

T  
650.81  
PUR  
&  
1997

**STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN  
VOLUME PENJUALAN PADA PERUSAHAAN  
ROKOK PT. DJARUM KUDUS**

**TESIS**

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



**Diajukan Oleh :**

**TRIASGANI PURBASARI**

**NIM. C. 102950124**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1997**

**STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN  
VOLUME PENJUALAN PADA PERUSAHAAN  
ROKOK PT. DJARUM KUDUS**

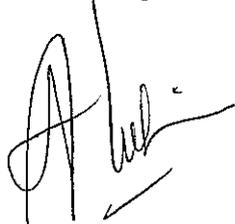
Diajukan oleh :

Nama : Triasgani Purbasari

NIM : C.102950124

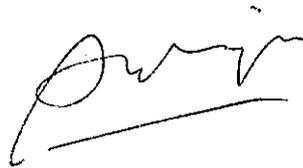
Disetujui oleh pembimbing :

Pembimbing I



Dra. Herniwati RH, MS

Pembimbing II



Drs. Sutopo, MS

## ABSTRAK

Penurunan volume penjualan rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 dari PT Djarum Kudus, dalam beberapa tahun terakhir ini merupakan masalah yang melatarbelakangi penulisan Tesis ini.

Tesis ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada PT Djarum Kudus dalam meningkatkan volume penjualan khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16, untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman pada PT Djarum Kudus dalam industri rokok dalam meningkatkan volume penjualan khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 dan merumuskan strategi pemasaran PT Djarum Kudus dalam meningkatkan volume penjualan khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif, meliputi SAP, ETOP dan analisis posisi SWOT.

Dengan menggunakan posisi analisis SWOT PT Djarum Kudus khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16, teridentifikasi bahwa perusahaan dalam lingkungan tingkat ancaman yang tinggi dan peluang yang tinggi, sehingga dikategorikan dalam usaha spekulatif, kondisi internal pada tingkat yang kuat (*strong*).

Oleh karena itu strategi yang direkomendasikan adalah strategi investasi atau pertumbuhan dengan implementasi mengembangkan pasar dan menambah pangsa pasar.

## ABSTRACT

The decrease in cigarette sales volume of Djarum Super 12 and Djarum Super 16, from PT Djarum Kudus, in the recent years, is a background of this Thesis.

Purposes of this study are identifying the strength and weakness in PT Djarum Kudus in order to increase the sales volume especially for Djarum Super 12 and Djarum Super 16, identifying threat and opportunity of PT Djarum Kudus on the cigarette industry to increase the sales volume especially for Djarum Super 12 and Djarum Super 16, and formulating the marketing strategy of PT Djarum Kudus to increase the sales volume especially for Djarum Super 12 and Djarum Super 16.

The qualitative analysis are utilized as an analysis instrument on this study; they are SAP, ETOP and SWOT position analysis.

By using SWOT position analysis of PT Djarum Kudus, it is identified that company is in high level of threat and opportunity, so that externally categorized in speculative business, internally in strong level.

For that reason, the recommended strategy is investment strategy or growth with imply to develop market and extend of market share .

## KATA PENGANTAR

Atas rahmat Tuhan Yang Maha Esa, selesailah tugas kami menyusun Tesis ini.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi tugas akhir sebagai syarat untuk memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen pada Universitas Diponegoro.

Judul dari Tesis ini adalah : **“STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN PADA PERUSAHAAN ROKOK PT. DJARUM KUDUS”**.

Tesis ini bisa tersusun atas bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini kami ucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Muladi, SH selaku Rektor Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Dr. Soewito, selaku ketua program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Ibu Dra. Herniwati RH, MS. dan Bapak Drs. Sutopo, MS. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu membimbing, membaca, mengoreksi dan memberi saran dalam penyempurnaan Tesis ini.
4. Bapak Prof. Drs. Soehardjo, Bapak Drs. H.M. Chabachib, MSi. dan Bapak Drs. J. Sugiarto PH, SU. selaku dosen penguji yang telah dengan sabar memberikan koreksi dan bimbingan guna penyempurnaan perbaikan Tesis ini

5. Para dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
  6. Pimpinan dan staf PT Djarum Kudus, khususnya Bapak Sugiantoro yang telah banyak berdiskusi dalam rangka penulisan Tesis ini.
  7. Kedua orang tua kami, bapak-ibu Drs. H.A.S. Soeparman Martonagoro, atas doa restu dan dukungan yang diberikan kepada kami sehingga kami dapat menyelesaikan Tesis ini.
  8. Berbagai pihak yang telah membantu penulisan Tesis ini.
- Akhirnya, semoga Allah SWT memberikan imbalan yang sepadan serta melimpahkan rahmat Nya.

Semarang, Desember 1997

Penulis,

TRIASGANI PURBASARI

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Abstrak.....	iii
Abstract.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	4
<b>BAB II. KAJIAN TEORI.....</b>	<b>6</b>
2.1. Telaah Pustaka.....	6
2.1.1. Penelitian Terdahulu.....	6
2.1.2. Strategi Pemasaran.....	14
2.1.3. Strategi Bersaing.....	20
2.1.4. Posisi-posisi Strategis di Dalam Pasar.....	22
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	31

BAB III. METODE PENELITIAN.....	35
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	35
3.2. Metoda Pengumpulan Data.....	36
3.3. Metode Analisa Data.....	35
BAB IV. PAPARAN KASUS.....	40
4.1. Gambaran Umum PT Djarum di Kudus.....	40
4.1.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	40
4.1.2. Lokasi Pabrik.....	42
4.1.3. Organisasi dan Ketenagakerjaan.....	43
4.2. Produk Yang Dipasarkan.....	50
4.3. Produksi.....	52
4.3.1. Bahan Baku.....	52
4.3.2. Bahan Pembantu.....	54
4.3.3. Alat-alat Produksi Yang Digunakan.....	55
4.3.4. Proses Produksi.....	56
4.4. Pemasaran.....	59
4.4.1. Daerah Pemasaran.....	59
4.4.2. Saluran Distribusi.....	62
4.5. Pesaing Utama.....	63
4.5.1. PT Gudang Garam.....	63
4.6. Perubahan Peraturan Pemerintah.....	67
4.7. Data Ekonomi Makro Indonesia.....	69
BAB V. ANALISIS POSISI PRODUK.....	71
5.1. Analisis SWOT.....	71
5.1.1. Analisis Peluang dan Ancaman.....	72
5.1.2. Analisis kekuatan dan Kelemahan.....	76
5.2. Matrik SWOT Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16.....	79
5.3. Analisis Manajerial.....	80
BAB VI. FORMULASI STRATEGI.....	87
6.1. Prediksi Yang Akan Datang.....	87
6.1.1. Kondisi Ekonomi Makro.....	87
6.1.2. Prospek Industri Rokok.....	88

