

INTISARI

Industri produk kertas adalah industri yang mengolah kertas menjadi produk dari kertas. Industri ini merupakan bagian dari industri stasioneri. Seiring dengan prospek pertumbuhan industri produk kertas yang melambat, persaingan dalam industri semakin ketat yang mempengaruhi PT Lokomotif Eka Sakti sebagai salah satu perusahaan produk kertas di Indonesia. Dengan keadaan rasio margin laba bersih yang menurun dan kondisi lingkungan bisnis yang berubah serta semakin ketatnya persaingan, mengharuskan PT Lokomotif Eka Sakti untuk melakukan perbaikan strategi bisnis untuk dapat bertahan dan berkembang di masa depan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal PT Locomotif Eka Sakti beserta kemungkinan perubahan yang akan mempengaruhi persaingan serta merumuskan strategi bersaing alternatif yang sebaiknya diimplementasikan oleh perusahaan. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metoda penelitian deskriptif. Metoda analisis eksternal dilakukan dengan melakukan analisis karakteristik ekonomi industri, *five forces* dari Porter, *driving forces*, dan *key success factors*. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan melakukan analisis kekuatan kompetitif dan analisis kapabilitas bidang fungsional. Berdasarkan analisis tersebut dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kemudian dianalisis menggunakan matriks SWOT untuk memformulasikan strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi persaingan industri saat ini.

Hasil penelitian menunjukkan strategi biaya rendah yang digunakan oleh PT Locomotif Eka Sakti dapat dipertahankan tetapi harus menekankan kepada aspek peningkatan skala ekonomis dengan beroperasi pada kapasitas penuh dan peningkatan efisiensi rantai pasok. Strategi bersaing alternatif yang sebaiknya dilakukan perusahaan untuk mencapai biaya rendah adalah dengan metode mengurangi biaya yang diterapkan dengan melakukan manajemen efisiensi biaya pada aktivitas rantai nilai dan mengubah rantai nilai ke biaya yang lebih rendah.

Kata Kunci: strategi bersaing, analisis industri, lima kekuatan dari Porter, *driving forces*, *key success factors*, analisis SWOT, industri produk kertas.

ABSTRACT

Paper converting industry is industry where paper processed into paper products. This industry is kind of the stationery industry. Due to the slowing growth of paper converting industry, competition in this industry is increasingly tight that affects business of PT Locomotif Eka Sakti as one of paper products company in Indonesia. Considering the declining ratio of net profit margin, the changing of business environment and also the increasing competition, PT Locomotif Eka Sakti is required to conduct business improvement strategy to sustain and to thrive in the future.

The objective of this research is to analyze external and internal environment of PT Locomotif Eka Sakti and the possibility of changes, and to formulize competitive strategy that should be implemented by the company. The research is conducted by qualitative approach with descriptive research method. The method to analyze external environment is conducted by analyzing economic characteristics of industry, Porter's five forces, driving forces, and key success factors. Internal environment analysis is conducted by analyzing competitive strength and the functional area capabilities. According to those analyses, company's strengths, weaknesses, opportunities and threats can be known and analyzed using SWOT matrix to formulize a competitive strategy that is in accordance with the current condition of industrial competition.

The result shows that low cost strategy which is applied by PT Locomotif Eka Sakti can be retained however the company have to focus in increasing the economic of scale by operate on full capacity and increasing supply chain efficiency. Alternative strategy that should be applied by the company in order to produce low cost product is to reduce cost which can be done by conducting cost efficient management of value chain activities and revamping the value chain system to lower cost.

Keywords: competitive strategies, industry analysis, Porter's five forces, driving forces, key success factors, SWOT analysis, paper converting industry.