

## ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KOTAK KARTON GELOMBANG MENGGUNAKAN *PORTER'S FIVE FORCES ANALYSIS*

Daniel Samantha Bayu Chandra dan R.H. Mustamu  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail:* danielsamanthabc@gmail.com ; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak**—Persaingan bisnis di era globalisasi saat ini semakin ketat. Bertambahnya perusahaan-perusahaan dengan berbagai produk atau jasa yang ditawarkan menyebabkan perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi bersaing. Strategi bersaing yang digunakan sangat menentukan keberhasilan pencapaian target yang diinginkan oleh perusahaan. Penelitian dilakukan pada perusahaan kotak karton gelombang untuk mengetahui strategi bersaing pada perusahaan tersebut serta merumuskan strategi bersaing alternatif yang dapat digunakan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Keabsahan data dari penelitian ini diuji menggunakan triangulasi data. Pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan beberapa strategi bersaing yang telah tepat digunakan oleh perusahaan kotak karton gelombang dalam menghadapi persaingan pada industri kotak karton gelombang. Strategi bersaing alternatif dari strategi generik juga dirumuskan oleh penulis untuk mengoptimalkan strategi bersaing yang sedang diterapkan perusahaan.

**Kata Kunci**— Analisis Strategi Bersaing, *Porter's Five Forces Analysis*, Perusahaan Kotak Karton Gelombang, Strategi Generik

### I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi Indonesia dalam tiga tahun terakhir selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Menurut Badan Pusat Statistik Indonesia, angka pertumbuhan ekonomi berdasar dari pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2011 mencapai 6,5 persen. Sedangkan pada tahun 2012 mencapai 6,23 persen, dan pada tahun 2013 mencapai 5,78 persen. Dalam upaya peningkatan pertumbuhan ekonomi di Indonesia, pertumbuhan laju industri merupakan salah satu andalan pemerintah. Hal ini disebutkan dalam konsideran Undang-Undang Perindustrian nomor 3 tahun 2014 yang menyatakan bahwa untuk mencapai sasaran pembangunan di bidang ekonomi dalam pembangunan nasional, industri memegang peranan yang menentukan. Seiring dengan meningkatnya pertumbuhan industri, maka dibutuhkan wadah atau tempat untuk menampung produk hasil industri yang dihasilkan dan juga sebagai sarana pemindahan atau pengiriman produk. Salah satu industri yang bergerak pada bidang tersebut adalah industri kemasan.

Industri kemasan di Indonesia dapat dibagi menjadi lima sektor berdasar bahan baku yang dipergunakan, yaitu, kertas dan karton, plastik kaku, plastik fleksibel, kemasan logam, dan kemasan gelas atau kaca. Sebanyak 40 persen kemasan yang

dipergunakan di Indonesia merupakan kemasan kertas dan karton, 34 persen kemasan plastik, 14 persen kemasan logam, dan 11 persen kemasan gelas (dalam Febrianto, 30 Oktober 2013). Segmen pasar kemasan karton mencapai 31 persen (terbesar kedua) dari seluruh jenis kemasan (Federasi Pengemasan Indonesia, 2010). Hal ini terjadi karena kemasan karton merupakan kemasan yang cukup aman untuk digunakan. Di samping itu, kemasan karton bersifat mudah diuraikan sehingga tidak merusak lingkungan dan dapat didaur ulang sebagai bahan baku untuk kemasan berikutnya (Coles, McDowell & Kirwan, 2003).

Pada 2010 terdapat 254 unit usaha kemasan dan kotak dari kertas dan karton yang terdaftar, namun pada tahun 2007 tercatat 283 unit usaha (Kemenperin, 2010). Analisis pasar yang dilakukan oleh PICCI (Indonesian Corrugated Cardboard Industries Association) banyak pemilik bisnis di Indonesia berusaha meningkatkan kapasitas bulanan KKG (kotak karton gelombang) untuk mendapatkan harga kertas yang baik. Atau setidaknya harga yang sama seperti pesaing. Ada beberapa produsen cukup puas dengan status bisnis mereka yaitu memenuhi kebutuhan pasar *lower-end*, namun ada beberapa yang secara agresif meningkatkan kualitas mesin untuk menjadi lebih kompetitif di pasar *high-end*. Sekitar 30-40% pengguna kemasan karton di Indonesia berasal dari industri makanan dan minuman. Namun prosentase KKG untuk produk elektronik semakin meningkat, sayangnya hanya beberapa produsen yang mampu memproduksinya oleh karena kemasan produk elektronik harus dicetak di mesin cetak *high-end*.