6.1.3. Penyerapan Tenaga Kerja.....	90
6.1.4. Kondisi Persaingan.....	92
6.1.5. Perubahan Peraturan Pemerintah.....	92
6.2. Kemampuan sumber daya perusahaan.....	93
6.2.1. Produksi.....	93
6.2.2. Sumber daya manusia.....	93
6.3. Pengembangan strategi pemasaran PT Djarum Kudus.....	94
6.3.1. Mengembangkan pasar dan menambah pangsa pasar...	95
 BAB VII. PENUTUP.....	 97
7.1. Kesimpulan.....	97
7.2. Saran.....	98
 DAFTAR PUSTAKA.....	 100
DAFTAR LAMPIRAN.....	102
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	118

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Volume Penjualan PT Djarum Kudus Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16.....	3
Tabel 4.1 : Tingkat Pendidikan karyawan bulanan yang berada di Kudus.....	47
Tabel 4.2 : Usia karyawan bulanan yang berada di Kudus.....	47
Tabel 4.3 : Pajak Cukai Rokok Indonesia, Mulai 1 April 1993....	68
Tabel 4.4 : Tingkat Pertumbuhan Ekonomi dan Tingkat Inflasi (Dalam %)......	69
Tabel 4.5 : Angka Indeks Triwulanan Produksi Industri Besar dan Sedang dari beberapa kelompok Industri Terpilih Rata-rata Triwulanan.....	69
Tabel 4.6 : Perkembangan Jumlah Pabrik Rokok di Indonesia....	70
Tabel 5.1 : Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Ancaman Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16 Pada PT Djarum Super.....	73
Tabel 5.2 : Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Peluang Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16 Pada PT Djarum Super.....	74
Tabel 5.3 : Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Variabel Internal Pemasaran Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16 Pada PT Djarum Super.....	77
Tabel 5.4 : Jumlah Penduduk Indonesia Tahun 1992 - 1996 (Orang).....	82

Tabel 5.5 : Pendapatan Nasional Per Kapita Per Tahun Tahun 1992 - 1996	82
Tabel 5.6 : Pengeluaran rata-rata/Kapita/Bulan Untuk Rokok (Rp).....	83
Tabel 6.1 : Konsumsi Rokok Per Kapita.....	89
Tabel 6.2 : Pertmbuhan Industri Rokok Tahun 1990 - 1996 (Dalam %)	89
Tabel 6.3 : Tenaga Kerja Pabrik Rokok di Indonesia (Orang) Tahun 1992- 1996.....	90
Tabel 6.4 : Tenaga Kerja yang Terlibat Dalam Perkebunan Tembakau Tahun 1992 - 1996.....	91
Tabel 6.5 : Tahun Kerja yang Terlibat Dalam Perkebunan Cengkeh Tahun 1992 - 1996.....	91

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Perumusan Strategi Pemasaran.....	19
Gambar 2.2 : Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan-persaingan.....	21
Gambar 2.3 : Kerangka Pikir.....	33
Gambar 3.1 : Matrik ETOP.....	38
Gambar 3.2 : Matrik Posisi SWOT.....	40
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT Djarum Kudus.....	44
Gambar 4.2 : Diagram Alir Proses Produksi PT Djarum Kudus.....	60
Gambar 5.1 : Matrik ETOP Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16 Pada PT Djarum Kudus.....	75
Gambar 5.2 : Matrik Posisi Bisnis Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Super 16 Pada PT Djarum Kudus.....	79

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A.1 : Perhitungan Bobot dan Nilai Elemen Ancaman.....	102
Lampiran A.2 : Perhitungan Bobot dan Nilai Elemen Peluang.....	104
Lampiran A.3 : Perhitungan Bobot dan Penilaian Elemen Kekuatan dan Kelemahan.....	105
Lampiran B.1 : Data Empirik Elemen Ancaman.....	110
Lampiran B.2 : Data Empirik Elemen Peluang.....	112
Lampiran B.3 : Data Empirik Lingkungan Internal.....	114
Lampiran C.1 : Strategi yang telah dilakukan PT Djarum Kudus dan strategi yang diusulkan.....	115

# B A B I

## P E N D A H U L U A N

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha dewasa ini diwarnai dengan persaingan yang ketat. Situasi ini mencerminkan iklim dunia yang berkembang dan dinamis. Berbagai cara serta strategi telah dilakukan guna menghadapi tantangan, persaingan, yang dikembangkan oleh manajer pemasaran sebagai ujung tombak perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam bidang pemasaran sekarang ini.

Pemasaran dalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang penting dan turut menentukan kelangsungan hidup bagi suatu perusahaan sebab kegagalan dalam memasarkan barang akan berakibat fatal, keuntungan yang diharapkan tidak akan tercapai. Hal ini mengakibatkan perusahaan akan terancam bahaya kebangkrutan.

Dalam memasarkan barang yang dihasilkan oleh perusahaan perlu mengenal *marketing mix* (bauran pemasaran) yang berisi empat kegiatan utama dalam pemasaran. Empat kegiatan utama dalam pemasaran yaitu produk, harga, promosi dan distribusi. Keempat unsur tersebut saling berhubungan erat antara satu dengan lainnya. Sehingga manajemen tidak boleh hanya menekankan pada salah satu unsur saja apabila ingin meningkatkan volume penjualan.

PT Djarum Kudus adalah suatu perusahaan rokok kretek yang cukup terpendang di masyarakat mempunyai andil yang tidak kecil dalam memainkan peranan penting dalam perkembangan industri, penyerapan tenaga kerja dan pendapatan negara Indonesia.

Kehidupan industri rokok di Indonesia tidak terlepas dari situasi persaingan dalam bidang pemasaran yang makin sengit. Perusahaan rokok PT Djarum Kudus melakukan kegiatan *Marketing Mix* untuk mencapai penjualan yang diinginkan.

