applied Science (IJRIAS), 10(8).https://doi.org/https://doi.org/10.51584/IJRIAS.2025.10060053

PPID. (2023). Genteng Sokka Kebumen dapat Sertifikat HAKI dari Kemenkumham. Ppid.Kebumenkab.Go.Id.https://ppid.kebumenkab.go.id/index.php/web/berita/detail/7168

Rangkuti, F. (2017). Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dain OCAI. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Robbi, I., & Farida, Lia. U. (2023). Kontraksi Ekspor Impor Selama Pandemi Covid-19 Di Indonesia (Studi Kasus Data Panel 34 Provinsi). Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan, 17(1), 69–84. https://doi.org/10.55981/bilp.2023.10.

Rosyidi, C. N., Budiaji, A., & Pujiyanto, E. (2022). Multiresponse Optimization on the Process of Roof Tiles Manufacture Using the Taguchi and Pcr-Topsis Method. Jurnal Teknologi, 84(6), 11–18. https://doi.org/10.11113/jurnalteknologi.v84.18235

Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? (4th ed., Vol. 23).

Sitompul, N., & Nawawi, Z. M. (2022). Peran Bea Cukai dalam Efektivitas Pelayanan Ekspor Impor (Studi pada KPPBC TMP C Teluk Nibung) The Role of Customs in the Effectiveness of Export-Import Services (Study on KPPBC TMP C Teluk Nibung).

Sutawijaya, A. (2020). PENGARUH EKSPOR DAN INVESTASI TERHADAP PERTUMBUHAN EKONOMI INDONESIA TAHUN 1980-2006.

Taslimah, Wibisono, Sriyanti, & Hastuti, R. (2002). PENGARUH JENIS MINERAL LEMPUNG TERHADAP KUALITAS GENTENG KERAMIK. Jurnal Kimia Sains Dan Aplikasi, 5, 11–14. https://doi.org/10.14710/jksa.5.2.11-14

YongYang Solarproof. (2020). Roof Tiles Details. Yongyang.Com.My.https://www.yongyang.com.my/roofing-system/roof-tiles-details/