

T
6588
USR
R C I

RELEVANSI KEUNGGULAN BERSAING DAN KONDISI PERSAINGAN
PADA STRATEGI BERSAING
PERUSAHAAN ROKOK 'SUKUN' KUDUS

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Alien Usriyah
NIM : C.4A099012

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2001

UPT-PUSTAK-UNDIP

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS



SERTIFIKAT

Saya, Alien Usriyah, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada Program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alien Usriyah'.

Alien Usriyah
20 April 2001

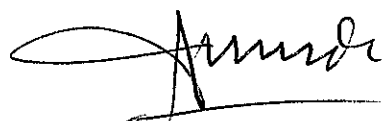
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul :

**RELEVANSI KEUNGGULAN BERSAING DAN KONDISI PERSAINGAN
PADA STRATEGI BERSAING
PERUSAHAAN ROKOK 'S U K U N' KUDUS**

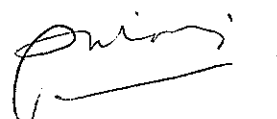
Yang disusun oleh Alien Usriyah, NIM C4A099012
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 2 Mei 2001

Pembimbing Utama



Drs. Mudiantono, MSc

Pembimbing Anggota



Drs. Sutopo, MS

Semarang, 2 Mei 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi, Magister Manajemen



Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo

MOTTO

Sesungguhnya setelah kesulitan adalah kemudahan
Maka apabila engkau telah selesai pada pekerjaan yang satu, kerjakanlah
yang lain dengan sungguh-sungguh
Dan kepada Tuhanmulah hendaknya engkau berharap

(QS. Al-Insyroh 6-8)

Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan berilmu
diantara kamu dengan beberapa derajat

(QS. Al-Mujadalah 11)

PERSEMBAHAN

Untuk yang sangat kusayangi :

Bapak & Ibu : H. Iltizam Kuffa & Hj. Oh Loen Kiauw

Adik-adikku : Anisa, Arroyan & Akmal Falah

Sahabat terbaikku : Mas Fariz



ABSTRACT

Competitive advantage, the competition in cigarette industry, competitive strategy and the sales volume are the topic of this thesis.

The thesis objectives are to analyze the effects of competitive advantage and the competition in cigarette industry to competitive strategy dan the effect of competitive strategy to the rise in company's sales volume.

The analysis implements is SEM (Structural Equation Model), that is a group on statistical techniques to examine a kind of complicated links simultantly.

The managerial implications from this research is the company should have high attentiveness of competitive advantage and the competition in cigarette industry to make the right competitive strategy. Because, competitive strategy is the important thing to increase the company's sales volume.

ABSTRAKSI

Keunggulan Bersaing, Kondisi Persaingan dalam Industri Rokok, Strategi Bersaing dan Volume Penjualan merupakan topik yang melatarbelakangi penulisan tesis ini.

Tesis ini menganalisis pengaruh Keunggulan Bersaing dan Kondisi Persaingan terhadap Strategi Bersaing, dan pengaruh Strategi Bersaing terhadap Volume Penjualan Perusahaan.

Alat analisis yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Model), yaitu sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan.

Implikasi manajerial pada penelitian ini adalah perusahaan disarankan agar selalu memperhatikan Keunggulan Bersaing dan Kondisi Persaingan pada Industri Rokok agar mampu menentukan Strategi Bersaing secara tepat. Karena, strategi Bersaing memegang peran yang sangat penting terhadap keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan taufik dan hidayah-NYA sehingga dapat terselesaikan Tesis dengan judul RELEVANSI KEUNGGULAN BERSAING DAN KONDISI PERSAINGAN PADA STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN ROKOK 'S U K U N' KUDUS.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

- Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
- Bapak Drs. Mudiantono, MSc, selaku Dosen Pembimbing I.
- Bapak Drs. Sutopo, MS, selaku Dosen Pembimbing II.
- Bapak H. Tas'an Wartono, selaku pemilik Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus.
- Bapak H. Prayitno.
- Bapak H. Lilik Riyanto.
- Bapak H. Sunaryo Sofyan.
- Bapak Peno, selaku Pimpinan Perwakilan PR. 'Sukun' Kudus di Pekalongan.
- Segenap Staff Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus.
- Bapak H. Ali Juffan, selaku Pimpinan GAPPRI Kudus.
- Bapak dan Ibu : H. Iltizam Kuffa dan Hj. Oh Loen Kiauw.
- Adik-adikku : Anisa, Arroyan dan Akmal Falah.
- Sahabat terbaikku : Mas Fariz.

Atas segala bantuan yang diberikan, hanya dofa yang penulis panjatkan, semoga Allah SWT memberi balasan kepada semuanya. Amien.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat dan menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Semarang, 20 April 2001

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alien Usriyah', written in a cursive style.

Alien Usriyah, SE

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Motto	iv
Halaman Persembahan	v
Abstract	vi
Abstraksi	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I	
Pendahuluan	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Perumusan Masalah	9
1.3.Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.4.Metodologi	11
1.5.Garis Besar Tesis	11
1.6.Definisi Utama	12
1.7.Keterbatasan dan Asumsi Dasar	15
BAB II	
Telaah Pustaka dan Hipotesis	17
2.1.Penelitian Terdahulu	17
2.2.Telaah Pustaka	20
2.2.1.Strategi Bersaing	20
2.2.2.Keunggulan Bersaing	28
2.2.3.Kondisi Persaingan	36
2.2.4.Volume Penjualan	42
2.3.Kerangka Pemikiran Teoritis	47
2.4.Definisi Operasional Variabel	47
2.4.1.Variabel Keunggulan Bersaing	47
2.4.2.Variabel Kondisi Persaingan	48
2.4.3.Variabel Strategi Bersaing	49
2.4.4.Variabel Volume Penjualan	49
2.4.5.Operasional Variabel	50
BAB III	
Metodologi	52
3.1.Jenis dan Sumber Data	52
3.2.Populasi dan Sampel	53
3.3.Metode Pengumpulan Data	54

3.4. Metode Analisis	55
3.4.1. Analisis Kualitatif	55
3.4.2. Analisis Kuantitatif	55
BAB IV	
Analisis Data	59
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	59
4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan	59
4.1.2. Struktur Organisasi	61
4.1.3. Personalia	62
4.1.4. Produksi	65
4.1.5. Pemasaran	69
4.2. Proses dan Hasil Analisis/Komputasi Data	71
4.2.1. Pengembangan Modal Berbasis Teori	71
4.2.2. Menyusun Path Diagram	72
4.2.3. Persamaan Struktural dan Measurement Model	73
4.2.4. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi	74
4.2.5. Menilai Kemungkinan Munculnya Identification Problem	80
4.2.6. Evaluasi Kriteria Goodness of fit	81
1. Evaluasi Atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas Dalam Data	81
2. Evaluasi Atas outliers	81
3. Evaluasi Atas Multicollinearity dan Singularity	85
4. Evaluasi Atas Kriteria Goodness of Fit	85
5. Evaluasi Atas Regression Weight Untuk Uji Kausalitas	86
6. Analisis Atas Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect	87
4.2.7. Interpretasi dan Modifikasi Model	91
4.3. Pengujian Hipotesis	93
4.3.1. Pengujian Hipotesis 1	94
4.3.2. Pengujian Hipotesis 2	94
4.3.3. Pengujian Hipotesis 3	95
BAB V	
Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan	97
5.1. Kesimpulan Pengujian Hipotesis	97
5.1.1. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 1	98
5.1.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 2	99
5.1.3. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 3	99
5.2. Kesimpulan Mengenai Masalah Penelitian	100
5.3. Implikasi Teoritis	102
5.4. Implikasi Manajerial	103
5.5. Keterbatasan	109
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	110

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

1.1. Penjualan Rokok 'Sukun' tahun 1994-1998	3
1.2. Produksi 10 Besar Perusahaan Rokok Kretek Indonesia Tahun 1995	6
1.3. Produksi 10 Besar Perusahaan Rokok Kretek Indonesia Tahun 1999	6
2.1. Perkembangan Produksi Rokok Kretek 1986-1995	18
2.2. Belanja Iklan Rokok di Media Cetak dan TV	35
2.3. Operasional Variabel	51
3.1. Goodness of Fit Indices	58
4.1. Langkah-langkah dalam SEM	71
4.2. Bangunan Model Teoritis	72
4.3. Model Pengukuran dan Struktural	74
4.4. Sampel Covariances-Estimates	75
4.5. Estimasi Parameter	78
4.6. Penilaian Atas Normalitas Data	81
4.7. Descriptive Statistics	83
4.8. Observations Farthest From The Centroid	84
4.9. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices	85
4.10. Estimasi Parameter	87
4.11. Standardized Direct Effect	88
4.12. Standardized Indirect Effect	89
4.13. Standardized Total Effect	90
4.14. Standardized Residual Covariances	92
4.15. Pengujian Hipotesis	93
5.1. Kesimpulan Hipotesis	97
5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian	100

DAFTAR GAMBAR

2.1.Lingkup Kinerja Merek	27
2.2.Model Keputusan Konsumen	44
2.3.Kerangka Pemikiran Teoritis	47
2.4.Variabel keunggulan Bersaing	48
2.5.Variabel Kondisi Persaingan	48
2.6.Variabel Strategi Bersaing	49
2.7.variabel Volume penjualan	50
4.1.Struktur Organisasi PR. 'Sukun' Kudus	62
4.2.Proses Produksi	67
4.3.Path Diagram	72
4.4.Confirmatory Factor Analysis	77
4.5.Full Model SEM	79

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2. Jawaban Kuesioner
- Lampiran 3. Olah Data Structural Equation Model
- Lampiran 4. Regression
- Lampiran 5. Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Industri rokok di Indonesia terus tumbuh. Persaingan semakin ketat dengan lahirnya produk-produk baru. Secara keseluruhan, persaingan dikendalikan oleh The Big Five, yaitu Gudang Garam, Djarum, Bentoel, Marlboro (Philip Morris) dan Sampoerna. Kelima perusahaan ini pada tahun 1994 tercatat menguasai lebih dari 90% pangsa pasar rokok Indonesia (Warta Beacukai, 2000). Lewat positioning harga, masing-masing perusahaan menguasai segmen pasar yang berbeda-beda. Djarum dan Bentoel menguasai segmen menengah ke bawah, Gudang Garam kuat di segmen menengah ke atas, sedangkan Marlboro dan Sampoerna (dengan produk Dji Sam Soe dan A Mild) menguasai segmen yang lebih premium (Ari Darmawan, 1996).

Industri rokok memberikan sumbangan yang besar pada penerimaan pemerintah. Dalam perkembangannya hasil tembakau (rokok) memberi kontribusi 94% dari penerimaan cukai secara keseluruhan (Warta

Beacukai, 2000). Tahun 1990 cukai hasil tembakau sebesar Rp 1,6 triliun, tahun 1995 sudah mencapai Rp 3 triliun dan terakhir tahun 1999 mencapai lebih dari Rp 8,5 triliun (GAPPRI, 2000).

Industri rokok yang memberikan penerimaan besar pada pemerintah ini tidak muncul begitu saja, namun melalui proses perkembangan yang sangat lama. Pemunculannya di Indonesia dimulai pada akhir abad 19 pada waktu perokok-perokok di kota Kudus mencampur tembakau dengan cengkeh yang disebut rokok kretek. Akhirnya berkembang dengan berdirinya perusahaan-perusahaan rokok. Perusahaan rokok yang pertama muncul adalah Perusahaan Rokok Bal Tiga, didirikan oleh Niti Semito pada tahun 1906. Kemudian disusul oleh Perusahaan Rokok Gunung Kedu, Tebu & Cengkeh, NV. Trio, Delima, Djangkar, Garbis & Manggis, Djambu Bol, Nojorono, Djarum dan Sukun (Museum Kretek Kudus, 2000).

Salah satu cikal bakal perusahaan rokok yang mampu bertahan sampai saat ini adalah Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus yang didirikan oleh Bapak Mc. Wartono pada tahun 1947 di desa Gondosari kecamatan Gebog, sekitar 10 km dari kota Kudus. Saat didirikan perusahaan hanya memproduksi rokok klobot

dan sigaret kretek tangan, dengan karyawan 10 orang. Semula rokok 'Sukun' hanya dipasarkan di kota Kudus dan sekitarnya, yang dalam perkembangannya bertambah luas. Untuk mengatasi permintaan yang semakin meningkat perusahaan menambah kapasitas bahan baku, tenaga kerja dan alat-alat produksinya.

Permintaan yang meningkat terhadap rokok 'Sukun' ini disertai pula oleh persaingan yang semakin ketat, sehingga perusahaan harus melakukan perbaikan mutu rokok secara terus menerus dan kegiatan yang mendukung volume penjualan agar para pesaing tidak menggerogoti pangsa pasar perusahaan. Dari Tabel 1.1 tampak bahwa perusahaan mengalami penurunan volume penjualan.

Tabel 1.1
Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus
Penjualan Rokok 'Sukun' tahun 1994 - 1998

Tahun	Volume (bos)	Jumlah (rupiah)
1994	839.468,550	79.539.156.000
1995	1.109.061,000	116.692.395.000
1996	1.328.951,550	149.753.720.500
1997	1.519.212,150	192.065.158.550
1998	1.317.564,735	276.821.936.300

Sumber : Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus

Salah satu sebab turunnya volume penjualan adalah perusahaan tidak mampu mempertahankan diri dari pesaing rokok sejenis maupun beda jenis,

pesaing yang mempunyai kesamaan atau kedekatan harga eceran, dan pesaing dari perusahaan rokok beda skala/golongan perusahaan. Pesaing sejenis datang dari rokok Djarum 76 yang memiliki rasa sangat mirip dengan rokok 'Sukun'. Pesaing beda jenis datang dari rokok jenis Lights yang mempunyai kadar tar dan nikotin rendah. Sedangkan dari segi harga eceran rokok 'Sukun' disaingi oleh Djarum 76 dan Gudang Garam Kretek.

Untuk pesaing beda golongan, perusahaan mengalami persaingan dari perusahaan rokok yang termasuk dalam golongan besar dan kecil. Perusahaan Rokok 'Sukun' termasuk dalam golongan menengah. Dari golongan besar pesaing muncul dari PT. Djarum Kudus dan PT. Gudang Garam Kediri. Dan pesaing dari golongan kecil muncul dari PT. Djeruk, Penamas, Klampok dan Pamor. Perusahaan tidak mengalami persaingan dari golongan menengah karena pesaing dari golongan tersebut tidak mempunyai kesamaan dengan produk perusahaan baik dalam hal produk maupun daerah pemasarannya.

Disamping itu, perusahaan juga menghadapi persaingan sehubungan dengan penurunan posisi, meskipun pangsa pasar perusahaan mengalami

kenaikan. Sebab penurunan posisi ini adalah perusahaan belum mampu memproduksi rokok jenis Lights yang muncul akibat gaya hidup sehat. Rokok jenis Lights tersebut memiliki kadar tar dan nikotin yang rendah. Dewasa ini hanya perusahaan-perusahaan rokok golongan besar yang mampu memproduksinya.

Gaya hidup sehat timbul dari kesadaran konsumen bahwa terdapat korelasi antara merokok dan penyakit fisik seperti kanker, jantung dan penyakit kronik sistem pernafasan. Dan bagi perokok pasif menghadapi resiko menderita kanker paru-paru dan penyakit pernafasan (Keith Robbins dalam Pearce & Robinson, 1997).

Penurunan volume penjualan dan posisi perusahaan juga tampak dari semakin menciutnya daerah pemasaran perusahaan, seperti di wilayah Tuban dan sekitarnya. Selain itu juga tampak dari jumlah tenaga kerja perusahaan yang juga mengalami penurunan.

Tabel 1.2
Produksi 10 Besar
Perusahaan Rokok Kretek Indonesia Tahun 1995

No	Perusahaan Rokok	Produksi (juta batang)	Prosentase
1	Gudang Garam	79.337	48,9
2	Djarum	23.017	14,2
3	Sampoerna	18.520	11,4
4	Bentoel	9.248	5,7
5	Nojorono	3.886	2,4
6	Filasta	3.766	2,3
7	'Sukun'	2.766	1,7
8	Gelora Jaya	1.714	1,1
9	Djambu Bol	951	0,5
10	Redjo Panamas	744	0,4
11	Lain-lain	18.589	11,4
	Jumlah	162.538	100

Sumber : GAPPRI

Tabel 1.3
Produksi 10 Besar
Perusahaan Rokok Kretek Indonesia Tahun 1999

No	Perusahaan Rokok	Produksi (juta batang)	Prosentase
1	Gudang Garam	69.845	40,9
2	Sampoerna	29.850	17,5
3	Djarum	23.262	13,6
4	Nojorono	5.243	3,1
5	Lestari Putra	5.182	3,0
6	Filasta	3.479	2,1
7	Gelora Jaya	3.450	2,0
8	'Sukun'	3.273	1,9
9	Bentoel	2.810	1,6
10	Karya Niaga	2.597	1,5
11	Lain-lain	21.621	12,8
	Jumlah	170.627	100

Sumber : GAPPRI

Untuk menghadapi hal ini perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing yang mampu bertahan lama agar tetap unggul di dalam persaingan. Keunggulan bersaing ini berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan perusahaan dalam

mengolah, memasarkan dan mempromosikan produknya. Disamping itu, perusahaan juga harus memilih segmen pasar tertentu untuk dilayani, memiliki produk unggulan yang akan mampu meningkatkan volume penjualan perusahaan, serta berupaya menciptakan serta mempertahankan strategi bersaing (Faulkner, 1995).