Industri rokok, khususnya rokok kretek tergolong industri yang relatif masih berkembang di Indonesia. Pasar rokok di Indonesia tampaknya masih akan berkembang untuk jangka waktu yang cukup lama. Industri rokok di Indonesia memberikan kontribusi besar pada perekonomian negara yaitu dalam hal kemampuan menyerap tenaga kerja dan besarnya jumlah cukai yang dibayarkan. Diperkirakan hampir 10% penduduk Indonesia menggantungkan hidupnya dari industri rokok dengan seluruh aspek pendukungnya. Dari cukai yang dibayar oleh sekitar industri rokok kretek meningkat dari tahun ke tahun. Dengan naiknya volume penjualan rokok diharapkan kontribusi perusahaan rokok ke pemerintah naik (SUSANAWATI : 1992).

PT Djarum Kudus dalam 5 tahun terakhir ini cenderung mengalami penurunan volume penjualan untuk jenis rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 seperti yang terdapat dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1  
Volume Penjualan PT Djarum Kudus  
Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16  
Tahun 1992 - 1996

Tahun	Penjualan Rokok Djarum Super 12 (Bungkus)	Kenaikan	Penjualan Rokok Djarum Super 16 (Bungkus)	Kenaikan
1992	669.530.860		251.180.700	
1993	513.220.450	- 23,35 %	192.660.415	- 27,20 %
1994	490.224.880	- 4,48 %	187.200.325	- 2,83 %
1995	485.250.840	- 1,02 %	181.968.315	- 2,80 %
1996	483.185.225	- 0,43 %	179.112.650	- 1,60 %

Sumber : Data PT. Djarum Kudus, 1997.

Turunnya volume penjualan secara terus menerus dalam beberapa tahun merupakan indikasi lemahnya kekuatan persaingan dan strategi yang diterapkan oleh PT Djarum Kudus dalam menghadapi persaingan. Dengan adanya penurunan tersebut perlu dikaji apa yang menjadi penyebab adanya penurunan volume penjualan, sehingga perlu dicari usaha-usaha apa yang dapat meningkatkan volume penjualan.

PT Djarum Kudus mempunyai pesaing yaitu PT Gudang Garam . Rokok Djarum Super 12 tak terlepas dari pesaing, pesaingnya yaitu Gudang Garam International, sedangkan untuk rokok Djarum Super 16 pesaingnya adalah Gudang Garam Surya 16 batang. PT Gudang Garam sebagai pesaing utama dari PT Djarum Kudus disebabkan karena posisi PT Djarum Kudus pada tahun 1989 sebagai *market leader*, sedangkan tahun-tahun berikutnya hingga kini PT Gudang Garam menggantikan posisi tersebut.

Hingga saat ini PT Gudang Garam merupakan produsen rokok kretek terbesar di Indonesia baik dilihat dari tenaga kerja, kontribusi dalam pembayaran cukai tembakau dan pajak, maupun dari segi penjualan. Penjualan untuk PT Gudang Garam dari tahun ke tahun selalu mengalami kenaikan. Pada tahun 1991 penjualan sebesar 44.832.000.000 batang, tahun 1992 sebesar 49.941.000.000 batang dan tahun 1993 sebesar 57.455.000.000 batang (HARRY PRAKOSO : 1995).

Atas dasar alasan tersebut penelitian ini dipilih, dengan judul “ Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada Perusahaan Rokok PT Djarum di Kudus”.

## 1.2. Perumusan Masalah

Masalah yang dihadapi PT Djarum Kudus adalah volume penjualan rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 mengalami penurunan, sehingga perlu diteliti strategi pemasaran apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan volume penjualan PT Djarum Kudus.

## 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Sehubungan dengan judul tesis dan uraian tersebut diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada PT Djarum Kudus dalam meningkatkan volume penjualan, khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16.
- Untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman pada PT Djarum Kudus dalam industri rokok dalam meningkatkan volume penjualan, khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16.
- Untuk merumuskan strategi pemasaran PT Djarum Kudus dalam meningkatkan volume penjualan, khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16.

Sedangkan kegunaan penelitian ini adalah :

- Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mengambil keputusan strategi pemasaran pada PT Djarum Kudus, khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16.
- Hasil dari penelitian ini dipandang dari segi ilmiah diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan.
- Hasil dari penelitian ini dapat pula dijadikan sebagai bahan acuan penelitian yang akan datang.

## **B A B II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terhadap industri rokok masih sangat terbatas. Dalam hal ini akan diutarakan beberapa penelitian industri rokok yang pernah dilakukan.

Sahid Sumarno (1991) meneliti industri rokok di Propinsi Jawa Tengah. Topik penelitiannya adalah “Strategi Marketing Mix Untuk Mencapai Target Penjualan Industri Besar Rokok Filter di Propinsi Jawa Tengah”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi *marketing mix* yang meliputi harga, promosi dan distribusi untuk mencapai target penjualan industri besar rokok kretek di Jawa Tengah.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kuantitatif dan kualitatif. Analisa kuantitatif yaitu dilakukan dengan regresi berganda, sedangkan analisa kualitatif dilakukan dengan SWOT.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa harga rokok memberikan pengaruh kuat dalam mencapai target penjualan dan selanjutnya diikuti oleh biaya distribusi sedangkan biaya promosi kurang memberikan pengaruh kuat untuk mencapai target penjualan. Dari analisa SWOT diketahui bahwa industri besar rokok kretek filter Jawa Tengah menunjukkan adanya kekuatan dan peluang untuk berkembang. Kekuatan-kekuatan tersebut adalah tersedianya sumber daya

manusia, persediaan tembakau, persediaan cengkeh dan kapasitas produksi, sedangkan peluangnya adalah meningkatnya jumlah konsumen pada segmen pasar dan menambah devisa negara atas penjualan pita cukai pemerintah.

Kebijakan pemasaran industri besar rokok kretek filter dilakukan dengan pertimbangan dan memperhatikan selera konsumen yang berbeda-beda menurut segmen pasar, siklus daur hidup produk dan pesaing yang semakin banyak. Strategi yang digunakan adalah mengkombinasikan variabel harga, promosi dan distribusi.