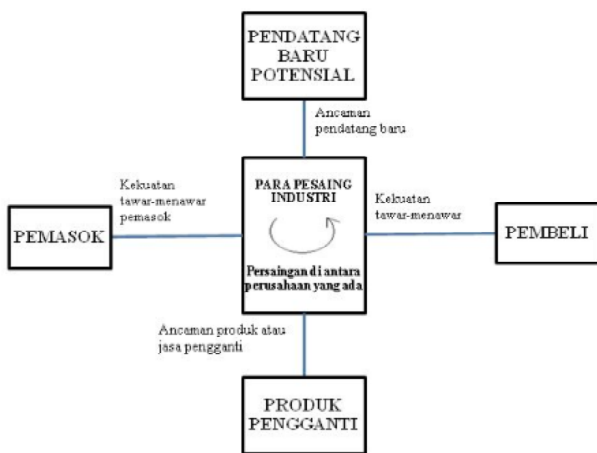
Dengan mempertimbangkan pada peluang pertumbuhan kebutuhan produk kemasan seiring dengan kemajuan pertumbuhan sektor industri di Jawa Timur dan khususnya kota Surabaya dan sekitarnya, sebuah kesempatan diambil oleh subjek penelitian membangun sebuah pabrik pembuatan kotak karton gelombang di wilayah Gresik, Jawa Timur. Perusahaan ini bermula dengan pendirian sebuah perusahaan Minibox (*Coverting*). Perkembangan yang cukup pesat pada perusahaan membuat PT. Perkembangan tersebut tidak hanya berhenti pada itu saja, ekspansi dilakukan dengan pendirian pabrik baru di Jawa Barat, serta peng-akuisisian sebuah perusahaan di Wonokoyo, Pasuruan, Jawa Timur.

Pertumbuhan produksi pada subjek penelitian tergolong sangat cepat, dalam tiga tahun terakhir peningkatan produksi telah mencapai ±4000 ton per bulan sejak pembangunan pabrik kedua. Angka peningkatan produksi tersebut ternyata

masih belum menggunakan kapasitas produksi secara penuh. Pada 2014 ini ditargetkan perusahaan dapat memaksimalkan kapasitas produksi yaitu 10.000 ton per bulan. Teknologi yang digunakan telah mengikuti perkembangan teknologi yang ada untuk mencapai kualitas *high-end*, hanya saja dibutuhkan peremajaan terhadap mesin-mesin lama. Semua perkembangan tersebut diharapkan dapat membuat perusahaan dapat bertahan, bahkan dapat menjadi pemimpin pasar (*market leader*) pada industri KKG.

Dengan adanya fenomena di atas, penulis tertarik untuk mengetahui dan menganalisis strategi kompetitif pada perusahaan kotak karton gelombang di Gresik, serta merumuskan strategi kompetitif yang baik. Hasil analisis diharapkan berguna bagi perusahaan dalam persaingan industri kemasan kotak karton gelombang.

Menurut Michael E. Porter dalam buku *Competitive Strategy*, intensitas persaingan dalam suatu industri dipengaruhi oleh lima kekuatan, yaitu ancaman pesaing baru, tekanan dari produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan intensitas persaingan antara pesaing yang ada. Lima kekuatan tersebut lebih dikenal dengan *Porter Five Forces Analysis*. Analisis lima kekuatan bersaing ini adalah sebuah kerangka kerja untuk menganalisis tingkat persaingan dalam suatu industri dan strategi pengembangan bisnis dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan.



Gambar. 1. Lima Kekuatan Persaingan Porter

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapat pangsa pasar, serta sering kali juga sumber daya utama. Akibatnya, harga dapat menjadi turun atau biaya yang membengkak sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari pemain lama, maka ancaman dari pendatang baru akan rendah. Berikut beberapa hambatan masuk bagi pendatang baru :

1. Skala ekonomi. Skala ekonomi menggambarkan turunnya

biaya satuan suatu produk apabila volume absolut per periode meningkat.