Tujuan keunggulan bersaing adalah agar perusahaan memiliki nilai yang tinggi dan dapat memenuhi kepuasan konsumen sehingga mampu bertahan dalam persaingan dan menghasilkan keuntungan yang tinggi. Keberhasilan perusahaan adalah pada saat perusahaan mampu memberikan kepuasan pada konsumen yaitu tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja dengan harapannya (Kotler, 1997)..

Untuk menghasilkan keuntungan melalui kepuasan konsumen, perusahaan harus memperhatikan bahwa kunci untuk mencapai keuntungan perusahaan terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan kepada konsumen. Terdapat dua faktor penting yang mempengaruhi kepuasan konsumen. Pertama, konsumen mempunyai kriteria ideal mengenai atribut atau kelengkapan

suatu produk. Kedua, konsumen mempunyai harapan atau kriteria terhadap pertimbangan pemilihan suatu merk (Cravens, 1999).

Keunggulan bersaing perusahaan akan berhasil apabila dilakukan dengan strategi bersaing yang tepat. Adapun strategi bersaing perusahaan adalah upaya yang dilakukan perusahaan dalam menciptakan serta mempertahankan keunggulan bersaing tempat perusahaan bersaing (Kotler, 1997). Sehingga, keunggulan bersaing mempunyai relevansi dengan strategi bersaing perusahaan.

Tujuan akhir dari setiap persaingan adalah peningkatan volume penjualan yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Kenaikan ini dapat dicapai apabila perusahaan mampu menetapkan strategi bersaing yang tepat. Untuk memperbaiki bagian pangsa pasar perusahaan yang hilang kenaikan volume penjualan adalah satu-satunya cara yang harus ditempuh, sehingga strategi bersaing sangat diperlukan (Sutanto Pranoto, 1998).

Berdasar latar belakang diatas, dapat disimpulkan bahwa sangat penting bagi perusahaan untuk mempunyai keunggulan bersaing. Dengan

keunggulan bersaing, perusahaan diharapkan mampu mempertimbangkan kondisi-kondisi yang akan terjadi di masa yang akan datang, mempertimbangkan keadaan perusahaan saat ini, dan posisi yang akan dicapai di masa mendatang. Keunggulan bersaing tersebut akan mengacu pada strategi bersaing yang ditentukan perusahaan dalam upaya meningkatkan volume penjualan. Selain keunggulan bersaing, kondisi persaingan yang sedang dihadapi perusahaan juga menentukan pemilihan strategi bersaing tersebut.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Dewasa ini Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus menghadapi berbagai macam persaingan. Adanya persaingan ini menjadikan perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing serta mempunyai strategi bersaing yang tepat agar perusahaan mampu meningkatkan volume penjualan dan mempertahankan pasar yang telah dimilikinya.

Sehingga perusahaan dihadapkan pada masalah apa saja yang mempengaruhi dan apa saja yang dipengaruhi dari variabel-variabel yang terkait dengan persaingan perusahaan. Variabel-variabel tersebut adalah keunggulan bersaing, kondisi

persaingan, strategi bersaing dan volume penjualan perusahaan.

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keunggulan bersaing mempunyai pengaruh terhadap strategi bersaing perusahaan ?
2. Apakah kondisi persaingan mempunyai pengaruh terhadap strategi bersaing perusahaan ?
3. Apakah strategi bersaing perusahaan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan volume penjualan ?

1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

Tujuan penelitian adalah :

1. Menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap strategi bersaing perusahaan.
2. Menganalisis pengaruh kondisi persaingan terhadap strategi bersaing perusahaan.
3. Menganalisis pengaruh strategi bersaing perusahaan terhadap peningkatan volume penjualan.

Sedangkan kegunaan penelitian bagi Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus adalah hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan atau bahan pertimbangan untuk menghadapi berbagai macam

kondisi persaingan, menentukan keunggulan bersaing dan strategi bersaing perusahaan dalam upaya meningkatkan volume penjualan.

1.4.METODOLOGI

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Confirmatory Factor Analysis dan Full Model dari Structural Equation Model (SEM). Dalam SEM, hasil komputasi untuk test signifikansi model dilakukan untuk mengukur goodness of fit, yaitu Chi-square, Goodness of Fit Index, Adjusted Goodness of Fit Index, The Comparative of Fit Index, Root Mean Square Error of Approximation dan Critical Ratio.

1.5.GARIS BESAR TESIS

Penulisan tesis ini terdiri atas 5 bab :

1. Bab I : Terdiri atas latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi, garis besar tesis, definisi utama, serta keterbatasan dan asumsi dasar.
2. Bab II : Terdiri atas penelitian terdahulu, telaah pustaka dan hipotesis, kerangka pemikiran teoritis, serta definisi operasional variabel.

3. Bab III : Terdiri atas jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, serta metode analisis.
4. Bab IV : Terdiri atas gambaran umum Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus, proses dan hasil analisis/komputasi data, serta pengujian hipotesis.
5. Bab V : Terdiri atas kesimpulan mengenai masing-masing hipotesis, kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian, serta agenda penelitian mendatang.

1.6.DEFINISI UTAMA

1. Keunggulan Bersaing, yaitu nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya (Porter, 1994).
 - Rasa rokok, yaitu rasa khas dari suatu rokok yang berasal dari pengolahan tembakau dan bahan baku lainnya yang disesuaikan dengan selera pasar sasaran perusahaan (Tobacco Asia, 2000).

- Distribusi, yaitu jaringan kerja yang terdiri dari agensi dan lembaga yang bersama-sama melakukan semua kegiatan yang diperlukan untuk menghubungkan perusahaan dengan konsumen dalam menyelesaikan tugas pemasaran (Keegan, 1997).
 - Promosi, yaitu kegiatan memberitahukan, mengingatkan, dan membujuk pembeli serta pihak lain yang berpengaruh dalam proses pembelian, berupa : iklan, promosi penjualan, penjualan personal dan hubungan masyarakat (Cravens, 1999).
2. Kondisi Persaingan, yaitu kondisi lingkungan yang selalu berubah yang dipengaruhi oleh struktur industri, distribusi, kebijakan publik, perubahan sosial, kemajuan teknologi, tekanan ekonomi global dan selera konsumen (Basu Swasta Dharmmesta, 1994).
- Rokok Sejenis, yaitu rokok yang memiliki ciri yang sama, berasal dari jenis bahan baku yang sama. Contoh : Sigaret Kretek Tangan dengan Sigaret Kretek Mesin (Tobacco Asia, 1998).
 - Rokok Beda Jenis, yaitu rokok yang memiliki ciri yang berbeda dan berasal dari jenis bahan baku berbeda pula. Contoh : Sigaret Kretek

Tangan dan Sigaret Kretek Mesin dengan Rokok Lights (Tobacco Asia, 1998).

- Harga, yaitu nilai yang terdapat pada pita cukai dibandingkan dengan kenikmatan yang mampu diberikan oleh rokok yang tersebut (Tobacco Asia, 1997).
 - Skala perusahaan, yaitu ukuran besar/kecil perusahaan rokok diukur dari produksi perusahaan dan cukai yang disetorkan kepada penerimaan negara (GAPPRI, 2000).
3. Strategi Bersaing, yaitu pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri yaitu arena fundamental tempat persaingan terjadi (Porter, 1997).
- Produk Leader, yaitu posisi produk di dalam pasar dibandingkan dengan produk-produk pesaing yang mampu memberikan identitas tentang perusahaan (Hermawanto, 1998).
 - Pendekatan Konsumen, yaitu hubungan yang kuat antara perusahaan dengan konsumen terpilih (Slater, Olson and Reddy, 1997).
 - Brand Champions, yaitu merek yang memiliki identitas, mampu mempengaruhi loyalitas

konsumen, mempunyai nilai, serta mempunyai ekstensifikasi (Davis, 1995).

4. Volume Penjualan, yaitu jumlah penjualan yang mampu dilakukan perusahaan diukur dari hasil produksi dan cukai yang disetorkan (GAPPRI, 2000).

- Intensitas Pembelian, yaitu tingkat pembelian konsumen atas produk perusahaan yang dilakukan melalui relationship marketing antara perusahaan dengan konsumen (Titik Nurbiyati, 1998).
- Pertumbuhan Konsumen Rokok, yaitu kenaikan jumlah konsumen yang mengkonsumsi produk rokok diukur dari penerimaan cukai (GAPPRI, 2000).
- Area pemasaran, yaitu segmen pasar yang dijadikan sasaran perusahaan, meliputi segmen geografis dan segmen demografis (Tobacco Asia, 2000).

1.7.KETERBATASAN DAN ASUMSI DASAR

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah hanya menggunakan responden yang bertempat tinggal di wilayah Pekalongan. Responden tersebut diasumsikan mewakili seluruh wilayah pemasaran perusahaan, baik

wilayah tempat perusahaan menjadi pemimpin pasar,
wilayah tempat perusahaan menghadapi persaingan
yang ketat, maupun wilayah tempat perusahaan
mengalami kekalahan bersaing.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. PENELITIAN TERDAHULU

Warta Beacukai (2000) memaparkan bahwa saat ini industri rokok di Indonesia merupakan industri yang besar peranannya dalam perekonomian nasional. Secara keseluruhan terdapat 853 buah perusahaan rokok yang terdiri dari Perusahaan Rokok Golongan Besar sebanyak 5 buah, Perusahaan Rokok Golongan Menengah sebanyak 9 buah, Golongan Kecil sebanyak 348 buah dan Golongan Kecil Sekali sebanyak 485 buah.

Dari jumlah tersebut sebagian perusahaan rokok golongan besar dan menengah memproduksi rokok kretek baik jenis Sigaret Kretek Tangan (SKT) maupun Sigaret Kretek Mesin (SKM), sementara sisanya memproduksi rokok putih (SPM). Pada umumnya produsen rokok putih memproduksi merk-merk luar negeri, sedangkan sebagian lainnya beroperasi dalam bentuk kerjasama dengan perusahaan domestik.

Dalam perkembangannya, industri rokok baik rokok kretek maupun rokok putih mengalami

pertumbuhan yang cukup signifikan, yang ditandai oleh kenaikan produksinya dari tahun ke tahun. Sebagai gambaran, selama kurun waktu 1986-1995 produksi rokok kretek mengalami kenaikan rata-rata sebesar 6,8% pertahun seperti tercantum dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Perkembangan Produksi Rokok Kretek 1986-1995
(dalam milyar batang)

Th	Gudang Garam	Bentoel	Djarum	Sampoerna	Lain-lain	Jumlah
86	32,6	10,0	24,5	3,0	33,8	103,9
87	39,9	10,1	28,1	3,4	28,7	110,2
88	42,1	11,1	35,1	6,7	26,2	121,2
89	39,4	14,8	39,4	6,7	27,6	127,9
90	55,9	16,2	37,1	4,6	24,1	127,9
91	57,4	11,4	28,8	5,1	39,1	141,8
92	59,6	9,6	21,6	6,0	40,7	137,5
93	66,8	11,3	21,5	7,8	40,4	147,8
94	77,1	11,4	23,8	12,9	42,4	167,6
95	79,2	9,2	23,0	18,5	44,7	174,6

Sumber : Direktorat Cukai DJBC

Sementara itu produksi rokok putih mengalami kenaikan rata-rata sebesar 1,7% dalam kurun waktu yang sama. Total produksi rokok putih untuk tahun 1995 berjumlah 24,8 milyar batang dimana 87,3% diantaranya dikuasai oleh empat perusahaan besar yaitu PT. BAT Indonesia sebesar 47,5%, PT. STTC sebesar 13,3%, PT. Tresno sebesar 17,3%, PT. Rothmans sebesar 9,2% dan perusahaan lainnya sebesar 12,7%.

Walaupun terjadi kenaikan produksi yang cukup besar pada rokok putih (SPM) terutama sejak tahun 1993 sampai dengan tahun 1995, produksi rokok kretek (SKT dan SKM) masih tetap mendominasi pasar rokok di Indonesia. Sebagai gambaran, pada tahun 1995 sebesar 87% dari seluruh produksi rokok di Indonesia di dominasi oleh rokok kretek. Sementara itu sekitar 90% dari total produksi rokok kretek di dominasi oleh 4 perusahaan besar yaitu Gudang Garam, Sampoerna, Bentoel dan Djarum.

Penelitian yang lain dilakukan oleh **Jerry G. Thursby dan Marie C. Thursby** memaparkan bahwa perusahaan-perusahaan rokok dalam memasuki suatu persaingan berusaha untuk menggeser posisi pesaing melalui volume penjualannya. Upaya tersebut dilakukan melalui Contraband Cigarette Act (CCA) yang memperkirakan biaya untuk aktivitas pemasarannya (distribusi dan promosi) sebesar 4% dari hasil penjualan rokok.

Adapun tipe rokok yang mampu menggeser posisi pesaing ada 3, yaitu:

1. Rokok yang memberikan pajak lebih rendah dibanding pesaing.
2. Rokok yang membebaskan konsumen dari pajak.

3. Rokok yang mampu menggeser posisi pesaing secara komersial melalui keunggulan-keunggulan yang dimilikinya.

Penelitian-penelitian diatas sesuai dengan kondisi persaingan industri rokok saat ini yang semakin ketat. Penelitian ini akan memperjelas penelitian-penelitian sebelumnya, apakah merupakan penambahan ataupun kontradiksi. Penelitian ini menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap strategi bersaing perusahaan, menganalisis pengaruh kondisi persaingan terhadap strategi bersaing perusahaan, serta menganalisis pengaruh strategi bersaing perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan.

2.2.TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.2.1.Strategi Bersaing

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan yang menentukan ketepatan aktivitas perusahaan dalam mendukung kinerjanya. Dalam setiap persaingan memerlukan strategi bersaing. Strategi bersaing adalah pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri

yaitu arena fundamental tempat persaingan terjadi (Porter, 1997).

Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan yang menentukan persaingan industri. Dalam menerapkan suatu strategi bersaing perusahaan memerlukan suatu kompetensi inti yaitu kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang berkualitas untuk menyediakan layanan yang baik, kemampuan inovasi menemukan produk baru, kemampuan melihat keinginan konsumen dan trend yang ada, dan tenaga penjual yang lebih baik (Thompson and Strickland, 1996).

Kompetensi inti ini merupakan dasar dalam membangun keunggulan bersaing karena aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan lebih baik dibanding pesaing, melalui pembangunan sumber-sumber keunikan yang dapat menciptakan suatu keunggulan bersaing. Untuk itu perusahaan harus dapat membangun kompetensi inti tersebut secara terus menerus dengan memperbaharui kemampuan perusahaan melalui sumber-sumber daya yang dimiliki

perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing, strategi baru dengan kemampuan sumber daya manusia dan teknologi (Hitts, Keats and De Marie, 1998).

Bagi perusahaan yang ingin memperoleh keunggulan bersaing di pasar, perbedaan antara produknya dengan produk pesaing harus dapat dirasakan oleh konsumen (Cravens, 1999). Adapun 4 dimensi dasar cakupan bersaing yaitu (Porter, 1986) :

1. Cakupan segmen, merupakan jangkauan segmen yang dilayani perusahaan.
2. Cakupan industri, merupakan jangkauan industri dimana perusahaan ikut terlibat dalam persaingan melalui strategi yang terkoordinasi.
3. Cakupan vertikal, merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan versus aktivitas pemasok dan penyalur.
4. Cakupan geografis, merupakan jangkauan operasi perusahaan secara geografis (wilayah) dengan menggunakan strategi yang terkoordinasi.

Strategi bersaing yang dibutuhkan harus mempunyai 2 tujuan dasar yaitu (Slater, Olson and Reddy, 1997) :

1. Menciptakan nilai superior konsumen, merupakan strategi yang menilai harapan akan nilai pelanggan yang tinggi sebagai orientasi pasar.
2. Mencapai keunggulan bersaing, merupakan penciptaan nilai ekonomis untuk memperoleh sumber daya yang diperlukan bagi perluasan pasar atau pengembangan produk baru.

Sedangkan 4 strategi bersaing yang umum digunakan adalah (Slater, Olson and Reddy, 1997) :

1. Product leader, mengidentifikasi timbulnya kesempatan dan kelanjutan usaha untuk mengembangkan produk dengan lebih baik. Kuncinya terletak pada kreativitas perusahaan.
2. Pendekatan konsumen, menitikberatkan dalam hubungan yang kuat dengan beberapa konsumen terpilih.
3. Brand champions, merupakan mass market dari kedekatan perusahaan dengan konsumen.

4. Keunggulan operasional, merupakan sebuah kedisiplinan bisnis yang memberikan biaya total terendah pada konsumen.

Pada perusahaan rokok, strategi bersaing yang digunakan adalah produk leader, pendekatan konsumen, dan brand champions (PR. 'Sukun' Kudus, 2000).

▪ **Product Leader**

Produk leader dikerjakan oleh sebuah tim multifungsi, dimana komunikasi antara area kunci pemasaran, R & D, dan bagian produksi dapat cepat dilakukan sehingga selangkah lebih maju dalam menanggapi perkembangan produk perusahaan (Slater, Olson and Reddy, 1997). Dalam hal ini perusahaan tidak dapat mengabaikan segmentasi pasar, penargetan pasar dan proses pemosisian produk. Tujuannya adalah untuk memosisikan produk di dalam pasar sehingga produk tersebut berada dalam posisi jauh dari produk-produk pengganti atau jauh dari merek-merek produk sejenis dari perusahaan-perusahaan pesaing, dan memosisikan produk sehingga mampu memberi

penjelasan tentang perusahaan (Hermawanto, 1998).