Meskipun nampaknya prestasi penjualan terus meningkat, akan tetapi kuantitasnya masih di bawah target penjualan rokok kretek filter di Jawa Tengah, agar langkah-langkah dan strategi dalam pemasaran rokok kretek filter mencapai target penjualan, untuk melakukannya perusahaan harus mampu mengestimasi dan memproyeksikan baik kondisi intern maupun ekstern yang akan mempengaruhi aktivitas perusahaan. Kondisi intern adalah kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan kondisi ekstern adalah peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Dari kondisi perusahaan manajemen merumuskan strategi yang tepat dan mengalokasikan sumber-sumber secara efektif.

Secara umum hasil dari penelitian Sahid Sumarno menyimpulkan :

- Manajemen meninggalkan strategi lama atau menggunakan strategi baru, tergantung analisa gap yaitu dengan membandingkan prestasi industri. Prestasi industri ini dapat diukur dari gap antara hasil yang telah terjadi dengan yang ingin dicapai. Gap disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi seperti

harga, promosi dan distribusi. Dengan demikian strategi bauran pemasaran dapat digunakan untuk mencapai target penjualan.

- Kondisi persaingan sangat ketat yaitu bilamana tiap segmen banyak pesaing menjual produk rokok kretek filter yang sama. Untuk itu diperlukan informasi pasar dan kondisi pesaing terutama kelemahan dan kekuatan pesaing. Informasi pasar itu penting berhubungan dengan penggunaan kebijakan tentang produk, harga, promosi dan distribusi
- Kondisi persaingan pada tiap-tiap segmen tidak peka terhadap harga. Dengan demikian strategi harga berpengaruh secara signifikan terhadap pencapaian target penjualan
- Nilai koefisien korelasi berganda ( $R^2$ ) = 0,9425 yang menunjukkan secara bersama-sama 94,25% variabel harga, promosi dan distribusi mempunyai pengaruh positif dan berarti terhadap penjualan rokok kretek filter. Sedangkan sisanya yang 5,75% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diterangkan secara eksplisit
- Strategi pemasaran industri rokok kretek filter yaitu kombinasi antara harga, promosi dan distribusi sebab selera konsumen terhadap rokok yang berbeda, saingan industri rokok semakin ketat, maka strategi harga, promosi dan distribusi dapat mencapai target penjualan.

Susanawati (1992) dengan topik “Strategi Pemasaran Perusahaan Rokok Pasca Kebijakan Pemerintah 1991 (Studi Kasus Pada PT Gudang Garam Kediri)”.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis SWOT.

Kekuatan dari PT Gudang Garam adalah :

1) Mutu tinggi dengan pencampuran (*mixing*) yang memiliki aroma dan cita rasa yang spesifik

2) Peralatan penunjang yang canggih dan modern

Mesin-mesin yang digunakan untuk memproses bahan baku dan membuat rokok memiliki tingkat kecanggihan yang tinggi, sehingga efisiensi produksi dapat tercapai dengan baik

3) Saluran distribusi yang luas dan armada pengangkutan relatif banyak

Saluran distribusi merupakan keunggulan utama PT Gudang Garam dalam memasarkan produknya

4) Divisi pemasaran yang tangguh

Bagian pemasaran yang berhubungan langsung dengan konsumen mengadakan riset sendiri yang bertugas meneliti selera konsumen terhadap rokok. Bagian ini selalu memberikan masukan dalam rangka peningkatan mutu dan pengembangan produk sebagai upaya untuk memenuhi kepuasan konsumen

5) Loyalitas karyawan yang tinggi

Loyalitas ini timbul karena pada prinsipnya personal yang terjalin baik dengan karyawan melalui pemberian perhatian besar secara material maupun moril

6) Skala ekonomi yang besar menyebabkan PT Gudang Garam mempunyai kondisi dan keuangan yang relatif kokoh

Kelemahan dari PT Gudang Garam adalah :

- 1) Keterlambatan pengembangan produksi produk Gudang Garam dibanding pesaing-pesaingnya dengan demikian perusahaan perlu agresif dan pengembangan promosinya
- 2) Keterlambatan dalam penempatan posisi Gudang Garam. Hal ini berkaitan dengan keterlambatan pengembangan promosi, oleh karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih besar dalam penempatan produknya dengan tepat sesuai sasaran yang ditujukan

Sedang peluang dari PT Gudang Garam adalah :

- 1) Pertambahan penduduk Indonesia memberi peluang bagi pertumbuhan industri rokok kretek di Indonesia
- 2) Pasar potensial rokok kretek filter di pasar internasional
- 3) Impor rokok putih Indonesia yang terus meningkat
- 4) Tidak mudah bagi pendatang baru untuk memasuki bisnis rokok kretek di Indonesia, terutama dengan timbulnya pengaturan tata niaga cengkeh

Dan ancaman dari PT Gudang Garam adalah :

- 1) Kampanye anti rokok yang digalakkan oleh Departemen Kesehatan yang kemudian disusul dengan keluarnya pencantuman label peringatan bahaya merokok.
- 2) Pengaturan tata niaga cengkeh yang menyebabkan cengkeh sebagai bahan baku utama rokok kretek disamping tembakau, harganya melambung tinggi, dengan demikian biaya produksipun meningkat

- 3) Kenaikan tarif cukai rokok kretek dan penentuan harga jual minimal yang besarnya disesuaikan dengan kategori perusahaan, memungkinkan perusahaan kategori menengah dan kecil dapat menjual produknya dengan harga relatif yang lebih murah
- 4) Demikian pula peraturan mengenai isi kemasan akan mempengaruhi pola pembelian konsumen, terutama bagi segmen pasar golongan menengah ke bawah
- 5) Adanya kenaikan tarif cukai rokok kretek menjadikan harga rokok putih cenderung relatif lebih murah

PT Gudang Garam menduduki posisi sebagai pemimpin pasar dalam kancah industri rokok kretek Indonesia. Dengan persaingan tersebut, penting bagi PT Gudang Garam untuk dapat mempertahankan posisi yang telah dicapainya.

Disimpulkan bahwa strategi yang dilaksanakan oleh PT Gudang Garam yang perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan untuk mengantisipasi kendala-kendala yang ada, adalah :

- 1) Strategi integrasi dan diversifikasi perusahaan

Integrasi horisontal yang dilakukan oleh PT Gudang Garam dan PT Grendel yang termasuk kategori perusahaan menengah adalah tepat. Dengan demikian produk klobotnya yang mempunyai segmen pasar golongan menengah kebawah dapat dialihkan ke PT Grendel yang termasuk produsen rokok kretek kategori menengah.