2. Diferensiasi produk. Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merk dan kesetiaan pelanggan.
3. Kebutuhan modal. Kebutuhan modal untuk menanamkan sumber daya finansial yang besar supaya dapat bersaing menciptakan hambatan masuk.
4. Biaya beralih pemasok. Biaya satu kali yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya.
5. Akses ke saluran distribusi. Rangkaian organisasi yang saling tergantung dan bekerja sama dalam proses pemindahan barang secara fisik maupun kepemilikan antara penjual dan pembeli melalui perantara dari produsen hingga ke tangan konsumen.
6. Biaya tidak menguntungkan bebas dari skala. Biaya yang hanya dapat dimiliki oleh perusahaan yang telah mapan yang mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk.
7. Kebijakan pemerintah adalah keputusan yang diambil oleh pemerintah untuk memecahkan permasalahan di negara.

Produk pengganti didefinisikan sebagai produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Ada beberapa faktor penentu barang pengganti dapat menjadi ancaman :

1. Kinerja dari produk pengganti. Harga, kualitas, dan layanan dari produk pengganti terhadap produk industri.
2. Biaya beralih ke produk pengganti. Biaya yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari produk industri ke produk pengganti.
3. Kecenderungan pembeli menggunakan produk pengganti. Kecenderungan pembeli penting untuk dikaji untuk melihat kekuatan produk dibanding produk pengganti.

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Faktor-faktor pemasok dikatakan kuat, yaitu :

1. Dominasi pemasok. Jumlah pemasok dalam suatu industri.
2. Produk pengganti. Produk pengganti yang dijual oleh pemasok.
3. Keunikan produk pemasok. Keunikan dari produk yang mempengaruhi kualitas dari produk pembeli yang akan meningkatkan kekuatan dari pemasok.
4. Kepentingan pemasok. Seberapa prioritas pembeli bagi pemasok.
5. Biaya peralihan ke pemasok lain. Biaya yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari pemasok ke pemasok lain.

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Faktor-faktor pemasok dikatakan kuat, yaitu :

1. Volume pembelian. Banyaknya jumlah penjualan yang dilakukan oleh satu pembeli jika dibandingkan dengan

penjualan secara keseluruhan.

2. Jenis produk. Jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan merupakan produk standar atau produk yang terdiferensiasi.
3. Biaya peralihan ke produk penjual lain. Biaya yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari penjual ke penjual lain.
4. Informasi produk. Informasi yang diberikan kepada pembeli mengenai spesifikasi dari produk yang diproduksi oleh perusahaan.
5. Kualitas produk. Bagaimana pengaruh kualitas produk perusahaan terhadap hasil produk pembeli.

Persaingan di kalangan pesaing yang ada berupa perlombaan untuk memperoleh posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan (garansi) kepada pelanggan. Faktor-faktor struktural dari persaingan :

1. Jumlah pesaing. Banyaknya pesaing yang berkompetisi dalam industri yang sama dengan perusahaan.
2. Pertumbuhan industri. Peningkatan kinerja pada sebuah industri dibanding dengan tahun sebelum.
3. Biaya tetap atau biaya penyimpanan. Biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan ke produk pesaing lain.
4. Diferensiasi dan biaya peralihan. Perbedaan produk dibanding produk lain. Biaya yang dikeluarkan untuk berganti dari produk perusahaan ke produk pesaing lain.
5. Penambahan kapasitas. Penambahan kapasitas akibat perubahan skala ekonomi.
6. Pesaing yang beragam. Para pesaing yang memiliki perbedaan dalam strategi, asal-usul, kepribadian serta hubungan mereka dengan perusahaan induk.
7. Hambatan pengunduran diri. Faktor-faktor ekonomis, strategis dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun mereka mungkin memperoleh laba atas investasi yang rendah atau bahkan negatif.

Dalam menghadapi lima kekuatan bersaing diatas, terdapat tiga strategi generik pada persaingan kompetitif dengan perusahaan lain dalam industri, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus.

Strategi keunggulan biaya menyeluruh menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah. Beberapa faktor yang mempengaruhi strategi ini adalah skala ekonomi, pengeruh kurva belajar dan pengalaman, prosentase utilitas kapasitas yang dicapai, hubungan dengan pemasok dan distributor, biaya dan pengetahuan dalam organisasi, biaya litbang yang berhubungan dengan pengembangan produk baru atau modifikasi produk yang ada saat ini, biaya tenaga kerja, tarif pajak, biaya energi dan biaya pengiriman.