▪ **Pendekatan Konsumen**

Salah satu hal yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam memasuki persaingan adalah memuaskan konsumen. Konsumen mempunyai kesempatan untuk memilih produk sesuai dengan yang diinginkan. Selain jenis produk yang beraneka ragam. Faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi keinginan konsumen adalah tingkat pendidikan, kemajuan teknologi dan tingkat kemakmuran (Fisher, 1995).

Perusahaan yang sukses menggunakan setiap kesempatan untuk belajar mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen dengan beberapa tujuan khusus. Fokus pada konsumen membutuhkan 3 keyakinan yaitu bisnis adalah suatu mata rantai dari hubungan pemasok dan konsumen, konsumen merupakan tujuan pekerjaan dan kesuksesan datang dari mendengar suara konsumen (Y. Anni Aryani dan Rahmawati, 1997).

Adanya kepuasan konsumen memberikan manfaat bagi perusahaan, yaitu (Iacobucci, 1996) :

1. Hubungan antara perusahaan dengan konsumen menjadi harmonis.
2. Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang.
3. Dapat mendorong terjadinya loyalitas konsumen.
4. Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan perusahaan.
5. Reputasi perusahaan menjadi lebih baik di mata konsumen.
6. Laba yang diperoleh meningkat.

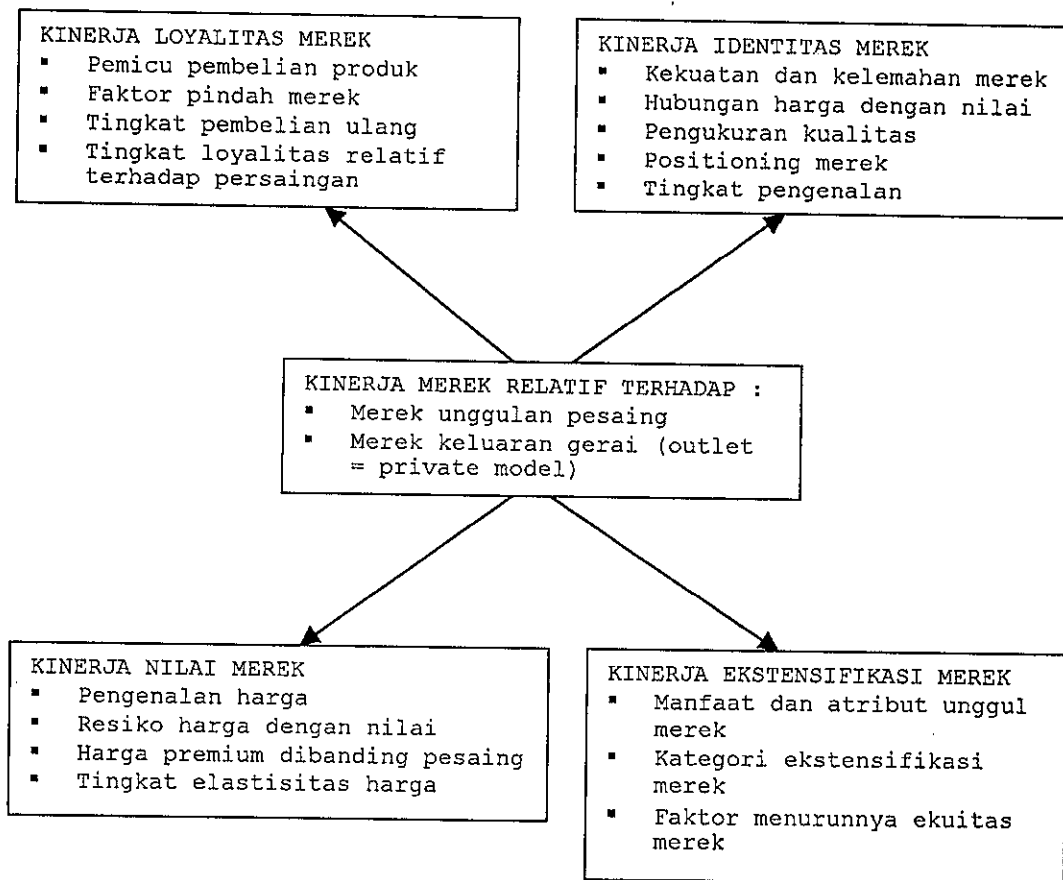
▪ **Brand Champions**

Dalam brand champions, perusahaan menitikberatkan pada investasi yang lebih besar pada periklanan untuk membangun nilai dari merek-merek perusahaan. Nilai sebuah merek muncul dari kemampuan perusahaan untuk membawa informasi penting mengenai sebuah produk yang telah dipasarkan dengan cepat. Konsumen dapat memahami bahwa sebuah merek yang kuat akan dapat mengurangi

kesalahan pembelian produk yang akan mengakibatkan ketidakpuasan konsumen (Slater, Olson and Reddy, 1997).

Lingkup kinerja merek ada 5 dengan kinerja merek relatif sebagai pusatnya. Lingkup kinerja merek dapat dilihat pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1
Lingkup Kinerja Merek



Sumber : Davis, 1995

Keunggulan yang diperoleh dari mengelola merek adalah kenaikan tingkat pengembalian investasi melalui pengembangan merek, memaksimalkan potensi pertumbuhan merek dan melindungi merek terhadap konsumen yang tidak loyal. Sedangkan strategi merek adalah inovasi, litbang, produksi, penjualan dan iklan (Eka Ardianto, 1998/1999).

2.2.2.Keunggulan Bersaing

Pada tahun 1980-an banyak perusahaan menganggap waktu sebagai sumber keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat dilihat dari ketepatan perusahaan menyediakan produk di pasar dan respon terhadap keluhan konsumen, seperti kualitas produk, kebutuhan konsumen, penguasaan pasar baru ataupun inovasi (Stalk, Evans and Schulman, 1992).

Perusahaan menciptakan keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih kepada konsumen melalui harga yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaing untuk manfaat yang sama dan keunikan manfaat yang dapat menutupi harga tinggi. Beberapa

pertimbangan penting untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan memperoleh keunggulan bersaing adalah (Cravens, 1999) :

1. Prosesnya harus terfokus pada konsumen.
2. Analisis kebutuhan dan keinginan dilakukan dengan melihat kelompok-kelompok pembeli yang mempunyai kebutuhan dan keinginan yang sama.
3. Peluang untuk memperoleh manfaat dari kesenjangan antara apa yang diinginkan oleh konsumen dengan usaha para pesaing untuk memuaskannya.
4. Peluang dapat diketahui dengan mencari atribut produk atau jasa khusus, dimana permintaan pembeli ada yang tidak terpuaskan.
5. Analisis kepuasan konsumen hendaknya dapat mengidentifikasi peluang terbaik bagi perusahaan dan menciptakan nilai yang unggul.

Terdapat 3 faktor keunggulan bersaing dalam perusahaan rokok (PR. 'Sukun' Kudus, 2000). Keunggulan tersebut meliputi : rasa

rokok yang khas, distribusi yang handal, dan penggunaan media promosi secara tepat.

▪ **Rasa Khas Rokok**

Pada industri rokok faktor keunggulan bersaing yang paling menentukan adalah rasa rokok yang khas, yang terdapat pada berbagai jenis rokok seperti pada rokok klobot, sigaret kretek, filter, maupun rokok jenis Lights (Warta Beacukai, 2000). Agar memenangkan persaingan, keunggulan ini harus didukung oleh distribusi dan promosi yang sesuai (Tobacco Asia, 1998).

Tampak dari respon Philip Morris International (PM) terhadap pernyataan WHO bahwa rasa rokok hasil produksinya memberi pengaruh terhadap kebijakan dan program WHO sehubungan dengan kontrol tembakau. PM menegaskan bahwa tujuan perusahaan menciptakan rasa rokok yang khas adalah untuk menciptakan segmen pasar yang berbeda. Selama 35 tahun WHO dan organisasi kesehatan internasional yang lain berusaha mencari pemecahan bagi perokok aktif dan perokok pasif, namun hasilnya jauh dari

yang diharapkan. Karena keunggulan rasa yang terdapat pada produk rokok menjadikan konsumen selalu ingin melakukan pembelian ulang dan perusahaan-perusahaan rokok selalu berusaha menciptakan rasa yang mampu memuaskan konsumennya (Tobacco Asia, 2000).

▪ **Saluran Distribusi**

Sistem distribusi di Indonesia tidak mempunyai pola nasional yang standar maupun struktur komoditi yang spesifik. Pola distribusi ini melibatkan kantor perwakilan, agen tunggal, distributor tunggal, trading houses service, pedagang eceran, dealer resmi, agen dan sistem franchising. Meskipun demikian kegiatan distribusi di Indonesia telah menunjukkan kinerja yang lebih kompetitif. Misalnya trading houses dan distributor bersaing meski secara tidak langsung untuk mendapat bagian yang lebih besar pada pasar distribusi. Akibatnya terjadi kompetisi antara pengecer dan agen trading house yang pada akhirnya akan mempengaruhi harga yang ditawarkan (Anggito Abimanyu, 1997).

Adanya agen alternatif dalam pola distribusi akan menguntungkan bisnis berskala kecil dan menengah dari produsen non kelompok. Pola distribusi akan lebih pendek dan biasanya bisnis yang lebih kecil akan mempunyai 'bargaining position' lebih baik daripada dalam distribusi non kompetitif. Hal ini mungkin akan mengancam daya saing trading houses dalam produk konsumsi terutama jika industri trading houses sebagai satu sisa keseluruhan yang tidak terkoordinasi dan lini produk akan kurang berspesialisasi. Produk atau komoditi industri khusus untuk trading houses relatif stabil (Anggito Abimanyu, 1997).

Adapun tipe utama dari kegunaan sistem distribusi adalah tempat, waktu, bentuk dan informasi. Karena kegunaan ini dapat menjadi sumber dasar dari keunggulan bersaing dan nilai produk, strategi memilih sistem distribusi merupakan salah satu keputusan kebijakan kunci yang harus diperhatikan perusahaan (Keegan, 1997).

Seperti yang terjadi pada industri rokok di Cina. Selain mengutamakan tembakau yang dihasilkan sebesar 3,05 juta ton setiap tahunnya, industri rokok ini juga mengutamakan distribusi yang merata. Cara pendistribusiannya adalah menyesuaikan daerah pemasaran dengan daerah asal tembakau. Secara otomatis, masyarakat akan mengkonsumsi rokok tersebut karena mempunyai hubungan yang saling menguntungkan (Tobacco Asia, 1998).

▪ **Media Promosi**

Promosi merupakan alat komunikasi pemasaran. Sedangkan media massa yang digunakan mencakup televisi, surat kabar, majalah, radio, sinema dan berbagai media luar ruang seperti papan iklan elektronik dan media bergerak (iklan pada dinding bus, dan sebagainya). Media luar ruang memang tidak lazim disebut media massa namun dalam hal ini mempunyai sifat yang sama yaitu mencapai khalayak yang banyak dan heterogen serta tidak dikenal, secara bersamaan (M. Alwi Dahlan, 1995).

Pengamat pemasaran, Hermawan Kertajaya menilai ketersediaan media iklan merupakan salah satu faktor yang mendorong naiknya belanja iklan. Waktu TV mulai beriklan muncul banyak pemeco bahwa siapa yang tidak beriklan di TV tidak akan berhasil di pasar. Ditambah ulah para distributor yang menuntut supaya produknya diiklankan terlebih dahulu di TV. Belanja iklan juga terpacu karena para pemasar semakin sadar tentang kekuatan komunikasi untuk merebut pasar. Perusahaan tidak lagi sekedar bertumpu pada kompetisi harga dan pelayanan (Ari Darmawan, 1996).

Promosi bagi perusahaan rokok berperan sangat penting karena penjualan rokok berbeda dengan penjualan barang konsumsi lainnya, seperti makanan, minuman atau barang-barang perawatan pribadi. Dalam mengiklankan rokok, perusahaan tidak dapat membicarakan tentang produk benefit. Perusahaan hanya bisa membentuk citra yang tepat untuk rokok tersebut, sehingga ada gambaran pada konsumen bahwa apabila

menghisap rokok tersebut akan menjadi seperti yang dicitrakan. Upaya membangun citra tersebut hanya dapat dilakukan melalui aktivitas promosi (Ari Darmawan, 1996).

Misalnya pada rokok Gudang Garam 'Pria Punya Selera' yang menggambarkan citra para gentleman, pada rokok A Mild (Sampoerna) dengan iklan terkenalnya 'How Low Can You Go' menjelaskan A Mild memiliki kadar tar dan nikotin paling rendah. Sedangkan rokok 234 (Sampoerna) dengan 'Sejarah Citra Rasa Tinggi' mencerminkan kualitas tembakau yang digunakan (GAPPRI, 2000).

Tabel 2.2
Belanja Iklan Rokok di Media Cetak dan TV
(dalam 000.000)

Merk	1993	1994	1995	1996 (s.d Agustus)	Total
Sampoerna	4.028	7.462	19.597	22.014	53.101
Gudang Garam	2.689	16.108	15.748	6.940	41.485
Marlboro	5.589	7.613	10.854	13.037	37.093
Djarum	8.049	12.830	10.182	1.823	32.884
Bentoel	7.649	7.620	11.991	2.535	29.795
Dunhill	1.996	8.212	10.022	7.474	27.704
Lucky Strike	3.014	8.385	5.161	6.965	23.525
Wismilak	826	2.280	1.915	2.158	7.179
Minak Djinggo	-	-	1.615	2.941	4.556
LA. Lights	-	-	-	3.937	3.937
Kansas	-	-	-	972	972
'Sukun'	-	-	33	40	73
Total	33.840	70.510	87.118	71.808	

Sumber : SRI Adex, diolah oleh Infocenter Matari Advertising
- dalam Cakram Oktober 1996

Keunggulan-keunggulan diatas mempunyai pengaruh terhadap strategi bersaing perusahaan. Sebab dalam menerapkan suatu strategi bersaing, perusahaan memerlukan suatu kompetensi inti yang merupakan dasar dalam membangun keunggulan bersaing (Thompson and Strickland, 1996).

Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh positif dari keunggulan bersaing perusahaan terhadap strategi bersaing perusahaan.

2.2.3. Kondisi Persaingan

Perkembangan dunia usaha yang semakin pesat menjadikan ketergantungan perusahaan terhadap pihak-pihak diluar perusahaan semakin tinggi (Hamsal, 1997). Kondisi lingkungan yang selalu berubah akan menciptakan peluang maupun ancaman bagi pemasar. Beberapa faktor yang selalu menimbulkan perubahan-perubahan tersebut yaitu (Basu Swastha Dharmmesta, 1994) :

1. Perubahan struktur industri yang disebabkan oleh bertambah/berkurangnya penjual, diferensiasi produk, besar

kecilnya hambatan masuk dan keluar industri, dan struktur biaya.

2. Jaringan distribusi vertikal cenderung lebih terpadu dan terkoordinasi dengan kekuatan yang lebih bertumpu pada lembaga terkuat dalam jaringan.
3. Perubahan kebijakan publik, misalnya Deregulasi 23 Oktober 1993 dibidang investasi, perijinan, dan analisis mengenai dampak lingkungan.
4. Perubahan sosial, seperti demonstrasi tenaga kerja yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri.
5. Kemajuan teknologi yang semakin maju membawa perubahan lingkungan pada umumnya dan pelayanan konsumen oleh pemasar pada khususnya.
6. Tekanan ekonomi global. Ditandatanganinya perjanjian umum menyangkut perdagangan dan tarif oleh banyak negara dalam kerangka GATT berdampak pada perubahan lingkungan perekonomian secara global.

7. Selera konsumen selalu berubah dan perubahannya cenderung dalam periode yang semakin pendek.

Kondisi persaingan muncul pada saat pasar sudah keluar dari monopoli karena adanya pesaing yang masuk, sehingga konsumen tidak hanya mempunyai kebutuhan dan keinginan tetapi mulai membangun harapan mengenai produk ideal. Keinginan dan harapan dari konsumen bersifat dinamis. Secara umum dapat dipostulasikan bahwa konsumen yang memiliki tingkat sofistikasi yang tinggi akan mempunyai keinginan yang semakin spesifik dan harapan yang semakin tinggi (Hermawan Kertajaya, 1995).

Pada perusahaan rokok, kondisi persaingan dipengaruhi oleh semua faktor diatas. Secara khusus, kondisi persaingan perusahaan rokok di Indonesia dipengaruhi oleh persaingan antar rokok sejenis dan beda jenis, persaingan harga rokok di pasaran dan persaingan antar golongan perusahaan (PR. 'Sukun' Kudus, 2000).

▪ **Rokok Sejenis**

Rokok dikatakan sejenis apabila mempunyai ciri rasa khas rokok yang sama dan berasal dari jenis bahan baku yang sama pula, seperti SKT dan SKM. Perbedaannya hanyalah SKM menggunakan mesin filter, namun rasa khas rokok yang terkandung tetap sama (Tobacco Asia, 1998).

Di negara Cina, masyarakatnya mempunyai selera merokok yang unik. Masyarakat Cina menyukai rokok yang mempunyai rasa khas tradisional dengan bahan baku yang masih alami. Cina hanya bersedia melakukan joint venture dengan perusahaan rokok asing yang mempunyai standar rasa sama dengan yang biasa dikonsumsi. Seperti pada Yuxi Cigarette Factory yang menggunakan strategi diversifikasi pada perusahaan tembakaunya (Tobacco Asia, 1998).

▪ **Rokok Beda Jenis**

Pesaing beda jenis muncul dari perusahaan rokok yang memproduksi rokok rendah tar dan nikotin yang biasa disebut Lights. Rokok Lights memfokuskan pada

selera merokok secara sehat (Tobacco Asia, 2000). Rokok Lights memiliki ciri khas rasa yang berbeda dengan rokok kretek dan tembakau yang digunakan berasal dari luar negeri yaitu Virginia dan Zimbabwe (Tobacco Asia, 1998), karena tembakau Indonesia terutama tembakau asal Temanggung mempunyai kadar tar dan nikotin yang sangat tinggi (Tobacco Asia, 1997).