Strategi konsentrasi yang dilakukan dengan mendirikan PT Surya Zig Zag yang memproduksi kertas rokok/ambri dan PT Surya Pamenang yang memproduksi kertas karton juga merupakan langkah yang tepat untuk dapat menekan biaya produksi.

Demikian juga halnya dengan strategi diversifikasi konglomerat yang dilakukan oleh PT Gudang Garam meskipun hasil dalam skala yang relatif kecil dibandingkan dengan *main business*.

PT Gudang Garam, dapat dijadikan strategi pertahanan mobile perusahaan. Dengan demikian maka perusahaan dapat mulai berjaga-jaga untuk jangka panjang apabila bisnis rokok kretek terdesak.

2) Strategi fungsional perusahaan yang perlu ditingkatkan yang meliputi :

Efisiensi produksi, kegiatan pemasaran yang agresif, kegiatan promosi dan iklan cukup intensif, program peningkatan mutu dan rasa yang khas pada produk serta hubungan yang baik dengan karyawan sehingga loyalitas karyawan PT Gudang Garam relatif tinggi terhadap perusahaan.

Namun demikian, dengan makin gencarnya hambatan yang menghadang PT Gudang Garam dan industri rokok kretek pada umumnya, maka perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa strategi pemasaran sebagai berikut :

1) Strategi ekspansi geografis perlu dilakukan dengan lebih agresif terutama untuk pasar-pasar rokok yang potensial. Jika Sigaret Kretek Mesin (SKM) termasuk komoditas ekspor yang cukup potensial untuk beberapa negara.

Harga rokok dipasaran ekspor lebih baik dibandingkan dengan harga di dalam negeri, bahkan dipasaran internasional harga rokok di Indonesia termasuk yang paling murah.

2) Ekspor rokok putih (SPM) Indonesia ke manca negara terus meningkat. Hal ini merupakan peluang bagi PT Halim Wonowidjojo yang merupakan anak perusahaan PT Gudang Garam untuk meningkatkan kapasitas produksi rokok putih tersebut perlu dipertimbangkan mengingat :

- rokok putih tidak membutuhkan cengkeh yang terkena "*orderly marketing*"
- adanya perubahan "*taste*" konsumen karena kesadaran kesehatan

3) PT Gudang Garam yang termasuk perusahaan besar dengan kaitan kebijakan pemerintah yang cenderung lebih erat dibandingkan perusahaan lain yang lebih kecil perlu memikirkan pembatasan produksi dan atau pemangkasan produk yang kurang potensial (lemah dipasaran) khususnya untuk produk yang mempunyai segmen golongan menengah kebawah

4) Perusahaan dapat juga melakukan penelitian mengenai rokok kretek yang mempunyai kandungan cengkeh dengan batas minimal untuk mengantisipasi harga cengkeh yang terus meningkat, namun strategi ini mempunyai resiko kemungkinan turunnya pangsa pasar karena selera konsumen akan rasa dan aroma kretek yang khas tidak dapat diubah dalam waktu yang singkat

5) Program peningkatan mutu harus selalu dilakukan. Demikian juga upaya untuk memelihara kepuasan konsumen sangat penting untuk membangun dan mempertahankan atau meningkatkan citra perusahaan dimata konsumen

- 6) Iklan dan promosi yang agresif dan intensif perlu terus ditingkatkan karena rokok adalah barang konsumtif dan bersifat psychoindividualitas
- 7) Untuk menekan biaya produksi, perusahaan perlu meningkatkan efisiensi disegala segi operasinya, antara lain dengan peningkatan efisiensi tenaga kerja dengan meningkatkan produktivitas karyawan. Kegiatan pengefektifan dan pengefisiensian jaringan distribusi yang ada perlu dilakukan mengingat banyaknya jumlah saluran distribusi PT Gudang Garam yang ada, dengan demikian diharapkan kegiatan pemasaran produk Gudang Garam benar-benar agresif dan efektif.

### **2.1.2. Strategi Pemasaran**

Kegiatan pemasaran merupakan salah satu kegiatan dalam perekonomian yang merupakan fungsi pokok bagi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya/bisnisnya, untuk tumbuh, berkembang dan untuk meningkatkan penjualan sehingga bisa meningkatkan laba. Dengan demikian pemasaran merupakan kegiatan utama dari suatu perusahaan dan juga merupakan sasaran strategis yang dipergunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perusahaan dapat unggul dalam persaingan karena perusahaan mempunyai komitmen untuk menciptakan dan memuaskan konsumen, sementara tuntutan ataupun selera konsumen cepat berubah, oleh karena itu unsur keunggulan harus ditambah dengan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri dan menanggapi perubahan pasar yang berlangsung secara terus menerus. Ini berarti

bahwa perusahaan telah menyusun strategik yang berorientasi pada pasar. Menggunakan data hasil operasi, laba saat ini, sebagai pedoman untuk menetapkan pengembangan bisnis sudah tidak lagi memadai karena kondisi lingkungan yang cepat berubah (Kotler : 1994).

Pemasaran termasuk salah satu kegiatan dalam perekonomian dan membantu dalam penciptaan nilai ekonomi. Sedangkan nilai ekonomi itu sendiri akan menentukan harga barang dan jasa bagi individu-individu. Adapun faktor-faktor penting yang dapat menciptakan nilai ekonomi adalah : produksi, pemasaran dan konsumsi.

Konsumsi baru dilaksanakan sesudah adanya kegiatan produksi dan pemasaran. Jadi, produksi dan pemasaran dapat membantu terlaksananya tujuan konsumsi. Pemasaran berada di antara kedua faktor tersebut. Pemasaran mencakup usaha perusahaan yang dimulai dari identifikasi kebutuhan konsumen yang perlu pemuasan, penentuan produk yang akan ditawarkan, penentuan harga, penentuan cara berpromosi dan penyaluran produk tersebut kepada konsumen. Kegiatan ini biasa disebut dengan *marketing mix*.

Menurut Kotler (1994) *marketing mix* (bauran pemasaran) merupakan variabel interen perusahaan yang dikendalikan oleh manajemen. Sebagai variabel yang dapat dikendalikan maka bauran pemasaran dapat digunakan untuk mempengaruhi konsumen dengan inovasi dan kreatifitas manajer.