Strategi diferensiasi mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri atau yang membedakannya dalam pasar yang jadi sasarannya. Pendekatan untuk membedakan dapat dilihat dari desain atau citra merek, teknologi, fitur, layanan pelanggan, jaringan dealer, atau dimensi lain.

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Fokus dari strategi ini pada kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk, atau pasar geografis.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif, dengan tujuan untuk membahas strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan yang diteliti. Sumber data yang dilakukan ada dua, primer dan sekunder. Data primer didapat dari wawancara dan hasil observasi langsung pada subjek penelitian. Data sekunder yang digunakan adalah studi kepustakaan, observasi, dan data yang dipublikasikan oleh perusahaan. Di dalam uji keabsahan data, penulis menggunakan uji triangulasi sumber, di mana membandingkan hasil wawancara dari narasumber satu dengan yang lainnya.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Subjek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri kemasan kotak karton gelombang. Berdasarkan hasil penelitian dengan didukung analisis *Porter's Five Forces*, ancaman bagi pendatang baru untuk mampu bersaing dalam industri ini antara lain skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses saluran distribusi, serta biaya tidak menguntungkan bebas dari skala. Dari segi skala ekonomi, *unit cost production* dapat turun pada jumlah produksi tertentu dengan spesifikasi yang berbeda juga sebagaimana yang dijelaskan oleh narasumber. Bagi pendatang baru untuk mencapai jumlah produksi dimana dapat mempengaruhi turunnya *unit cost production*, dibutuhkan permintaan dari pembeli yang besar dan dibutuhkan mesin dengan skala yang besar. Hal tersebut menjadi sebuah penghalang bagi pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Dari segi diferensiasi produk, perusahaan memiliki keunggulan pada kualitas produk kotak karton gelombang yang telah berpengalaman, sehingga pesaing baru susah masuk karena konsumen cenderung sudah loyal terhadap perusahaan. Kebutuhan modal yang dibutuhkan untuk masuk ke industri ini juga besar, selain itu semakin besar modal yang dibutuhkan akan semakin besar pula resiko yang diterima pendatang baru. Sedangkan untuk biaya beralih pemasok, tidak menjadi tantangan bagi pendatang baru karena biaya beralih dari pemasok tidak ada atau nol (0), sehingga dengan mudahnya perusahaan mampu berganti dari satu pemasok ke pemasok lainnya tanpa mengeluarkan biaya beralih. Akses ke saluran distribusi juga bukan merupakan hambatan bagi pendatang baru untuk masuk ke industri kotak karton gelombang karena ada tenaga *outsourcing* untuk membantu distribusi barang perusahaan kotak karton gelombang. Biaya tidak menguntungkan dari skala menjadi tidak menjadi hambatan bagi pendatang baru karena kepemilikan teknologi dan bahan baku dapat didapat dengan mudah yaitu dari pemasok, selain itu tidak adanya monopoli lokasi, serta tidak adanya subsidi yang dapat menguntungkan perusahaan yang telah mapan. Kebijakan pemerintah juga tidak menjadi hambatan untuk

dapat bersaing dalam industri kotak karton gelombang karena pemerintah tidak memiliki aturan khusus seperti persyaratan perizinan akses terhadap bahan baku dari industri ini.