▪ **Harga**

Faktor harga pada industri rokok juga memicu adanya persaingan, meskipun harga rokok sudah ditentukan oleh harga yang tercantum pada setiap bungkus sesuai dengan kualitas rokok yang diproduksi (Tobacco Asia, 1997). Dewasa ini kesadaran konsumen terhadap harga semakin besar. Kesadaran ini akan membangkitkan perhatian yang lebih terfokus pada upaya pemasaran eceran yang menawarkan harga lebih murah, misalnya dengan potongan harga. Kondisi seperti ini menjadikan konsumen lebih sensitif terhadap harga. Namun demikian asosiasi tingkat harga dengan kualitas akan tetap tercermin

pada perilaku konsumen yang mempunyai pengharapan tertentu tentang berapa harga yang seharusnya dibayar dan mungkin tidak mewakili harga yang sesungguhnya (Basu Swastha Dharmmesta, 1994).

▪ **Skala/Golongan Perusahaan**

Perusahaan rokok di Indonesia digolongkan dalam 4 golongan yaitu besar, menengah, kecil dan kecil sekali (Warta Beacukai, 2000).

Pada umumnya perusahaan rokok akan menyerang pada keunggulan bersaing para pesaingnya yang mempunyai titik kelemahan, tanpa mempertimbangkan golongan perusahaan pesaing (Tobacco Asia, 2000). Kelemahan yang ada pada pesaing akan menjadi peluang bagi perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan mendapatkan keunggulan bersaing. Analisis persaingan merupakan suatu panduan penting untuk meningkatkan kepuasan konsumen (Basu Swastha Dharmmesta, 1994).

Keempat kondisi persaingan diatas membawa perubahan dalam lingkungan usaha perusahaan. Akibatnya muncul lingkungan usaha yang baru.

Lingkungan usaha yang baru membutuhkan strategi yang baru pula yaitu (strategi nilai konsumen, sistem cross-functional dan perbaikan secara kontinue (Muchammad Syafrudin, 1998).

Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh positif dari kondisi persaingan perusahaan terhadap strategi bersaing perusahaan.

2.2.4. Volume Penjualan

Volume penjualan adalah jumlah (kuantitas) produk hasil produksi perusahaan yang dikonsumsi oleh konsumen. Pada industri rokok, volume penjualan dihitung berdasarkan jumlah pita cukai (bandrol) yang digunakan perusahaan dalam satu periode tertentu (GAPPRI, 2000).

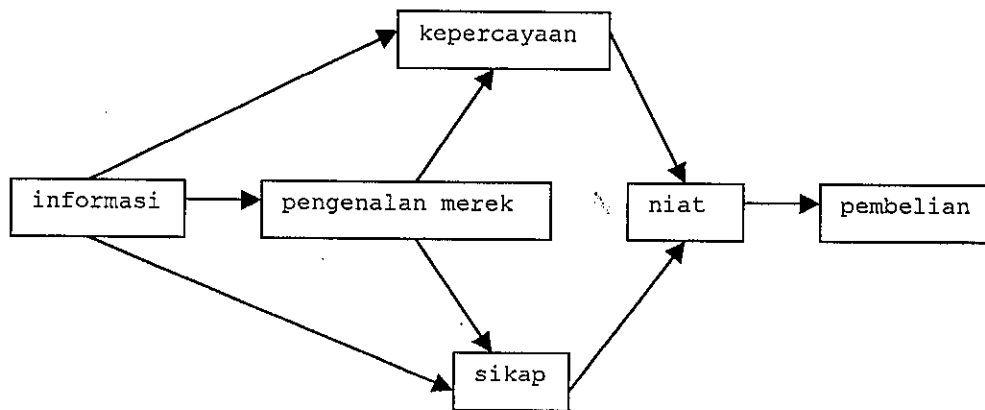
Naik turunnya volume penjualan perusahaan dilihat dari intensitas pembelian konsumen, pertumbuhan konsumen dan area perusahaan (PR. 'Sukun' Kudus, 2000).

▪ **Intensitas Pembelian**

Untuk mempertahankan dan meningkatkan intensitas pembelian oleh konsumen dibutuhkan relationship marketing. Karena pertukaran antara perusahaan dan konsumen tidak hanya untuk satu kali transaksi, tapi diharapkan menjadi pertukaran yang terus menerus dan berkesinambungan. Sehingga transaksional marketing berubah menjadi relationship marketing (Titik Nurbiyati, 1998).

Proses pembelian produk oleh konsumen diawali dari informasi tentang merek produk yang dilanjutkan dengan pengenalan merek, kepercayaan konsumen terhadap merek dan sikap konsumen dalam melakukan proses pembelian yang menimbulkan niat konsumen untuk melakukan pembelian (Basu Swastha Dharmmesta, 1999).

Gambar 2.2
Model Keputusan Konsumen



Sumber : Basu Swastha Dharmmesta, 1999

Konsumen yang memperoleh kepuasan atas produk yang dibelinya cenderung melakukan pembelian ulang pada produk yang sama. Salah satu faktor penting yang dapat membuat konsumen puas adalah kualitas. Hal ini dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan loyalitas konsumennya. Perusahaan yang kurang memperhatikan kualitas produk yang ditawarkan akan menanggung resiko kehilangan konsumen (Basu Swastha Dharmmesta, 1999).

▪ **Pertumbuhan Konsumen**

Pertumbuhan konsumen merupakan suatu hal yang sulit untuk diketahui perusahaan. Pada perusahaan rokok kenaikan jumlah

konsumen hanya dapat diukur dari jumlah pita cukai yang digunakan (GAPPRI, 2000).

Di Indonesia, rokok merupakan komoditas yang unik. Meskipun pada setiap kemasannya tercantum peringatan pemerintah "Merokok Dapat Merugikan Kesehatan" namun produk tersebut tetap laku di pasaran. Pertumbuhan total pasar rokok dalam lima tahun terakhir berkisar antara 5%-7% (Ari Darmawan, 1996).

Pertumbuhan konsumen tersebut bukannya tanpa kendala. Hambatan serius industri rokok saat ini adalah semakin maraknya kampanye anti rokok. Perusahaan rokok mengantisipasi kampanye tersebut melalui berbagai promosi, misalnya mensponsori berbagai kegiatan (Ari Darmawan, 1996).

Hambatan pertumbuhan konsumen yang lain adalah era perdagangan bebas pada tahun 2010 mendatang. Pada era keterbukaan tersebut akan masuk produk rokok asing yang harus ditanggapi dan diantisipasi oleh semua perusahaan rokok pada berbagai golongan (GAPPRI, 2000).

▪ **Area Perusahaan**

Yang dimaksud area perusahaan rokok adalah segmen pasar yang mampu dikuasai oleh perusahaan rokok tertentu (GAPPRI, 2000). Segmentasi tersebut meliputi segmentasi demografis dan geografis. Segmentasi tersebut terdiri atas umur, jenis kelamin, daerah asal, penghasilan, pendidikan dan pekerjaan (I Gusti Ngurah Agung, 1995).

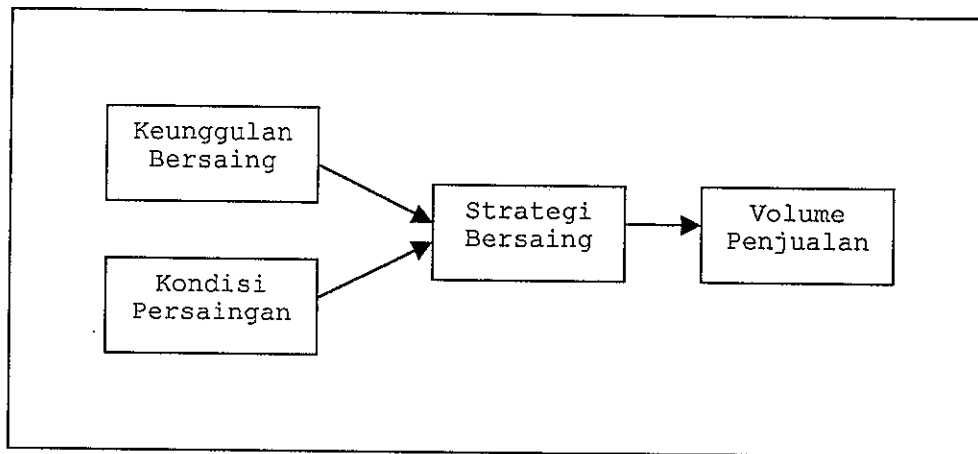
Tujuan akhir dari setiap persaingan adalah peningkatan volume penjualan yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Kenaikan ini dapat dicapai apabila perusahaan mampu menetapkan strategi bersaing yang tepat. Untuk memperbaiki bagian pangsa pasar perusahaan yang hilang kenaikan volume penjualan adalah satu-satunya cara yang harus ditempuh, sehingga strategi bersaing sangat diperlukan (Sutanto Pranoto, 1998).

Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh positif dari strategi bersaing perusahaan terhadap peningkatan volume penjualan.

2.3.KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Kerangka Pemikiran Teoritis dibangun berdasarkan latar belakang, penelitian terdahulu dan telaah pustaka. Kerangka Pemikiran Teoritis ini mempunyai 3 hipotesis seperti yang terdapat pada telaah pustaka.

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Teoritis



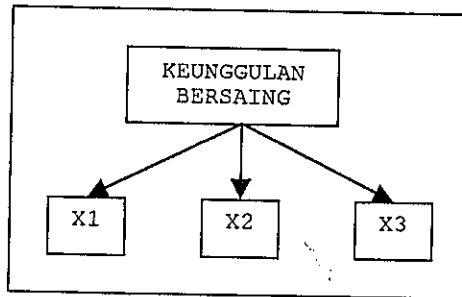
Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

2.4.DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

2.4.1.Variabel Keunggulan Bersaing

Variabel . keunggulan bersaing dibangun oleh 3 indikator, yaitu rasa khas rokok, distribusi yang handal dan ketepatan media promosi yang digunakan.

Gambar 2.4
Variabel Keunggulan Bersaing



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

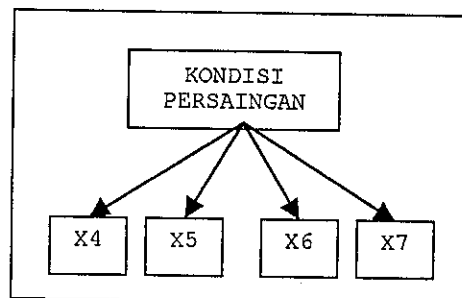
Keterangan :

- X1 = rasa khas rokok
- X2 = distribusi yang handal
- X3 = ketepatan media promosi

2.4.2. Variabel Kondisi Persaingan

Variabel kondisi persaingan dibangun oleh 4 indikator, yaitu persaingan antar rokok sejenis, persaingan antar rokok beda jenis, persaingan harga dan persaingan skala perusahaan.

Gambar 2.5
Variabel Kondisi Persaingan



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan :

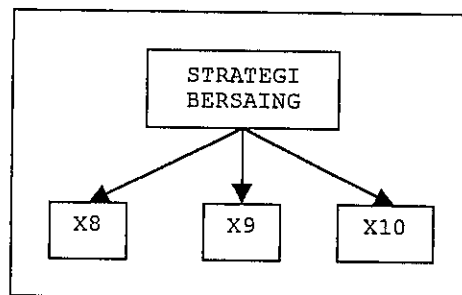
- X4 = persaingan antar rokok sejenis

- X5 = persaingan antar rokok beda jenis
X6 = persaingan harga
X7 = persaingan skala perusahaan

2.4.3. Variabel Strategi Bersaing

Variabel strategi bersaing dibangun oleh 3 indikator, yaitu product leader, pendekatan konsumen dan brand champions.

Gambar 2.6
Variabel Strategi Bersaing



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

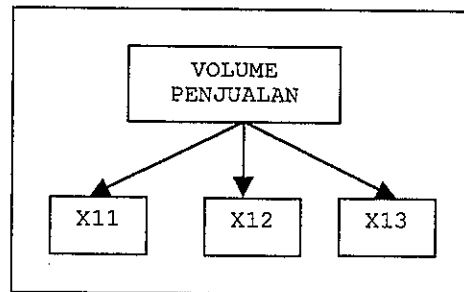
Keterangan :

- X8 = product leader
X9 = pendekatan konsumen
X10 = brand champions

2.4.4. Variabel Volume Penjualan

Variabel volume penjualan dibangun oleh 3 indikator, yaitu intensitas pembelian konsumen, pertumbuhan konsumen dan area perusahaan.

Gambar 2.7
Variabel Volume penjualan



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan :

X11 = intensitas pembelian konsumen

X12 = pertumbuhan konsumen

X13 = area perusahaan (segmen demografis dan geografis)

2.4.5. Operasional Variabel

Operasional variabel dibangun melalui kuesioner yang disebarakan kepada konsumen. Kuesioner tersebut menggunakan skala interval 1-10. Penggunaan skala 1-10 dimaksudkan untuk mempermudah responden dalam memberikan jawaban. Karena pada umumnya konsumen perusahaan berpendidikan rendah, maka pertanyaan penelitian dibuat sesederhana mungkin untuk menghindari terjadinya kesalahan responden yaitu nonresponse dan response bias (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999).

Tabel 2.3
Operasional Variabel

Hipotesis	Operasional Variabel
H1 : Keunggulan Bersaing → Strategi Bersaing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 point skala pada 3 item untuk mengukur keunggulan bersaing
H2 : Kondisi Persaingan → Strategi Bersaing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 point skala pada 4 item untuk mengukur kondisi persaingan
H3 : Strategi Bersaing → Volume Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 point skala pada 3 item untuk mengukur strategi bersaing ▪ 10 point skala pada 3 item untuk mengukur volume penjualan

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

BAB III

METODOLOGI

3.1. JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis data penelitian ada 3, yaitu:

1. Data subyek, berupa : opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari pihak manajemen Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus, pihak GAPPRI dan para konsumen.
2. Data fisik, berupa : bangunan perusahaan, alat-alat produksi serta kendaraan.
3. Data dokumenter, berupa : jurnal, laporan perusahaan, serta laporan GAPPRI.

Sedangkan sumber data penelitian ada 2, yaitu:

1. Data primer, berupa : data-data yang diperoleh dari wawancara dengan pihak manajemen perusahaan, pihak GAPPRI serta para konsumen, observasi langsung dan kuesioner untuk konsumen.
2. Data sekunder, berupa : jurnal, laporan perusahaan dan laporan GAPPRI.

3.2. POPULASI DAN SAMPEL

Populasi penelitian adalah seluruh konsumen Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus. Sedangkan sampel penelitian adalah konsumen di wilayah Pekalongan.

Adapun alasan pengambilan sampel di wilayah Pekalongan adalah :

- Daerah pemasaran terbesar rokok 'Sukun'.
- Daerah rokok 'Sukun' menjadi no. 1 (leader).

Penentuan jumlah responden untuk sampel penelitian disesuaikan dengan alat analisis yang digunakan yaitu SEM. Menurut Hair dkk ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200. Bila ukuran sampel terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran Goodness of Fit yang baik. Hair dkk menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimasi parameter dan jumlah sampel minimum adalah 100 (Augusty Ferdinand, 2000).

Pedoman Ukuran Sampel

- 100 - 200 sampel untuk teknik Maximum Likelihood Estimation
- Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5 - 10 kali jumlah parameter yang diestimasi
- Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 - 10. Bila terdapat 20 indikator, besarnya sampel adalah antara 100 - 200
- Bila sampelnya sangat besar, maka peneliti dapat memilih teknik estimasi. Ada 5 teknik estimasi, yaitu Maximum Likelihood Estimation (ML), Generalized Least Square Estimation (GLS), Unweighted Least Square Estimation (ULS), Scale Free Least Square Estimation (SLS) dan Asymptotically Distribution Free Estimation (ADF)

3.3.METODE PENGUMPULAN DATA

Terdapat dua metode pengumpulan data, yaitu :

1. Metode survei.

- Wawancara langsung dengan pihak manajemen perusahaan, GAPPRI dan konsumen.
- Kuesioner penelitian, dibagikan kepada 100 responden yang terdiri atas konsumen.

2. Metode observasi langsung dalam kegiatan produksi dan pemasaran perusahaan.

3.4.METODE ANALISIS

3.4.1.Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian mengenai berbagai persoalan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjelasan yang rinci. Sehingga data yang diperoleh berupa keterangan (J.Supranto, 1993).

3.4.2.Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah **Structural Equation Modelling (SEM)**. SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Augusty Ferdinand, 2000). Adapun program yang digunakan untuk menganalisis data adalah program AMOS dan SPSS.

Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah konsep serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara

teoritis. Sebuah pemodelan SEM yang lengkap mempunyai 7 langkah, yaitu :

1. Pengembangan model berbasis teori.

Tahap pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat berdasar telaah pustaka.

2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Diagram alur dibangun dengan menggunakan konstruk yang dibedakan menjadi konstruk eksogen dan endogen.

3. Konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Persamaan yang dibangun terdiri atas :

- Persamaan struktural yang dibangun dengan pedoman :

$$\text{Var Endogen} = \text{Var Eksogen} + \text{Var Endogen} + \varepsilon$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel yang mengukur konstruk tertentu, serta menentukan serangkaian matriks yang

menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk.

4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.

SEM hanya menggunakan matriks varians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Ukuran sampel minimum 100, sedangkan jumlah estimasi parameteranya minimum sejumlah 5.