Adapun variabel-variabel bauran pemasaran meliputi unsur-unsur sebagai berikut : (Kotler, 1994)

1. Produk (*product*) meliputi : kualitas, gaya, merek dagang, kemasan, ukuran, pelayanan, jaminan, pengembalian
2. Harga (*price*) meliputi : daftar harga, potongan, penghargaan, jangka pembayaran, syarat-syarat kredit
3. Tempat (*place*) meliputi : saluran, liputan, lokasi, transportasi
4. Promosi(*promotion*) antara lain : promosi penjualan, periklanan, penjualan tatap muka, publikasi

Pemilihan komponen-komponen *marketing mix* yang tepat meliputi dua bentuk keputusan. Pertama, manajemen harus menentukan peranan dari tiap komponen *marketing mix*, yang meliputi identifikasi fungsi khusus dari tiap komponen. Efek interaksi dari tiap komponen bauran juga harus dievaluasi. Kedua, manajemen harus memilih fungsi komponen bauran yang mempunyai efisiensi biaya (Craven, 1990).

Strategi pemasaran merupakan bagian dari strategi perusahaan, dimana strategi perusahaan merupakan garis besar haluan perusahaan. Sedangkan strategi pemasaran merupakan usaha untuk (Sukanto Reksohadiprodjo, 1993) :

- Menetapkan tujuan operasional pemasaran untuk setiap pasar
- Menentukan kebijaksanaan dan taktik memanfaatkan sumber daya pemasaran untuk mencapai tujuan
- Mendesain organisasi pemasaran
- Implementasi kegiatan yang telah direncanakan

- Menilai dan mengawasi kegiatan yang dilaksanakan menuju sasaran yang diinginkan

Strategi pemasaran yang berhasil pada umumnya ditentukan oleh beberapa variabel dalam bauran pemasarannya, sehingga perusahaan dapat mengembangkan strategi produk, harga, promosi dan distribusi atau mengkombinasikan variabel-variabel tersebut dalam rencana strategi yang menyeluruh.

Oleh karena itu, proses perencanaan strategi pemasaran sangat penting jika mempertimbangkan lingkungan yang kian keras dan kompleks pada tempat perusahaan-perusahaan beroperasi. Beberapa banyaknya faktor-faktor eksternal dan internal berinteraksi dalam cara yang sangat kompleks untuk mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai penjualan yang menguntungkan. Dalam hal ini diperlukan pengkajian-pengkajian seperti mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, serta peluang dan ancaman yang muncul dari luar industrinya, guna memenangkan persaingan dalam memasarkan produknya.

Adapun tujuan strategi pemasaran terbagi menjadi tiga yaitu :

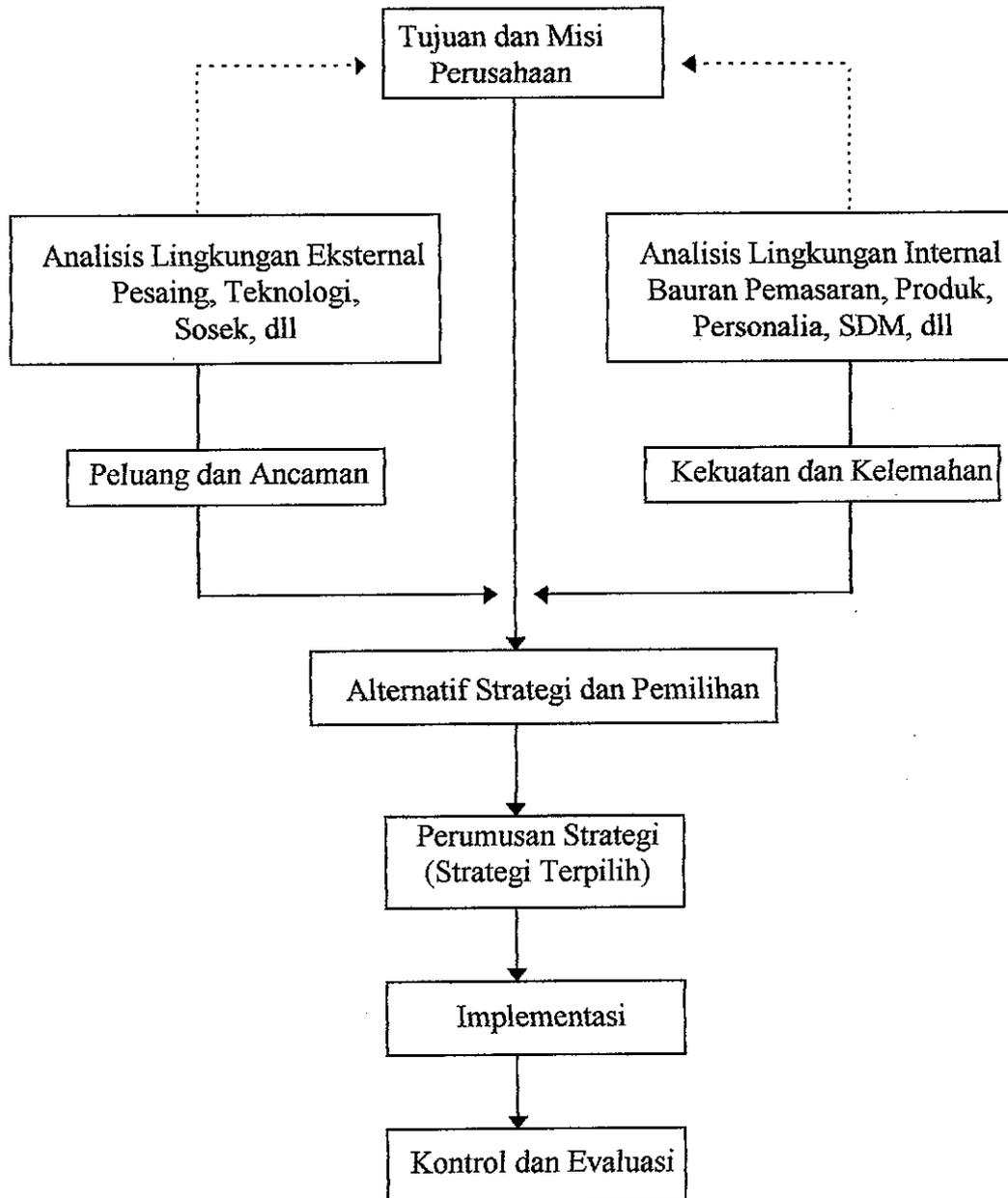
1. Meningkatkan volume penjualan
2. Perluasan pangsa pasar
3. Meningkatkan laba penjualan.