Ancaman juga dapat datang dari adanya produk pengganti. Pertama, kinerja produk pengganti tidak menjadi ancaman bagi perusahaan karena kinerja produk pengganti masih belum dapat bersaing dengan industri kotak karton gelombang. Dengan tidak adanya biaya beralih ke produk pengganti, hal ini menyebabkan besar ancaman untuk beralih ke produk pengganti. Menurut penelitian, ancaman dari produk pengganti rendah, karena produk pengganti yang ada saat ini tidak dapat menggantikan fungsi dan kualitas dari produk kemasan kotak karton gelombang. Kekuatan tawar-menawar pemasok dilihat melalui situasi pemasok bagi perusahaan. Dominasi pemasok untuk perusahaan sangat banyak dan perusahaan tidak akan memiliki resiko apabila sewaktu-waktu pemasok bermain dengan harga karena banyaknya pemasok yang menyediakan bahan baku bagi perusahaan. Produk utama bagi perusahaan adalah roll kertas dan hingga saat ini belum ditemukan penggantinya. Keunikan yang dimiliki oleh pemasok mampu meningkatkan kekuatan tawar menawar dari pemasok karena pemasok memiliki keunikan yang akan menjadi rebutan bagi pembelinya. Pemasok dapat memaksakan kekuatannya dalam penentuan harga dan kualitas pada industri kotak karton gelombang yang menyebabkan kekuatan pada tawar-menawar bagi pemasok dalam berhubungan dengan konsumen, yaitu perusahaan kotak karton gelombang. Biaya beralih dari pemasok terhadap pembeli adalah nol (0) sehingga perusahaan memiliki kesempatan untuk dapat membandingkan antarsatu pemasok satu dengan yang lain. Namun dengan tidak adanya biaya beralih, kekuatan tawar-menawar dari pemasok menjadi berkurang dan pemasok yang akan berebut untuk mendapatkan harga yang sesuai dari pembeli atau perusahaan.

Kekuatan tawar-menawar pembeli terlihat dari volume pembelian, jenis produk, biaya beralih pembeli, informasi produk, serta kualitas produk. Dari data penjualan yang didapat dapat disimpulkan bahwa banyak perusahaan yang bergantung pada produk kotak karton gelombang. Hal ini menyebabkan kekuatan tawar-menawar pembeli meningkat karena akan berebut untuk menjadi pemasok bagi perusahaan manufaktur yang ada. Dari segi jenis produk, produk yang dihasilkan oleh perusahaan merupakan produk standar atau tidak terdiferensiasi dengan produk pada industri kotak karton gelombang. Dengan produk yang tidak terdiferensiasi tersebut maka pembeli memiliki pilihan untuk pemasoknya yang meningkatkan kekuatan tawar dari pembeli dalam penentuan harga. Biaya beralih pembeli adalah nol (0) terhadap pembeli sehingga pembeli dapat membandingkan harga dengan perusahaan kotak karton gelombang yang lainnya. Dari segi informasi produk, tidak semua pembeli memiliki informasi produk yang lengkap dan kebanyakan kurang memahami spesifikasi dari permintaan produk yang mereka inginkan. Kekurangan informasi dari pembeli mengenai permintaan mengurangi kekuatan tawar menawar untuk mendapatkan harga yang menguntungkan. Menurut penelitian, kualitas produk dari produk kotak karton gelombang cukup mempengaruhi kekuatan dari tawar-menawar pembeli secara tidak langsung.

Intensitas persaingan antara para pesaing yang ada ditinjau dari jumlah pesaing, pertumbuhan industri, biaya tetap, diferensiasi dan biaya beralih, penambahan kapasitas, pesaing yang beragam, serta hambatan pengunduran diri. Jumlah pesaing di dalam industri subjek penelitian cukup banyak, sehingga menyebabkan perebutan pangsa pasar antarperusahaan. Pertumbuhan industri pada kemasan kotak karton gelombang cukup cepat, sehingga persaingan menjadi lebih longgar karena perusahaan dapat meningkatkan penjualan hanya dengan mengikuti arus pertumbuhan industri. Biaya tetap penyimpanan yang rendah menyebabkan persaingan dalam industri menjadi lebih stabil karena perusahaan tidak mendapat tekanan dari biaya penyimpanan. Dengan minimnya diferensiasi dari produk-produk kemasan kotak karton gelombang, menjadikan persaingan dalam industri ini semakin ketat karena produk tidak memiliki diferensiasi yang menjadi pelindung dari persaingan, yang menyebabkan pembeli dapat memilih pemasoknya dengan bebas. Dengan penambahan kapasitas yang berkelompok atau harus dalam jumlah besar membuat persaingan menjadi lebih ketat dalam berebut pangsa pasar karena penambahan kapasitas dalam industri kemasan kotak karton gelombang memakan biaya yang cukup besar. Pesaing yang beragam hanya dapat menang dari subjek penelitian apabila dapat memberikan harga yang lebih rendah dibanding perusahaan. Produk yang homogen dengan strategi pemasaran yang sama menyebabkan persaingan menjadi lebih longgar. Menurut narasumber, hambatan pengunduran diri tidak tinggi yang akan menyebabkan persaingan industri menjadi lebih kecil. Dengan mudahnya mengundurkan diri dari persaingan, mampu membuat perusahaan yang kecil terhenti dan melepaskan diri satu per satu tanpa mempertahankan bisnisnya.