5. Menilai problem identifikasi.

Merupakan problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan dalam menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi model.

Kesesuaian model dievaluasi melalui berbagai kriteria Goodness of Fit. Pertama kali dengan mengevaluasi data yang digunakan dalam memenuhi asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas,

outliers dan multikolinearity serta singularity. Setelah itu dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Secara ringkas, indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji sebuah model tampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit Index	Cut of Value
Chi-Square	Diharapkan kecil
Significan Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.94

Sumber : Augusty Ferdinand, 2000

7. Interpretasi dan modifikasi model.

Setelah model diestimasi, residual harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus terletak di Jalan PR. Sukun desa Gondosari kecamatan Gebog PO BOX 9 Kudus, 10 km di sebelah utara kota Kudus. Didirikan pada tanggal 14 Agustus 1947 oleh almarhum Bapak Mc. Wartono. Usahanya dimulai dari berdagang tembakau yang kemudian timbullah gagasan untuk menjadi produsen rokok.

Pada tahun 1947 gagasan tersebut dapat direalisasikan dan berhasil mendirikan perusahaan rokok yang relatif kecil dengan merek rokok 'Siyem' dan baru pada tahun 1950 diganti dengan merek 'Sukun'.

Adapun pengesahan resmi Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus dalam bentuk :

- Ijin Cukai No. 51.P.6300/F.
- Pengawasan Bandrol No. K.2417.
- Ijin Hinder Orodonansi No. 076/VF/HO.

Pada saat itu perusahaan hanya memproduksi rokok yang sangat terbatas jumlahnya dan proses produksi yang sangat sederhana, yaitu dengan menggunakan alat giling rokok yang terbuat dari kayu dan dijalankan dengan tangan. Jumlah karyawan yang bekerja berjumlah 10 orang.

Hasil produksi rokok yang diberi merek 'Sukun' pada saat berdirinya hanya dipasarkan di kota Kudus dan sekitarnya. Tahap demi tahap perusahaan berkembang menjadi besar sehingga daerah pemasarannya pun bertambah luas.

Untuk mengatasi permintaan yang semakin meningkat, perusahaan menambah kapasitas bahan baku, tenaga kerja maupun alat-alat lainnya yang digunakan untuk menunjang peningkatan kapasitas tersebut. Sampai sekarang Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus tetap berbentuk sebagai perusahaan perorangan. Karyawan kantor sebagian besar di pegang oleh sanak famili.

Tahun 1974 merupakan tahun duka bagi perusahaan karena Bapak Mc. Wartono wafat.

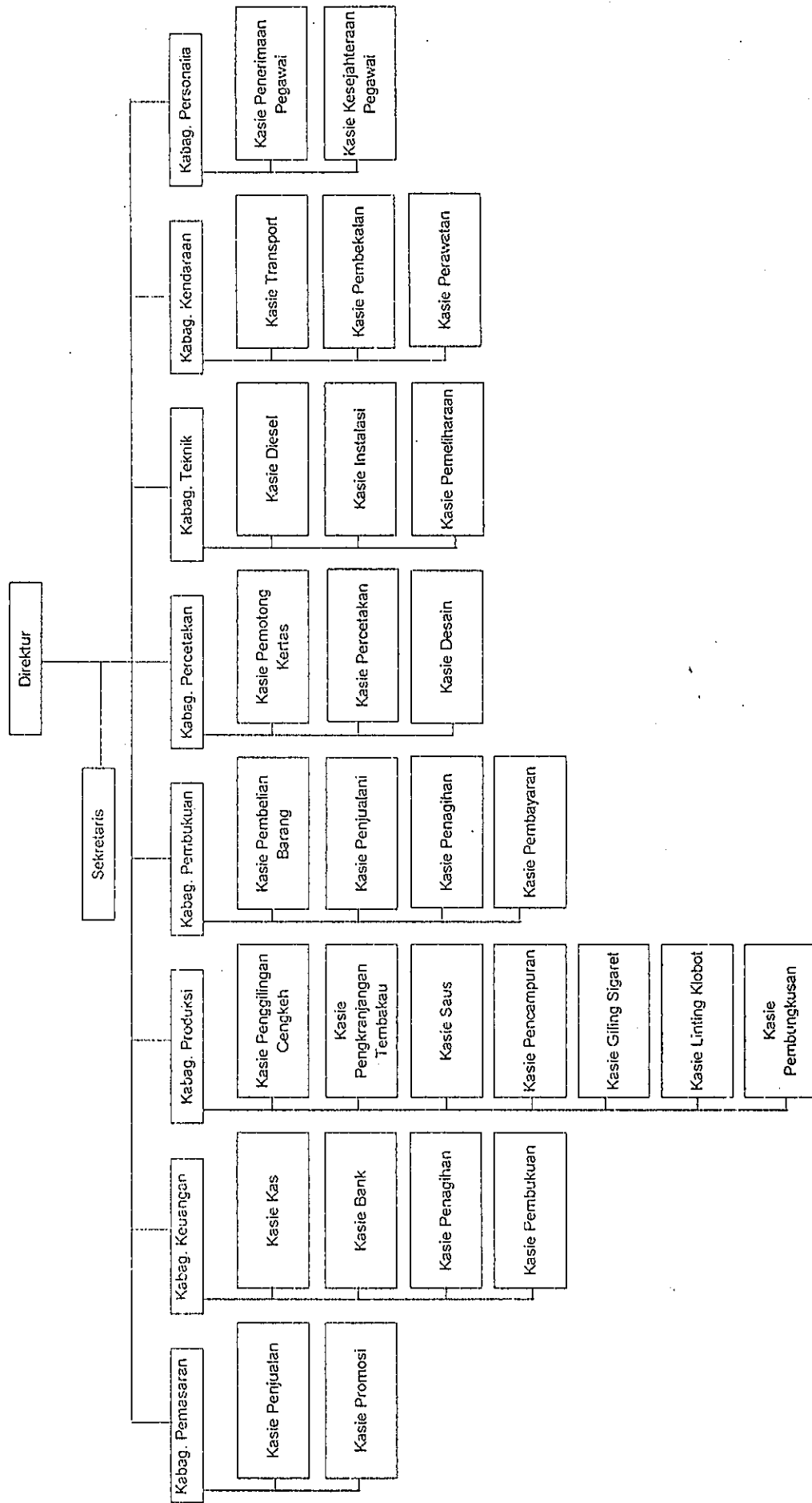
Untuk melanjutkan usaha tersebut perusahaan dijalankan oleh putra Bapak Mc. Wartono yang berjumlah 4 orang dengan Bapak H. Tas'an Wartono sebagai Direktur.

Dewasa ini Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus termasuk salah satu dari 5 besar perusahaan-perusahaan rokok Kudus, dengan karyawan 7000 orang yang sebagian besar terdiri dari wanita.

4.1.2. Struktur Organisasi

Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab perusahaan, pimpinan membuat struktur organisasi yang menjelaskan tugas dan tanggung jawab dari puncak pimpinan sampai ke bawah, juga seluruh perintah dan hubungan yang ada diantara struktur organisasi. Bentuk struktur organisasi yang digunakan adalah organisasi garis. Dimana wewenang, tugas dan tanggung jawab puncak pimpinan mengalir ke bawah secara langsung. Dengan adanya penetapan tugas dan tanggung jawab tersebut, maka organisasi dapat dipandang sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Perusahaan Rokok Sukun



Sumber : Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus

4.1.3. Personalia

- **Jumlah tenaga kerja**

Perusahaan Rokok 'Sukun' mempunyai 7000 orang tenaga kerja yang terdiri dari :

- 600 tenaga kerja rokok klobot.
- 2100 tenaga kerja sigaret kretek tangan.
- 1200 tenaga kerja batil.
- 1600 tenaga kerja pembungkusan.
- 1100 tenaga kerja harian.
- 400 tenaga kerja bulanan.

90% tenaga kerja adalah wanita, karena wanita lebih memenuhi syarat untuk pembuatan rokok yang memerlukan kesabaran dan ketelitian.

- **Jam kerja**

Jam kerja karyawan antara pukul 07.00-15.00 WIB. Waktu istirahat 90 menit pada pukul 12.00-13.30 WIB. Hari kerja karyawan sabtu-kamis. Penentuan hari libur selain hari besar adalah setiap hari rabu kliwon dan kamis pon, karena bertepatan dengan wafatnya Bapak dan Ibu Mc. Wartono.

▪ **Gaji dan cuti**

Karena perusahaan rokok adalah labor intensif, maka upah buruh langsung merupakan unsur yang penting dalam pembentukan harga pokok. Upah buruh langsung (borongan) terdiri dari :

- Upah sortir.
- Upah mengupas rokok rusak.
- Upah giling tembakau.
- Upah rajang cengkeh.
- Upah tukang kebersihan.
- Upah karyawan baru masuk.
- Upah sopir dan kernet.

Upah harian untuk karyawan pembuat rokok sigaret kretek tangan sebesar Rp 1.550,00 per 1000 batang, sedangkan untuk rokok klobot sebesar Rp 1.700,00 per 1000 batang. Upah bulanan diberikan kepada pegawai kantor.

Tarif tersebut diatur dalam KKB (Kesepakatan Kerja Bersama) yang merupakan hasil musyawarah wakil perusahaan dengan buruh.

▪ **Kesejahteraan**

Perusahaan Rokok 'Sukun' memberi jaminan sosial bagi karyawan, yaitu :

- Biaya pengobatan.
- Tunjangan hari raya.
- Uang jasa.
- Premi.
- Asuransi sosial tenaga kerja.
- Tambahan upah 50% apabila ada karyawan yang mampu menyelesaikan lebih dari 3000 batang sigaret kretek tangan perharinya.

4.1.4. Produksi

▪ **Jenis produksi**

Barang yang dihasilkan perusahaan adalah jenis rokok kretek, filter dan klobot. Dari ketiga jenis rokok tersebut digolongkan menjadi 13 macam :

- Sukun Merah Ks 10.
- Sukun Merah Ks 12...
- Sukun Abu-abu 10.
- Sukun Klobot 6.
- Sukun Orange Wangi 10.
- Sukun Orange Extra 10.

- Sukun Djaya 10.
- Sukun Remadja 10.
- Sukun Filter Export 12.
- Sukun Filter Spesial 12.
- Sukun Filter Spesial 16.
- Sukun Filter Executive 12.
- Sukun UK/UT.

▪ **Proses Produksi.**

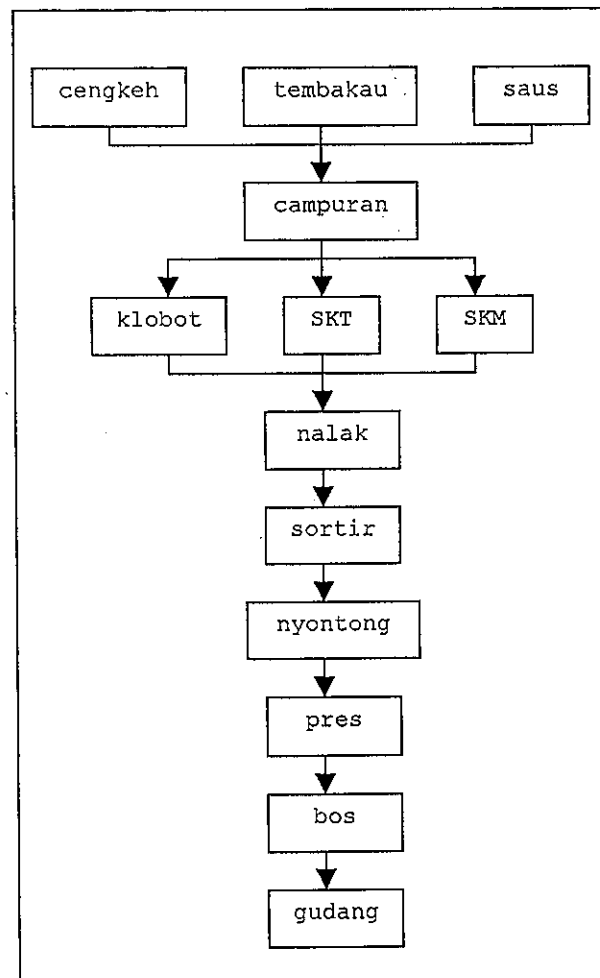
Proses pembuatan rokok tampaknya sangat rumit tetapi sebenarnya proses tersebut sangat sederhana, karena masing-masing bahan produksi ditangani oleh masing-masing bagian dengan bantuan alat dan mesin.

Mula-mula tembakau yang dibeli dari para petani dan pemasok yang sudah siap di proses dicampur dengan cengkeh dan saus serta alkohol yang sudah diproses pula. Campuran ketiganya disebut tembakau sawut. Tembakau sawut tersebut dibuat rokok batangan dengan menggunakan kertas sigaret dan perekat. Setelah menjadi rokok batangan, kemudian disortir yang tidak

memenuhi standar dan dibungkus dengan collophane, cellofan dan pita cukai.

Barulah rokok batangan tersebut dipak menurut jenisnya masing-masing, dipres dan dijadikan bos. Sebelum dipasarkan, rokok-rokok tersebut disimpan di gudang penyimpanan kemudian baru dijual.

Gambar 4.2
Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus
Proses Produksi



Sumber : Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus

▪ **Bahan baku**

1. **Tembakau.**

Tembakau merupakan bahan baku utama dalam pembuatan rokok. Tembakau yang digunakan didatangkan dari daerah Temanggung, Muntilan, Weleri, Mranggen, Madura, Bojonegoro, Klete Kertosono dan krosok luar negeri (Zimbabwe dan Virginia).

2. **Cengkeh.**

Cengkeh merupakan bahan baku kedua dalam pembuatan rokok yang didatangkan dari Purwokerto, Menado dan import dari Zanzibar (Tanzania).

3. **Saus.**

Saus merupakan bahan untuk memberi rasa dan aroma yang khas pada rokok. Saus ini juga diimport dari luar negeri. Saus terdiri dari bermacam-macam rasa dan aroma, seperti coklat, vanilla dan buah.

4. **Kertas papier.**

Kertas papier adalah kertas yang digunakan untuk melinting rokok dan masih diimport dari Jepang.

5. Bahan-bahan lain.

Bahan lain seperti klobot, kertas pres, kertas longsong dan sebagainya di supply dari perusahaan terdekat.

6. Pita cukai.

Pita cukai termasuk harga di dalam produksi rokok. Prosentase pembayarannya berdasarkan harga yang tertulis pada pita cukai, yaitu :

- Sigaret Kretek Tangan 20%.
- Sigaret Kretek Mesin 35%.
- Rokok klobot 7,5%.

4.1.5. Pemasaran

▪ Daerah pemasaran

Daerah pemasaran rokok 'Sukun' meliputi Jateng bagian pantura, Jatim, Jabar dan Jakarta, Lampung, Padang, Palembang, Jambi, Ujung Pandang, Manado, Banjarmasin, Pekanbaru, Bali, Medan dan Riau.

▪ Saluran distribusi

Saluran distribusi rokok 'Sukun' ada 3, yaitu:

- Perusahaan → Agen → Sub Agen →
Pengecer → Konsumen.
- Perusahaan → Perwakilan → Pedagang
Besar → Pengecer → Konsumen.
- Perusahaan → Pengecer → Konsumen.

Sedangkan prosentase peredaran rokok
'Sukun' adalah :

- Jateng 50%.
- Jatim 30%.
- Jabar dan Jakarta 10%.
- Luar Jawa 10%.

▪ **Promosi.**

Perusahaan melakukan kegiatan promosi
secara rutin melalui :

- Pemasangan papan reklame.
- Iklan di media cetak dan elektronik.
- Pameran.
- Hiburan masyarakat.
- Sponsor kegiatan.
- Slide dan bioskop.
- Kalender.

4.2. PROSES DAN HASIL ANALISIS/KOMPUTASI DATA

Dalam pengujian model dengan menggunakan SEM, terdapat 7 langkah yang harus ditempuh seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Langkah-langkah dalam SEM

No	Proses
1	Pengembangan model berbasis teori
2	Menyusun path diagram untuk menyatakan hubungan kausalitas
3	Menterjemahkan path diagram kedalam persamaan-persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran
4	Memilih matriks input dan model/teknik estimasi
5	Menilai problem identification
6	Evaluasi kriteria Goodness of Fit
7	Interpretasi dan modifikasi model

Sumber : Augusty Ferdinand, 2000

4.2.1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui interaksi antara keunggulan bersaing, kondisi persaingan, strategi bersaing dan volume penjualan. Penelitian ini akan menguji pengaruh keunggulan bersaing dan kondisi persaingan terhadap strategi bersaing perusahaan, serta pengaruh strategi bersaing perusahaan terhadap peningkatan volume penjualan.