Strategi bersaing alternatif yang diharapkan oleh penulis adalah strategi keunggulan biaya (*overall cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*). Kunci dari strategi keunggulan biaya adalah dengan menjual produk kotak karton gelombang di bawah harga pesaing untuk meraih keuntungan yang lebih besar dari pesaing. Strategi ini dilakukan karena diferensiasi nilai pada produk kotak karton gelombang tidak terlalu besar yang mengakibatkan pembeli lebih sensitif terhadap harga. Strategi ini juga dapat membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga bahkan menjadi pemimpin pasar dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya.

Strategi kedua adalah dengan menjalankan strategi fokus. Strategi fokus memiliki dua varian yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi. Pada perusahaan ini, fokus terhadap biaya dirasa lebih menguntungkan karena perusahaan dapat bermain dengan harga kepada konsumen. Perusahaan dapat memfokuskan strategi keunggulan biaya hanya pada salah satu segmen pasar yaitu industri makanan & minuman. Di dalam strategi keunggulan biaya, perusahaan dapat memberikan harga yang sesuai dengan segmen pasar tersebut. Memfokuskan strategi pada kedua industri ini dengan tujuan mendapat pangsa pasar yang lebih besar pada industri makanan & minuman.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari proses analisis lima kekuatan (*Porter Five Forces Analysis*) pada perusahaan kotak karton gelombang memiliki ancaman dari para pendatang baru, ancaman juga datang dari pemasok yang memiliki kekuatan tawar menawar cukup tinggi, serta pembeli dalam industri kotak karton gelombang ini memiliki posisi tawar menawar yang lebih kuat dibandingkan dengan subjek penelitian. Persaingan antara pesaing yang telah ada juga menunjukkan intensitas persaingan yang cukup ketat. Sedangkan keuntungan dimiliki subjek penelitian karena tidak memiliki produk pengganti yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

Beberapa strategi yang dijalankan pada subjek penelitian dalam menghadapi persaingan di industri kotak karton gelombang berdasar analisis lima kekuatan Porter, yaitu:

1. Menjaga kualitas produk yang telah ada dengan meningkatkan kualitas SDM
2. Menjaga loyalitas pembeli
3. Pengembangan perusahaan
4. Menjaga hubungan pemasok

Penulis juga merumuskan strategi alternatif yang dapat diimplementasikan pada perusahaan kotak karton gelombang, yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*) dan strategi fokus (*focus*) biaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bogdan, R., & Taylor, S. J. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Chandler, A. D. (2013). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise I*. Martino Publishing.
- Coles, R., McDowell, D., & Kirwan, M. J. (2003). *Food Packaging Technology*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Craig, J. C., & Grant, R. M. (1993). *Strategic Management (The Fast-Track Mba)*. Nichols Pub Co.
- David, F. R. (2008). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba.
- David, F. R. (2011). *A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (14<sup>th</sup> Edition)*. Pearson.
- Day, George S., & Wensley R. (1988). *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. *Journal of Marketing*.
- Glueck, W. F., Jauch, & Lawrence, R. (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Airlangga.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons.
- Husein, U. (2000). *Business an Introduction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Indriantoro, N. & Supomo, B. (2002). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi & manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Marrus, S. K. (1994). *Building the Strategic Plan: Find, Analyze and Present the Right Information*. Krieger Pub Co.
- Milles, M.B. and Huberman, M.A. 2013. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication.
- Moleong, LJ (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Patton, M. Q. (1999). *Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis*. HSR: Health Services Research.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Sangadji, E.M. & Sopiah (2010). *Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian, S. P. (2004). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2001). *Metodologi Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sutardi, D. (2014). *Omzet Industri Kemasan Naik 8% di Kuartal III*. Retrieved January 23, 2015, from <http://m.radarpena.com/welcome/read/2014/10/26/12450/18/1/Omzet-Industri-Kemasan-Naik-8-di-Kuartal-III>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.