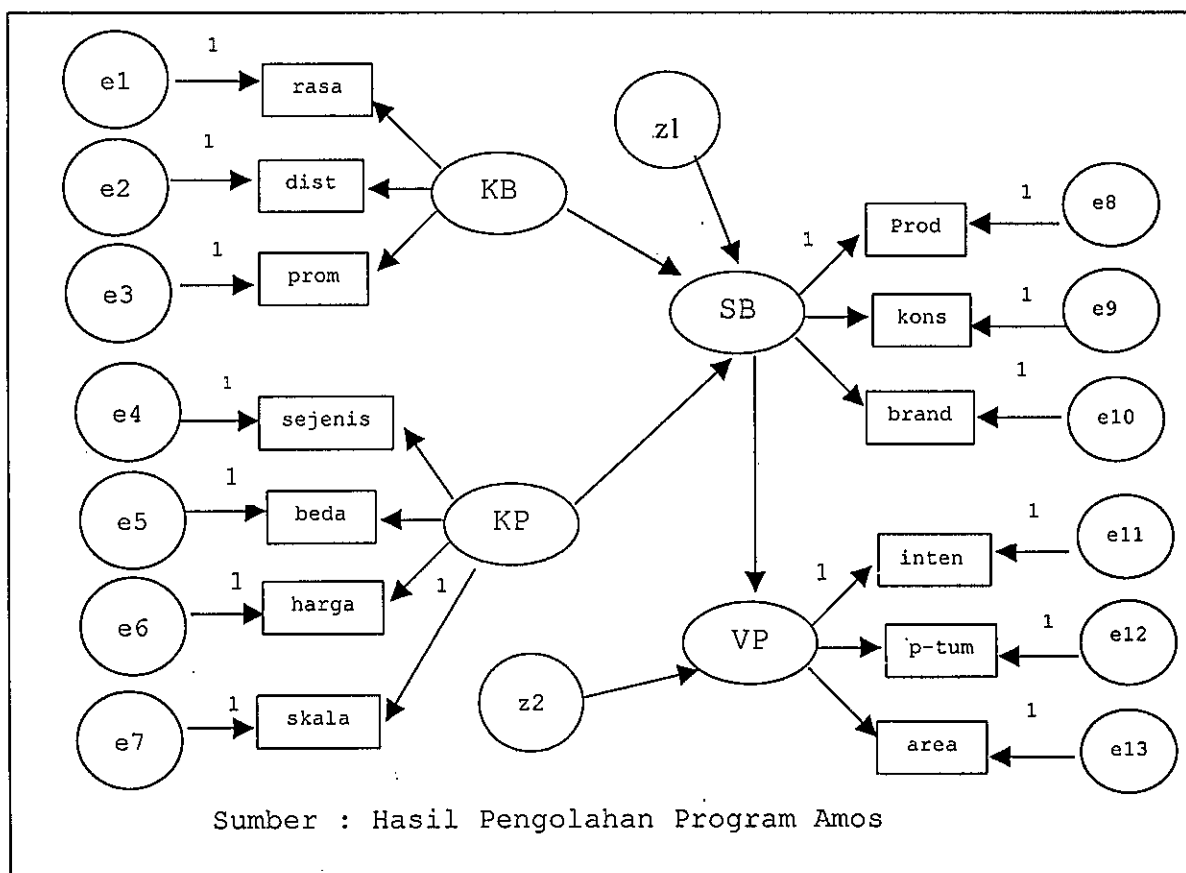
Tabel 4.2.
Bangunan Model Teoritis

Konstruk Penelitian	Dimensi Konstruk
Keunggulan Bersaing	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa Khas • Distribusi • Promosi
Kondisi Persaingan	<ul style="list-style-type: none"> • Pesaing sejenis • Pesaing beda jenis • Pesaing harga • Pesaing skala perusahaan
Strategi Bersaing	<ul style="list-style-type: none"> • Product leader • Pendekatan konsumen • Brand champions
Volume Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Intensitas pembelian • Pertumbuhan konsumen • Segmen perusahaan

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

4.2.2. Menyusun Path Diagram

Gambar 4.3
Path Diagram



Sumber : Hasil Pengolahan Program Amos

Model diatas menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen sebagai berikut:

▪ **Konstruk Eksogen**

1. Keunggulan Bersaing yang dipostulasikan mempunyai pengaruh positif terhadap Strategi Bersaing yang dinyatakan sebagai konstruk laten.
2. Kondisi Persaingan yang dipostulasikan mempunyai pengaruh positif terhadap Strategi Bersaing yang dinyatakan sebagai konstruk laten.

▪ **Konstruk Endogen**

1. Strategi Bersaing yang dipengaruhi oleh Keunggulan Bersaing dan Kondisi Persaingan yang dipostulasikan mempunyai pengaruh terhadap Volume Penjualan perusahaan.
2. Volume Penjualan yang dipostulasikan dipengaruhi oleh Strategi Bersaing perusahaan.

4.2.3. Persamaan Struktural dan Measurement Model

Pada langkah ini, model yang dinyatakan dalam path diagram dinyatakan dalam persamaan-persamaan struktural dan persamaan

untuk menyatakan spesifikasi model pengukuran.

Tabel 4.3
Model Pengukuran dan Struktural

Model Pengukuran	
Variabel Eksogen	Variabel Endogen
$X1 = \lambda_1 KB + e1$	$X8 = \lambda_8 SB + e8$
$X2 = \lambda_2 KB + e2$	$X9 = \lambda_9 SB + e9$
$X3 = \lambda_3 KB + e3$	$X10 = \lambda_{10} SB + e_{10}$
$X4 = \lambda_4 KP + e4$	$X11 = \lambda_{11} VP + e_{11}$
$X5 = \lambda_5 KP + e5$	$X12 = \lambda_{12} VP + e_{12}$
$X6 = \lambda_6 KP + e6$	$X13 = \lambda_{13} VP + e_{13}$
$X7 = \lambda_7 KP + e7$	
Model Struktural	
$SB = \gamma_1 KB + \gamma_2 KP + \epsilon$	
$VP = \gamma_3 SB + \epsilon$	

Sumber : Model yang digunakan dalam tesis ini

4.2.4. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Penelitian ini merupakan penelitian yang akan menguji hubungan kausalitas, sehingga matriks yang digunakan adalah kovarians sebagai input untuk operasi SEM. Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data yang akan digunakan seperti dalam tabel 4.4.

Tabel 4.4
Sampel Covariances - Estimates

	X5	X6	X7	X4	X3	X1	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X2
X5	1.806	0.598	0.701	0.472	0.579	0.623	0.525	0.293	0.578	0.474	0.657	0.606	0.852
X6	0.598	1.388	0.557	0.562	0.381	0.489	0.276	0.096	0.415	0.366	0.472	0.497	0.663
X7	0.701	0.557	1.197	0.413	0.485	0.521	0.248	0.262	0.428	0.668	0.440	0.430	0.853
X4	0.472	0.562	0.413	1.170	0.417	0.421	0.161	-0.027	0.374	0.434	0.407	0.456	0.648
X3	0.579	0.381	0.485	0.417	0.940	0.464	0.082	0.078	0.374	0.400	0.327	0.565	0.659
X1	0.623	0.489	0.521	0.421	0.464	0.932	0.222	0.226	0.404	0.342	0.389	0.543	0.821
X13	0.525	0.276	0.248	0.161	0.082	0.222	0.894	0.270	0.273	0.251	0.230	0.259	0.284
X12	0.293	0.096	0.262	-0.027	0.078	0.226	0.270	0.866	0.265	0.119	0.284	0.231	0.174
X11	0.578	0.415	0.428	0.374	0.374	0.404	0.273	0.265	1.246	0.472	0.377	0.455	0.466
X10	0.474	0.366	0.668	0.434	0.400	0.342	0.521	0.119	0.472	1.270	0.519	0.283	0.754
X9	0.657	0.472	0.440	0.407	0.327	0.389	0.230	0.284	0.377	0.519	1.133	0.404	0.618
X8	0.606	0.497	0.430	0.456	0.565	0.543	0.259	0.231	0.455	0.283	0.404	1.252	0.663
X2	0.852	0.663	0.853	0.468	0.659	0.821	0.284	0.174	0.466	0.754	0.618	0.663	1.707

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian - Program AMOS

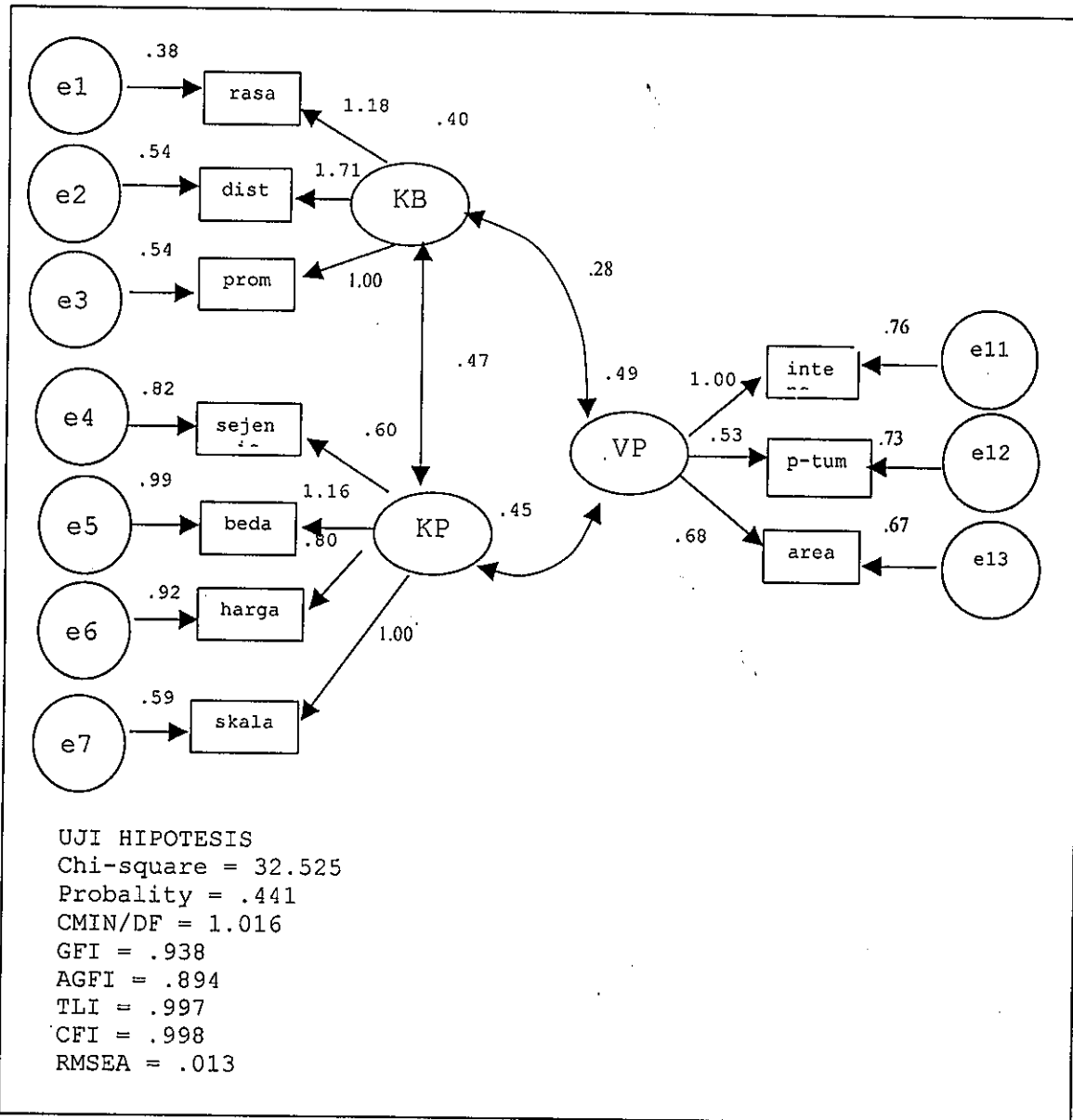
Teknik estimasi yang digunakan adalah Maximum Likelihood Estimation Method yang telah menjadi default dari program ini. Alasannya ukuran sampel adalah kecil (100) dan asumsi normalitas terpenuhi.

Estimasi akan dilakukan secara bertahap yaitu :

1. Estimasi Measurement Model dengan teknik Confirmatory Factor Analysis untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen.
2. Estimasi melalui Structural Equation Model melalui analisis Full Model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.

Measurement Model : Confirmatory Factor Analysis

Gambar 4.4
Confirmatory Factor Analysis



Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian - Program Amos

Confirmatory Factor Analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.441 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima.

Kekuatan dimensi tersebut dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap regression weight. Sehingga CR yang lebih besar dari 2.0 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Tabel 4.5
Estimasi Parameter

Regression Weights	Estimate	Standar Estimate	SE	CR	P
X11 ← VP	1.000	0.626			
X12 ← VP	0.526	0.395	0.184	2.858	Par-1
X13 ← VP	0.679	0.502	0.210	3.234	Par-2
X3 ← KB	1.000	0.651			
X2 ← KB	1.711	0.826	0.264	6.470	Par-3
X7 ← KP	1.000	0.710			
X6 ← KP	0.884	0.583	0.165	5.347	Par-4
X5 ← KP	1.164	0.673	0.191	6.095	Par-5
X4 ← KP	0.762	0.574	0.153	4.981	Par-6
X1 ← KB	1.181	0.772	0.189	6.235	Par-8

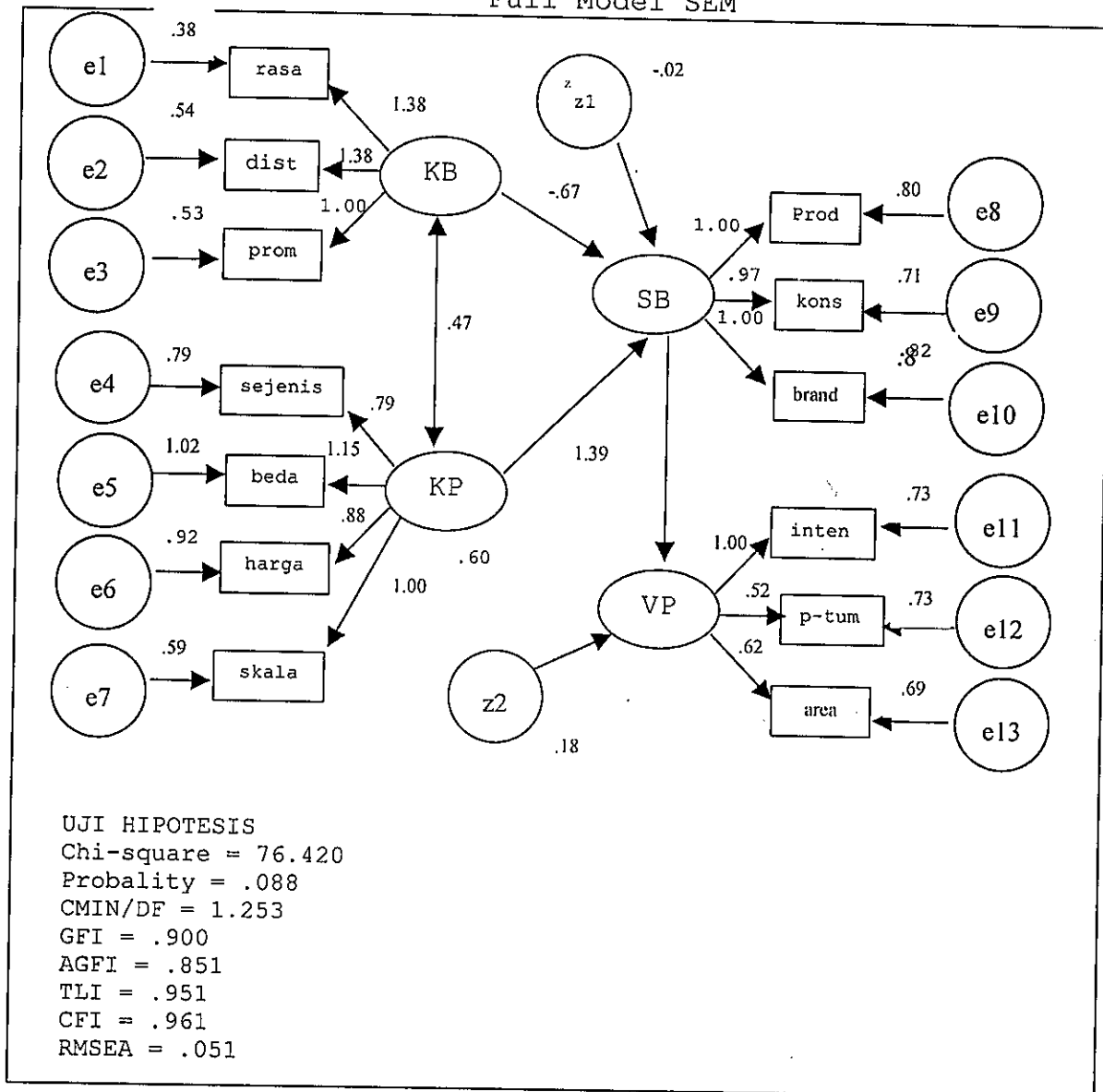
Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian -
Program AMOS

Keterangan : CR = t hitung

Structural Equation Model

Setelah measurement model dianalisis melalui Confirmatory Factor Analysis maka sebuah Full Model SEM dapat dianalisis.

Gambar 4.5
Full Model SEM



Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian - Program AMOS

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat pada tingkat signifikansi terhadap Chi-Square sebesar 0.088. Indeks GFI, AGFI, TLI, CFI, CMINDF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karena itu model ini dapat diterima.

4.2.5. Menilai Kemungkinan Munculnya Identification

Problem

Dalam operasi AMOS 4.0, problem identifikasi akan diatasi langsung oleh program. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka program akan memberikan pesan pada monitor komputer mengenai kemungkinan sebab-sebab mengapa program ini tidak dapat melakukan estimasi, sehingga peneliti dapat merencanakan tindakan perbaikan yang diperlukan. Dalam pemrosesan analisis model ini diketahui bahwa besaran standar error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi berada pada rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi (Augusty Ferdinand, 2000).

4.2.6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas dalam data

Dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar ± 2.58 dapat disimpulkan bahwa semua data yang digunakan mempunyai sebaran normal.

Tabel 4.6
Penilaian Atas Normalitas Data

	min	max	skew	cr	kurtosis	Cr
X5	2.000	9.000	0.770	3.145	0.546	1.115
X6	2.000	8.000	0.307	1.253	0.215	0.438
X7	2.000	7.000	0.230	0.937	-0.281	-0.574
X4	2.000	7.000	0.102	0.417	-0.236	-0.481
X3	3.000	8.000	0.435	1.777	0.001	0.002
X1	3.000	8.000	0.750	3.062	1.002	2.046
X13	2.000	7.000	0.053	0.218	0.020	0.040
X12	2.000	6.000	0.017	0.068	-0.476	-0.971
X11	3.000	8.000	0.459	1.874	-0.143	-0.292
X10	2.000	8.000	0.339	1.385	0.120	0.245
X9	2.000	7.000	0.018	0.073	-0.158	-0.323
X8	2.000	8.000	0.332	1.356	0.113	0.231
X2	2.000	10.000	0.576	2.353	1.206	2.461
Multivariate					0.815	0.206

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian -
Program AMOS

2. Evaluasi atas outliers

Evaluasi atas outliers terdiri atas univariat outlier dan multivariat outliers.

Univariat Outliers

Univariat outliers ditentukan dengan menggunakan dasar bahwa observasi yang mempunyai Zscore ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai outliers. Dari tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa *sebagian besar data adalah univariat outlier*. Penyebabnya adalah :

- Outliers muncul karena keadaan yang benar-benar khusus sehingga memungkinkan data penelitian lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
- Outliers muncul karena adanya suatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.

Tabel 4.7
Descriptive Statistics

	N	minimum	maximum	mean	Std. Dev
X1	100	-1.25766	3.89668	2.79E-16	1.0000000
X2	100	-2.24626	3.84529	5.34E-16	1.0000000
X3	100	-2.03241	3.09994	1.27E-15	1.0000000
X4	100	-2.17051	2.42803	-3.69E-16	1.0000000
X5	100	-1.80634	3.37579	9.94E-16	1.0000000
X6	100	-1.73163	3.33655	1.64E-15	1.0000000
X7	100	-2.06433	2.48265	4.02E-16	1.0000000
X8	100	-2.00934	3.32520	-1.48E-15	1.0000000
X9	100	-2.21530	2.45832	1.57E-15	1.0000000
X10	100	-2.19853	3.09913	-1.79E-15	1.0000000
X11	100	-1.52431	2.93273	8.66E-16	1.0000000
X12	100	-2.01056	2.26723	1.05E-16	1.0000000
X13	100	-2.18932	3.07347	-1.15E-16	1.0000000
Valid N	100				

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian -
Program SPSS

Multivariat Outliers

Uji Mahalanobis distance berdasarkan Chi-Square dengan $df = 4$ dan $P \leq 0.001$ adalah ± 18.467 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mengalami multivariat outlier karena kombinasi antar variabel memiliki nilai yang sangat ekstrim.

Pada tabel dibawah tampak bahwa observasi 15, 4, 42, 14, 5, 80, 21, 75, 90 dan 26 adalah outliers multivariat.

Tabel 4.8
 Observations Farthest From The Centroid
 (Mahalanobis Distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	P1	P2
15	35.237	0.001	0.075
4	30.403	0.004	0.064
42	25.575	0.019	0.306
14	24.221	0.029	0.334
5	21.869	0.057	0.686
80	20.614	0.081	0.829
21	20.608	0.081	0.710
75	19.162	0.118	0.916
90	18.862	0.127	0.904
26	18.504	0.139	0.905
28	18.449	0.141	0.852
3	17.083	0.196	0.984
41	17.069	0.196	0.969
11	16.487	0.224	0.987
94	15.476	0.279	0.999
55	15.445	0.280	0.998
33	15.298	0.289	0.998
7	15.221	0.294	0.997
45	15.145	0.298	0.995
58	15.049	0.304	0.993
20	15.001	0.307	0.989
19	14.980	0.309	0.981
86	14.896	0.314	0.975
62	14.840	0.317	0.964
48	14.752	0.323	0.955
24	14.700	0.326	0.939
76	14.691	0.327	0.909
46	14.495	0.340	0.917
37	14.471	0.342	0.884
98	14.375	0.348	0.868
27	14.352	0.350	0.824
31	14.316	0.352	0.779
18	14.306	0.353	0.716
43	14.150	0.363	0.720
12	14.078	0.368	0.684
40	14.022	0.372	0.637

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian -
 Program AMOS

3. Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity

Dengan menggunakan Program AMOS, determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar $7.2867e-002$, yang sangat jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multikolinearitas* atau *singularitas*, sehingga data ini layak untuk digunakan.

4. Evaluasi atas kriteria Goodness-of-fit

Tabel 4.9
Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit Indices

Kriteria	Hasil model	Nilai kritis	Evaluasi model
Chi-square	76.420	Kecil	
Probability	0.088	≥ 0.05	Baik
CMIN/DF	1.253	≤ 2.00	Baik
GFI	0.900	≥ 0.90	Baik
AGFI	0.851	≥ 0.90	Marginal
TLI	0.951	≥ 0.95	Baik
CFI	0.961	≥ 0.94	Baik
RMSEA	0.051	≤ 0.08	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian - Program AMOS

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik, sehingga model ini dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa *pengujian ini menghasilkan konfirmasi*

yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

5. Evaluasi atas Regression Weight untuk Uji Kausalitas

Untuk menguji hipotesis melalui kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, maka diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t yang biasa digunakan dalam model regresi.

Pada tabel 4.10 tampak bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol. Sehingga *masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas dalam model tersebut dapat diterima.*

Tabel 4.10
Estimasi Parameter

Regres. Weights	Est	Std Est	SE	CR	P
SB ← KP	1.093	1.605	1.259	1.107	Par-9
SB ← KB	-0.671	-0.635	1.490	-0,450	Par-13
VP ← SB	0.862	0.805	0.206	4.149	Par-12
X8 ← SB	1.000	0.602			
X9 ← SB	0.969	0.613	0.202	4.789	Par-1
X10 ← SB	0.996	0.596	0.215	4.625	Par-2
X11 ← VP	1.000	0.646			
X12 ← VP	0.516	0.400	0.171	3.018	Par-3
X13 ← VP	0.623	0.475	0.185	3.366	Par-4
X3 ← KB	1.000	0.658			
X2 ← KB	1.693	0.826	0.256	6.615	Par-5
X7 ← KP	1.000	0.709			
X6 ← KP	1.883	0.581	0.163	5.417	Par-6
X5 ← KP	1.145	0.661	0.187	6.135	Par-7
X4 ← KP	0.790	0.567	0.150	5.249	Par-8
X1 ← KB	1.159	0.766	0.183	6.334	Par-11

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian -
Program AMOS

6. Analisis atas Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect

Analisis mengenai kekuatan pengaruh antar konstruk dilihat melalui direct effect, indirect effect dan total effect:

- Direct effect adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung.
- Indirect effect adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara.
- Total effect adalah effect dari berbagai hubungan (direct effect dan indirect effect).

Tabel 4.11
Standardized Direct Effects

	KP	KB	SB	VP
SB	1.605	-0.635	0.000	0.000
VP	0.000	0.000	0.805	0.000
X5	0.661	0.000	0.000	0.000
X6	0.581	0.000	0.000	0.000
X7	0.709	0.000	0.000	0.000
X4	0.567	0.000	0.000	0.000
X3	0.000	0.658	0.000	0.000
X1	0.000	0.766	0.000	0.000
X13	0.000	0.000	0.000	0.475
X12	0.000	0.000	0.000	0.400
X11	0.000	0.000	0.000	0.646
X10	0.000	0.000	0.596	0.000
X9	0.000	0.000	0.613	0.000
X8	0.000	0.000	0.602	0.000
X2	0.000	0.826	0.000	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data penelitian -
Program AMOS

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa terdapat direct effect dari Keunggulan Bersaing terhadap Strategi Bersaing sebesar -0.635 dan dari Kondisi Persaingan terhadap Strategi Bersaing sebesar 1.605, serta dari Strategi Bersaing terhadap Volume Penjualan sebesar 0.805. Sedangkan pengaruh langsung dari variabel yang lain adalah melalui nilai lambda dari masing-masing variabel indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis.

Tabel 4.12
Standardized Indirect Effects

	KP	KB	SB	VP
SB	0.000	0.000	0.000	0.000
VP	1.292	-0.511	0.000	0.000
X5	0.000	0.000	0.000	0.000
X6	0.000	0.000	0.000	0.000
X7	0.000	0.000	0.000	0.000
X4	0.000	0.000	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.000	0.000	0.000
X13	0.614	-0.243	0.382	0.000
X12	0.517	-0.205	0.322	0.000
X11	0.835	-0.330	0.520	0.000
X10	0.956	-0.378	0.000	0.000
X9	0.984	-0.389	0.000	0.000
X8	0.966	-0.382	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data penelitian -
Program AMOS

Tabel 4.12 menunjukkan indirect effect dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu, yaitu dari Keunggulan Bersaing terhadap Volume Penjualan melalui Strategi Bersaing sebesar -0.511, dan dari Kondisi Persaingan terhadap Volume Penjualan melalui Strategi Bersaing sebesar 1.292.

Tabel 4.13
Standardized Total Effects

	KP	KB	SB	VP
SB	1.605	-0.635	0.000	0.000
VP	1.292	-0.511	0.805	0.000
X5	0.661	0.000	0.000	0.000
X6	0.581	0.000	0.000	0.000
X7	0.709	0.000	0.000	0.000
X4	0.567	0.000	0.000	0.000
X3	0.000	0.658	0.000	0.000
X1	0.000	0.766	0.000	0.000
X13	0.614	-0.243	0.382	0.475
X12	0.517	-0.205	0.322	0.400
X11	0.835	-0.330	0.520	0.646
X10	0.956	-0.378	0.596	0.000
X9	0.984	-0.389	0.613	0.000
X8	0.966	-0.382	0.602	0.000
X2	0.000	0.826	0.000	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data penelitian -
Program AMOS

Tabel 4.13 menunjukkan total effect dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Total effect Keunggulan Bersaing terhadap Strategi Bersaing sebesar -0.635, dari Kondisi Persaingan terhadap Strategi Bersaing sebesar 1.605, dari Keunggulan Bersaing terhadap Volume Penjualan sebesar -0.511, dari Kondisi Persaingan terhadap Volume Penjualan sebesar 1.292, dan dari Strategi Bersaing terhadap Volume Penjualan sebesar 0.805.

4.2.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Interpretasi terhadap residual yang dihasilkan model ini melalui variabel yang mempunyai nilai residual standard lebih besar dari ± 2.58 . Standardized Residual Covariance pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa **model ini dapat diterima**. Oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji ini.

Tabel 4.14
Standardized Residual Covariances

	X5	X6	X7	X4	X3	X1	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X2
X5	-0.000												
X6	-0.062	-0.000											
X7	0.071	0.179	-0.000										
X4	-0.468	1.054	-0.490	-0.000									
X3	0.276	-0.287	0.121	0.401	0.000								
X1	-0.018	0.054	-0.217	-0.096	-0.068	0.000							
X13	1.545	0.248	-0.298	-0.574	-1.318	-0.173	0.000						
X12	0.206	-0.975	0.284	-2.047	-1.010	0.307	1.139	0.000					
X11	0.388	0.123	-0.169	0.147	0.382	0.177	-0.455	-0.029	0.000				
X10	-0.747	-0.668	1.090	0.170	0.148	-0.858	0.074	-0.768	0.623	0.000			
X9	0.498	0.183	-0.520	0.055	-0.403	-0.380	-0.053	0.875	-0.012	0.627	0.000		
X8	0.042	0.253	-0.695	0.338	1.568	0.832	0.143	0.275	0.489	-1.261	-0.282	0.000	
X2	-0.310	-0.245	0.338	0.114	-0.204	0.151	-0.501	-0.916	-0.601	0.662	-0.071	0.082	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian - Program AMOS

4.3. PENGUJIAN HIPOTESIS

Untuk menguji Hipotesis 1, Hipotesis 2 dan Hipotesis 3 dalam model penelitian ini, diuji dengan menggunakan Hipotesis nol yang menyatakan nilai koefisien regresi hubungan antar variabel laten adalah nol.

Diterima atau ditolak-nya suatu Hipotesis ditentukan dengan membandingkan *t*-hitung dengan *t* tabel. CR menunjukkan nilai *t*-hitung. *t*-tabel (*df* = 98, $\alpha = 0.001$) adalah 3.160. Hipotesis diterima apabila *t*-hitung lebih besar daripada *t*-tabel. Dan hipotesis ditolak apabila *t*-hitung lebih kecil daripada *t*-tabel.

Tabel 4.15
Pengujian Hipotesis

Regression	t-tabel	t-hitung (CR)			
		KB	KP	SB	VP
KB	3.160			-0.450	
▪ Rasa khas		6.334	0.000		0.000
▪ Distribusi		6.615	0.000		0.000
▪ Promosi					
KP				1.107	
▪ Sejenis		0.000	5.249		0.000
▪ Beda jenis		0.000	6.135		0.000
▪ Harga		0.000	5.417		0.000
▪ Skala					
SB					4.149
▪ Produk					
▪ Konsumen		0.000	0.000	4.789	
▪ Brand		0.000	0.000	4.625	
▪ Intensitas					
▪ P-tumbuhan	0.000	0.000	0.000	3.018	
▪ Segmen	0.000	0.000	0.000	3.366	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian -
Program AMOS

4.3.1. Pengujian Hipotesis 1

Variabel rasa khas, distribusi dan promosi masing-masing mempunyai nilai CR diatas t-tabel. Artinya variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan keunggulan bersaing perusahaan.

Variabel produk leader, pendekatan konsumen dan brand champions masing-masing mempunyai nilai CR diatas t-tabel. Artinya variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan strategi bersaing perusahaan.

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari keunggulan bersaing perusahaan terhadap strategi bersaing perusahaan **ditolak** dalam penelitian ini, karena CR pada Hipotesis 1 tidak memenuhi syarat diatas 3.160.

4.3.2. Pengujian Hipotesis 2

Variabel persaingan rokok sejenis, persaingan rokok beda jenis, persaingan harga dan persaingan skala perusahaan masing-masing mempunyai nilai CR diatas t-tabel. Artinya variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan kondisi persaingan perusahaan.

Variabel produk leader, pendekatan konsumen dan brand champions masing-masing mempunyai nilai CR diatas t-tabel. Artinya variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan strategi bersaing perusahaan.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari kondisi persaingan perusahaan terhadap strategi bersaing perusahaan **ditolak** dalam penelitian ini. Sama seperti Hipotesis 1, Hipotesis 2 juga tidak memenuhi syarat mempunyai nilai CR diatas 3.160.

4.3.3. Pengujian Hipotesis 3

Variabel produk leader, pendekatan konsumen dan brand champions masing-masing mempunyai nilai CR diatas t-tabel. Artinya variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan strategi bersaing perusahaan.

Variabel intensitas pembelian, pertumbuhan konsumen dan area perusahaan hanya sebagian yang mempunyai nilai CR diatas t-tabel. Artinya variabel tersebut tidak mampu secara bersama-sama menjelaskan volume penjualan perusahaan.

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari strategi bersaing perusahaan terhadap peningkatan volume penjualan perusahaan **diterima** dalam penelitian ini. Nilai CR pada Hipotesis 3 adalah 4.149. Pengaruh tersebut sangat kuat karena mempunyai nilai CR diatas t-tabel.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Penelitian ini mempunyai 3 hipotesis. Adapun kesimpulan dari masing-masing hipotesis dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	CR	t-tabel	Kesimpulan Hipotesis	Hubungan dg penelitian yang lain
H1 : Terdapat pengaruh positif dari KB perusahaan terhadap SB perusahaan	-0.450	3.160	Ditolak	Kontradiksi terhadap penelitian Jerry G Thursby dan Marie C Thursby
H2 : Terdapat pengaruh positif dari KP perusahaan terhadap SB perusahaan	1.107		Ditolak	Penambahan terhadap penelitian Muchammad Syafrudin (1998)
H3 : Terdapat hubungan positif dari SB perusahaan terhadap VP perusahaan	4.149		Diterima	Penambahan terhadap penelitian Sutanto Pranoto (1998)

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian - Program AMOS
Dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan :

KB = Keunggulan Bersaing

KP = Kondisi Persaingan

SB = Strategi Bersaing

VP = Volume Penjualan

Meskipun hanya Hipotesis 3 yang dapat diterima, model ini dapat memenuhi kriteria Goodness of Fit, yaitu Chi-Square 76.420, Probability 0.088, CMIN/DF 1.253, GFI 0.900, AGFI 0.851, TLI 0.951, CFI 0.961 dan RMSEA 0.051. Selain itu, model ini juga memenuhi asumsi dasar dari SEM yaitu mempunyai standardized residual covariance $\leq \pm 2.58$ dan nilai determinan of covariance matriks $7.2867 \text{ e-}002$.

5.1.1. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini ditolak. Hasil analisis Hipotesis 1 merupakan *kontradiksi* dari penelitian yang dilakukan oleh Jerry G Thursby dan Marie C Thursby dalam National tax Journal Vol. III no. 1 yang menyatakan:

Di dalam persaingan, perusahaan rokok akan berusaha menggeser pesaing melalui volume penjualannya. Upaya tersebut dilakukan melalui kegiatan aktivitas pemasaran yang merupakan strategi bersaing perusahaan dengan berpedoman pada keunggulan bersaing perusahaan.

5.1.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 ditolak, namun penelitian ini merupakan *penambahan* atas penelitian yang dilakukan oleh Muchammad Syafrudin dalam Jurnal Bisnis Strategi no. 27 yang menyatakan:

Lingkungan usaha yang baru membutuhkan strategi yang baru pula.

5.1.3. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 merupakan satu-satunya Hipotesis yang diterima. Penelitian ini merupakan *penambahan* atas penelitian yang dilakukan oleh Sutanto Pranoto dalam Jurnal Bisnis Strategi vol. 3 yang menyatakan:

Tujuan akhir dari setiap persaingan adalah peningkatan volume penjualan. Kenaikan ini dapat dicapai apabila perusahaan mampu menetapkan strategi bersaing yang tepat. Untuk memperbaiki bagian pangsa pasar perusahaan yang hilang kenaikan volume penjualan adalah satu-satunya cara yang harus ditempuh, sehingga strategi bersaing sangat diperlukan.

5.2. KESIMPULAN MENGENAI MASALAH PENELITIAN

Perumusan masalah penelitian ini ada 3. Masalah penelitian baru membicarakan mengenai variabel apa yang mempengaruhi dan variabel apa yang dipengaruhi. Masalah penelitian ini belum membicarakan tentang pengaruh positif dari variabel-variabel tersebut seperti Hipotesis. Karena masalah penelitian muncul dari latar belakang dan hipotesis muncul dari telaah pustaka.

Kesimpulan dari masing-masing masalah penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2
Kesimpulan Masalah Penelitian

Perumusan Masalah	Direct effect	Pengaruh	Perumusan Masalah
1 : Apakah KB mempunyai pengaruh terhadap SB perusahaan ?	-0.635	Ada	diterima
2 : Apakah KP mempunyai pengaruh terhadap SB perusahaan ?	1.605	Ada	diterima
3 : Apakah SB mempunyai pengaruh terhadap peningkatan VP perusahaan ?	0.805	Ada	diterima

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian - Program AMOS
Dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan :

KB = Keunggulan Bersaing

KP = Kondisi Persaingan

SB = Strategi Bersaing

VP = Volume Penjualan

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa keunggulan bersaing dan kondisi persaingan mempunyai pengaruh terhadap strategi bersaing, dan strategi bersaing mempunyai pengaruh terhadap peningkatan volume penjualan perusahaan.

Masalah penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jerry G. Thursby dan Marie C. Thursby. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa dengan keunggulan yang dimiliki, maka perusahaan rokok akan mampu menggeser posisi pesaing melalui peningkatan volume penjualannya. Upaya tersebut dilakukan melalui kegiatan aktivitas pemasaran yang merupakan strategi perusahaan.

Masalah penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Warta Beacukai (2000) yang menjelaskan adanya berbagai persaingan dalam industri rokok. Adanya permintaan terhadap produk rokok yang semakin meningkat, mengakibatkan produsen rokok berupaya untuk memenangkan persaingan melalui diversifikasi produk. Dengan adanya diversifikasi produk ini mengakibatkan munculnya produk-produk rokok yang beragam. Aktivitas ini termasuk dalam strategi perusahaan.

Tujuan akhir dari setiap persaingan adalah peningkatan volume penjualan perusahaan yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Peningkatan volume penjualan ini dapat tercapai apabila perusahaan mempunyai strategi bersaing. Karena setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri pasti mempunyai strategi bersaing (Porter, 1994).

5.3. IMPLIKASI TEORITIS

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui relevansi keunggulan bersaing dan kondisi persaingan pada strategi bersaing perusahaan dalam upaya meningkatkan volume penjualan. Penelitian-penelitian yang lain hanya menjelaskan sebagian pengaruh dari topik ini. Seperti penelitian pengaruh keunggulan bersaing terhadap strategi bersaing oleh Jerry G. Thursby dan Marie C. Thursby, penelitian pengaruh kondisi persaingan terhadap strategi bersaing oleh Muchammad Syafrudin (1998), serta penelitian pengaruh strategi bersaing terhadap peningkatan volume penjualan oleh Sutanto Pranoto (1998).

Penelitian ini dilakukan untuk menghasilkan sebuah bukti bahwa strategi bersaing yang tepat akan meningkatkan volume penjualan. Strategi bersaing tidak dapat dipisahkan dari keunggulan bersaing dan kondisi persaingan. Karena keunggulan bersaing dan kondisi persaingan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap peningkatan volume penjualan.

Penelitian ini menyajikan sebuah model serta pembuktian empirik atas relevansi keunggulan bersaing dan kondisi persaingan pada strategi bersaing perusahaan untuk meningkatkan volume penjualan.

5.4. IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian, variabel keunggulan bersaing, kondisi persaingan dan strategi bersaing terbukti mempunyai pengaruh terhadap volume penjualan perusahaan. Keunggulan bersaing dan kondisi persaingan berpengaruh tidak langsung terhadap volume penjualan, sedangkan strategi bersaing berpengaruh langsung. Sehingga keempat variabel tersebut harus selalu diperhatikan oleh perusahaan.

Meskipun pengaruh keunggulan bersaing terhadap strategi bersaing dan volume penjualan adalah negatif, perusahaan harus tetap memperhatikan keunggulan bersaingnya. Karena keunggulan bersaing merupakan ujung tombak dalam menghadapi pesaing. Penelitian yang lain menunjukkan bahwa pengaruh keunggulan bersaing terhadap strategi bersaing perusahaan *seharusnya* adalah positif. Sehingga perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi terhadap keunggulan bersaing yang dimilikinya.

Penemuan pada penelitian ini juga mengindikasikan bahwa strategi bersaing mempunyai pengaruh langsung terhadap volume penjualan, namun masih dibawah pengaruh tidak langsung kondisi persaingan.

Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan oleh Perusahaan Rokok 'Sukun' Kudus agar mampu memenangkan persaingan adalah :

1. Perusahaan harus mampu memperbaiki rasa khas rokok 'Sukun', karena akhir-akhir ini rasa rokok 'Sukun' dianggap tidak stabil. Perusahaan dapat mencoba untuk mengolah bahan baku rokok dengan cara yang agak berbeda. Ada 3 cara yaitu :

- Perusahaan dapat mengurangi pemakaian cengkeh dalam pengolahannya. Harga cengkeh yang mencapai Rp 72.000,00 per kg (Suara Merdeka, 10 Maret 2001) akan sangat berat bagi perusahaan, karena perusahaan terbiasa mengolah tembakau dan cengkeh dengan perbandingan 1 : 1. Dimana setiap 1 kg tembakau sawut hanya menghasilkan ± 575 batang rokok. Cengkeh yang dikurangkan tersebut diganti dengan 'gagang cengkeh' dan pengolahan bahan baku tembakau menyesuaikan sehingga akan tetap menghasilkan rokok yang mantap, gurih, manis, pulen, segar dan beraroma harum.
- Menghilangkan pemakaian saus seperti yang dilakukan oleh beberapa perusahaan rokok, sehingga dana tersebut dapat digunakan untuk pembelian cengkeh.
- Menggunakan kritik (sapon bukan ketapan-rigen) dari semua daerah tembakau yang mempunyai masa panen pada bulan Agustus-September. Kritik pada masa ini tergolong 'ulu' (belum terkena hujan) dan

dikategorikan mempunyai Greed C. Kritik ini berasal dari daerah Temanggung, Weleri, Madura, Bojonegoro, Muntilan dan Klete Kertosono. Keistimewaan kritik adalah mempunyai harga yang murah dan rasa 'persis sama' dengan tembakau namun warnanya cenderung lebih tua. Adapun ciri kritik tersebut adalah :

- Temanggung : manis, gurih, berat
- Weleri : wangi, gurih
- Madura : wangi, manis
- Bojonegoro : wangi, ringan
- Muntilan : manis, uleng (kempal)
- Klete : empuk, kepyar

2. Perusahaan dapat mencoba membuat rokok rendah kadar tar dan nikotin, misalnya '**Sukun Lights**'. Sehingga perusahaan dapat mengantisipasi persaingan yang muncul dari perusahaan rokok yang telah mampu memproduksi rokok jenis ini. Mengingat merek '**Sukun**' yang cukup terkenal terutama di wilayah Pantura maka besar kemungkinan konsumen produk rokok mempunyai keinginan untuk mencoba. Apabila perusahaan

mampu memproduksi rokok Lights sesuai selera konsumen maka dapat dipastikan rokok tersebut akan laku di pasaran. Karena pada umumnya konsumen perusahaan mempunyai loyalitas yang tinggi.

3. Perusahaan sebaiknya lebih sering menggunakan media promosi TV, sehingga rokok 'Sukun' akan lebih dikenal oleh masyarakat. Selama ini, perusahaan hampir tidak pernah melakukan promosi lewat TV karena perusahaan beranggapan bahwa segmen pasarnya yaitu golongan menengah ke bawah lebih menyukai promosi yang langsung dapat dirasakan, seperti sponsor berbagai kegiatan, hiburan masyarakat, papan reklame dan kalender. Dengan media TV, perusahaan dapat lebih dekat dengan konsumen produk rokok, tidak sebatas konsumen rokok 'Sukun'. Sehingga akan mendorong konsumen selain rokok 'Sukun' untuk melakukan pembelian. Perusahaan dapat mencoba promosi melalui media TV dengan ciri yang berbeda dari promosi produk rokok yang lain sehingga akan mudah diingat konsumen, misalnya :

- Menampilkan proses pengolahan produk rokok, kemudian muncul kalimat **Kami Yang Asli** seperti yang terdapat pada papan reklame.
 - Menampilkan keseluruhan produk perusahaan dimulai dari 'Sukun Klobot' dan berakhir dengan 'Sukun Filter Spesial', sehingga diharapkan konsumen mengetahui berbagai diversifikasi produk perusahaan.
 - Apabila perusahaan memproduksi rokok 'Sukun Lights' maka dapat menampilkan para executive, sehingga dapat terbentuk image bahwa konsumen rokok Sukun terdiri atas berbagai golongan tidak terbatas pada golongan menengah ke bawah.
4. Perusahaan harus selalu mengontrol saluran distribusinya. Karena di beberapa wilayah pemasaran perusahaan, harga eceran rokok 'Sukun' di pasaran seringkali di atas harga bandrol. Hal ini akan membentuk image di mata konsumen produk rokok bahwa harga rokok 'Sukun' mahal dan konsumen akan beralih ke rokok yang lain seperti Djarum 76 dan Gudang Garam Kretek.

Implikasi yang terpenting bagi perusahaan adalah agar selalu memperhatikan keunggulan

bersaing yang dimiliki dan kondisi persaingan yang sedang dihadapi agar mampu menentukan strategi bersaing secara tepat. Karena strategi bersaing mempunyai peran yang sangat penting terhadap keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan.

5.5. KETERBATASAN

Penelitian ini hanya menggunakan responden di wilayah Pekalongan. Di wilayah ini rokok 'Sukun' menjadi leader bagi rokok-rokok yang lain, baik rokok sejenis maupun rokok beda jenis. Rokok 'Sukun' juga mampu unggul dalam hal harga yang lebih rendah (untuk keseluruhan produk perusahaan) namun memiliki kualitas yang tinggi (rasa rokok mantap, manis, gurih, pulen, segar dan beraroma harum). Selain itu, rokok 'Sukun' juga mampu unggul dari para pesaing yang berasal dari perusahaan rokok yang lebih besar. Sehingga disamping menjadi leader, di wilayah Pekalongan volume penjualan rokok 'Sukun' juga sangat besar, mencapai 50% total penjualan di Jateng atau 25% total penjualan perusahaan.

Ada kemungkinan hasil penelitian akan berbeda jika responden yang diambil berasal dari konsumen perusahaan di wilayah yang menghadapi persaingan ketat seperti di wilayah Kudus atau di wilayah perusahaan mengalami kekalahan bersaing seperti di wilayah Babad.

5.6.AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Data penelitian yang dipergunakan berasal dari konsumen dimana perusahaan unggul dalam persaingan. Untuk penelitian mendatang disarankan agar mengambil responden di berbagai wilayah perusahaan, baik wilayah tempat perusahaan unggul dalam persaingan, wilayah tempat perusahaan menghadapi persaingan yang ketat maupun wilayah tempat perusahaan mengalami kekalahan bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggito Abimanyu (1997), "Biaya Distribusi Komoditi Industri di Indonesia", *Kelola*, no. 14/VI/1997.
- Ari Darmawan (1996), "Asap Promosi Terus Membumbung", *Cakram* edisi Oktober.
- (1996), "Industri Rokok Makin Mengepul", *Cakram* edisi September.
- Augusty Tae Ferdinand (2000), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit UNDIP.
- Basu Swastha Dharmmesta (1998), "Theori Of Planned Behaviour : Dalam Penelitian Sikap, Niat dan Perilaku Konsumen", *Kelola*, no. 18/VII/1998.
- (1999), "Riset Konsumen Dalam Pengembangan Teori Perilaku Konsumen dan Masa Depannya", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, vol. 14 no. 1.
- (1994), "Perilaku Konsumen Indonesia tahun 2000", *Kelola*, no. 6/III/Mei 1994.
- (1994), "Loyalitas Pelanggan : Sebuah Kajian Konseptual Sebagai Panduan Bagi Peneliti", *Kelola*, no. 6/III/Mei 1994.
- Cravens, David W (1999), *Pemasaran Strategis*, Jilid I, Erlangga , Jakarta.
- Davis, Scott (1995), "A Vision For The Year 2000 : Brand Aset Management", *Journal Of Costumer Marketing*.
- Eka Ardianto (1998), "Mengelola Aktiva Merk : Sebuah Pendekatan Strategis", *Forum Manajemen Prasetya Mulya*, no. 67/1998-1999.
- Faulkner, David (1995), *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall International Inc.

Fisher, Joseph (1995), "Use of Nonfinancial Performance Measures", *Management Accounting*, New Jersey.

GAPPRI, 2000.

Hermawan Kertajaya (1995), "Audit Pemasaran Berdasarkan Strategic Marketing Plus 2000", *Kelola*, no. 9/IV/1995.

Hermawanto (1998), "Di Seputar Strategi Pemasaran : Pemosisian, Pemosisian Kembali dan Pengembangan Pemosisian Yang Berkelanjutan", *Ventura*, vol. 2 no. 1 edisi April.

Hitts, Michael A, Barbara W. Keats and Samuel M. de Marie (1998), "Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21 Century : Navigating in The Competitive Landscape", *Academy of Management Executive*, vol. 12 no. 4.

Iacobucci, Dawn (1996), "The Quality Improvement Customer Didn't Want", *Harvard Business Review*, edisi Januari-Februari.

I Gusti Ngurah Agung (1995), "Segmentasi Demografis dan Pemasaran Produk di Indonesia", *Kelola*, no. 10/IV/1995.

J. Supranto (1996) *Statistik Teori dan Aplikasi*, Erlangga, Jakarta.

Keegan, Warren J (1996), *Manajemen Pemasaran Global*, Jilid 1 dan 2, Prenhallindo, Jakarta.

Kotler, Philip (1997), *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Jilid 1, Prenhallindo, Jakarta.

M. Alwi Dahlan (1995), "Komunikasi Pemasaran Dalam Lingkungan Yang Berubah", *Kelola*, no. 8/IV/1995.

Mohammad Hamsal (1997), "Peranan Aliansi Strategis Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis di Era Globalisasi", *Kelola*, no. 14/VI/1997.

- Muchammad Syafrudin (1998), "Manajemen Strategi Dalam Lingkungan Bisnis Baru", *Jurnal Bisnis Strategi*, vol. 27.
- Museum Kretek Kudus, 2000.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1999), *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE Yogyakarta.
- Pearce and Robinson (1997), *Manajemen Strategic : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid 2, Binarupa Aksara Jakarta.
- Porter, Michael E (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*.
- (1980), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*.
- (1986), "Changing Pattern of International Competition", *California Management Review*, vol. 12 no 2.
- (1994), *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- (1997), *Strategi Bersaing*, Erlangga, Jakarta.
- Prayogo Prasojo (1999), "Manajemen Etis : Sebuah Strategi Baru Bisnis", *Jurnal Bisnis Strategy* vol. 3.
- Sahid Susilo Nugroho (1995), "Analisis Dea dan Efisiensi Pengukuran Merek", *Kelola*, no. 8/IV/1995.
- Slater, Stanley F, Eric M. Olson and Venkateshwar K. Reddy (1997), "Strategi Based Performance Measurement", *Business Horizons*, edisi Juli-Agustus.
- Stalk, George, Philips Evans and Lawrence E. Schulman (1992), "Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, edisi Maret-April.
- Suara Merdeka*, edisi 10 Maret 2001.

Sutanto Pranoto (1998), "Analisis Strategi Peningkatan Penjualan", *Jurnal Bisnis Strategy*, vol. 3.

Thompson, Arthur Jr and AJ. Strickland (1996), *Strategy Management : Concept and Cases*, Irwin Inc., Boston.

Thursby, Jerry G and Marie C. Thursby, "Interstate Cigarette Bottlegging : Extent, Revenue Losses and Effect of Federal Intervension", *National Tax Journal*, vol. LIII no. 1.

Titik Nurbiyati (1998), "Relationship Marketing Sebagai Suatu Strategi Untuk Meningkatkan Keuntungan Jangka Panjang", *Kajian Bisnis*, no. 14 edisi Mei-September.

Tobacco Asia, edisi Juli- September 1997.

Tobacco Asia, edisi September-November 1998.

Tobacco Asia, edisi Januari-Maret 2000.

Warta Beacukai, no. 309 edisi Agustus 2000.

Y.Anni Aryani dan Rahmawati (1997), "Studi Tentang Kepuasan Customer Sebagai Salah Satu Faktor Yang Relevan Untuk Dapat Bersaing Dalam Pasar Global", *Perspektif*, no 06 edisi April-Juni.