Strategi menjadi sangat penting bagi setiap perusahaan karena : (a). Keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan, (b). Ketidakpastian kekuatan dan perilaku kompetitif, (c) Ketidakpastian dalam pengendalian, dan (d). Komitmen sumber daya yang tidak mudah dirubah (Jain : 1993).

Strategi pemasaran yang dikemukakan oleh Suwarsono seperti tampak pada 2.1. Langkah awal dalam menformulasikan suatu strategi pemasaran terlebih dahulu dilakukan analisis dan diagnosa lingkungan bisnis, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Analisis terhadap lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang bisa mempengaruhi bisnis dan analisis terhadap lingkungan internal dapat diindikasikan kekuatan dan kelemahan. Setelah melakukan analisis dan mendiagnosa lingkungan melalui variabel-variabel kunci keberhasilan, maka dapat ditentukan alternatif-alternatif strategi dan sekaligus dilakukan pemilihan daripada alternatif tersebut. Kemudian ditemukan strategi terpilih, yang diteruskan suatu implementasi. Terakhir dilakukan kontrol dan evaluasi terhadap pelaksanaan strateginya.

Gambar 2.1

Perumusan Strategi Pemasaran



Sumber : Suwarsono, 1994.

### **2.1.3. Strategi Bersaing**

Di dalam menyusun strategi pemasaran agar unggul dalam menghadapi persaingan, harus dipertimbangkan kekuatan kolektif dari kelima faktor persaingan guna menentukan kemampuan perusahaan dalam melindungi dirinya dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau justru dapat mengantisipasi persaingan secara positif (Porter : 1994).

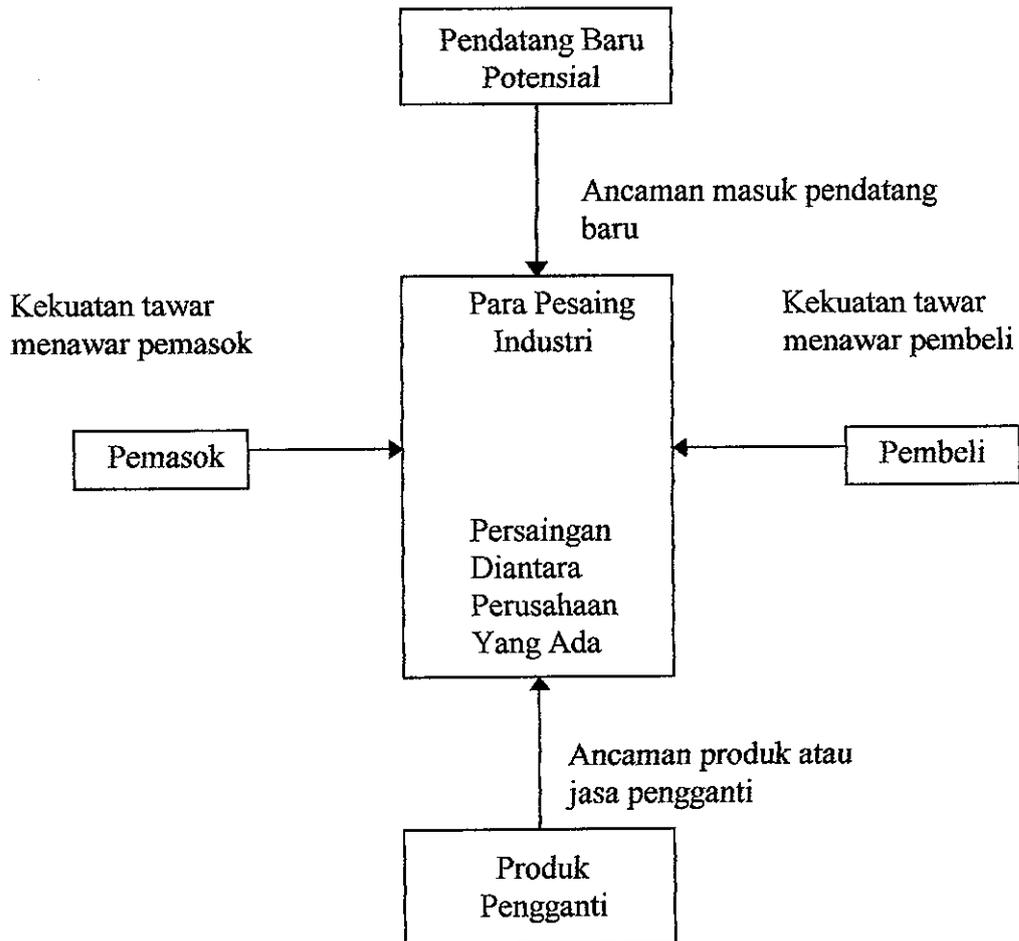
Kelima faktor persaingan pokok yang menentukan posisi perusahaan, pernah dikemukakan oleh M.E. Porter seperti digambarkan seperti pada gambar 2.2.

Dari gambar 2.2. dapat dijelaskan bahwa kelima kekuatan persaingan : masuknya pendatang baru potensial, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok (supplier) serta persaingan diantara para pesaing yang ada mencerminkan nilai kenyataan bahwa persaingan dalam industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti serta pendatang baru potensial semuanya merupakan pesaing yang bagi perusahaan-perusahaan dalam industri.

Kekuatan pembeli mempengaruhi harga yang ditetapkan perusahaan, demikian pula akan mempengaruhi biaya dan besarnya investasi karena pembeli yang kuat menuntut pelayanan yang mahal. Ancaman dari produk pengganti akan menekan harga sehingga margin yang diperoleh juga terbatas.

Gambar 2.2.

Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri



Sumber : M.E. Porter (1994), Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Bersaing.

Daya tawar menawar pemasok menentukan bahan baku dan masukan yang lain. Intensitas persaingan perusahaan dalam industri mempengaruhi harga karena meningkatnya biaya bersaing, seperti biaya promosi, iklan, pengembangan produk

dan sebagainya. Ancaman pendatang baru membatasi harga dan menentukan tingkat investasi yang dibutuhkan untuk merintanginya masuknya pendatang baru.

Perusahaan melalui strategi yang diterapkannya, dapat mempengaruhi lima faktor persaingan tersebut untuk keuntungan perusahaannya.

Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisis sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan guna membangun suatu kemampuan untuk mencapai keunggulan tersebut. Analisa sumber daya dan kemampuan dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam merumuskan strategi bersaing. Analisa ini menitikberatkan pada dua hal, pertama sebagai unit dasarnya adalah sumber daya individu perusahaan yang terdiri dari modal, peralatan, keterampilan karyawan, paten, merek. Sedangkan yang kedua adalah bagaimana sumber-sumber tersebut bekerja bersama-sama untuk menciptakan suatu kemampuan unggul.

#### **2.1.4. Posisi-Posisi Strategis di Dalam Pasar**

##### **a. Strategi Pemimpin Pasar (*Market Leader*)**

Dalam hal ini perusahaan diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin pasar. Karakteristik daripada *market leader* ini yaitu diantaranya adalah : (Kotler, 1994)

- Memiliki pangsa pasar terbesar (40%) dalam pasar produk yang relevan
- Lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan saluran distribusi dan intensitas promosi

- Menjadi titik pusat orientasi para pesaing (bisa ditantang, ditiru, atau di jauhi)

Perusahaan yang selalu ingin tetap nomor satu, tentunya akan mengambil tindakan dan sikap untuk selalu mempertahankan kedudukannya dengan mengambil keputusan ketiga arah yaitu :

(1) Mengembangkan Pangsa Pasar Keseluruhan

Untuk memperluas dan mengembangkan pangsa pasar dapat digunakan cara sebagai berikut :

- Mencari Pemakai Baru, diantaranya meliputi :
  - *Market Penetration Strategy*, mencari orang yang belum menggunakan produk pada pasar lama.
  - *New Market Strategy*, mencari orang lain yang belum menggunakan produk yang bersangkutan.
  - *Geographical Expansion Strategy*, mencari lokasi baru

- Kegunaan Baru

Pasar bisa diperluas dengan menemukan dan mengenalkan kegunaan baru dari suatu produk.

- Penggunaan yang lebih baik

Perusahaan meyakinkan masyarakat konsumen agar menggunakan produk lebih banyak pada setiap kesempatan. Hal ini dimaksudkan untuk pengembangan pasar.

## (2) Mempertahankan Pangsa Pasar

Perusahaan yang dominan tetap terus melindungi usahanya secara terus menerus dari pesaingnya (lawan-lawannya) dengan melakukan :

- Posisi Bertahan (*Position Defence*), memperkuat kubu pertahanan dengan inovasi
- Pertahanan Menjepit (*Flanking Defence*), disamping menjaga daerah kekuasaannya, juga membangun beberapa sayap atau pos-pos di luar daerahnya.
- Pertahanan Aktif Mendahului (*Premtipe Defence*), menyerang lawan sebelum lawan menyerang
- Pertahan Serang-Balas (*Counter Offesinsive Defence*), apabila sudah melakukan manuver - tapi masih diserang, maka reaksi pertama adalah melakukan serangan balasan
- Pertahanan Mobil/Bergerak (*Mobile Defence*), mempertahankan daerahnya sendiri dengan kuat, dengan melakukan :
  - penyiaran pasar
  - diversifikasi pasar (perluasan pasar)
- Pertahanan Kontraksi (*Contraction Defence*), daerah lemah lepas, hal ini sering disebut aksi penciutan/pengunduran diri/penarikan diri

### (3) Memperluas Pangsa Pasar

Pemimpin pasar dapat berkembang dengan jalan meningkatkan pangsa pasarnya.

Strategi yang perlu digunakan dalam hal ini adalah :

- Kemungkinan terjadinya anti trust. Pesaing iri cenderung akan menuduh perusahaan melakukan monopoli
- Biaya Ekonomis. Biaya tambahan untuk memperoleh tambahan pangsa pasar seringkali meningkat dengan cepat, sehingga mengikis keuntungan perusahaan.
- Adanya kemungkinan perusahaan mengambil strategi bauran pemasaran yang keliru dalam upaya memperoleh pangsa pasar yang lebih tinggi

#### b. Strategi Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Strategi ini perusahaan yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka, yang langsung berhadapan dengan *market leader*.

Karakteristik dari *Market Challenger* ini ialah : (Kotler, 1994)

- Merupakan perusahaan besar menduduki urutan *runner-up* atau penyusul (*trailing firm*)
- Selalu berupaya menemukan kelemahan pihak *market leader* dan pesaing-pesaingnya dalam suatu usaha yang gencar merebut pangsa pasar
- Memusatkan upaya pada tindakan mengambil alih perusahaan-perusahaan yang lemah.

Beberapa strategi Penyerangan yang dapat digunakan oleh Penantang Pasar (*Market Challenger*) adalah :

(1) Menetapkan Sasaran Strategi dan Menentukan Lawan

Lawannya *market leader* atau perusahaan dibawahnya

- *Market Leader* pilihan beresiko tinggi ini dengan menyerang pemimpin pasar banyak menghasilkan, jika sang pemimpin bukanlah pemimpin sejati dan ternyata tidak memenuhi kebutuhan konsumen dan ketidakpuasan mereka
- Perusahaan yang tidak berjalan dan kekurangan dana diambil alih perusahaannya
- Perusahaan kecil dan regional yang kekurangan dana dikuasai untuk merebut konsumen dari pesaing

(2) Memilih Strategi Penyerangan

Strategi ini merupakan usaha untuk merebut sesuatu yang dimiliki lawan, tentunya dengan tujuan yang pasti dicapai dan memiliki sikap superior dibandingkan lawan. Strategi penyerangan yang harus dipilih adalah :

- *Frontal Attack* (serangan depan), dengan menyerang langsung kekuatan lawan siapa yang menang tentunya yang memiliki kekuatan dan daya tahan yang paling besar. Usaha ini dengan menandingi produk pesaing dengan menambah model dan penurunan harga.
- *Flanking Attack* (serangan menyamping), daerah yang akan diserang adalah daerah samping dan kelemahan-kelemahan lawan yang sering dijadikan sasaran penyerangan yaitu antara lain :

- segmen pasar yang terabaikan atau kurang diperhatikan
- daerah geografis dimana lawan memiliki pangsa pasar yang lebih kecil
- situasi dimana kualitas dan kinerja produk lawan kurang baik dan peluang untuk menarik para pelanggan yang mengutamakan aspek kualitas untuk beralih ke perusahaan lain
- situasi dimana pelayanan pelanggan lawan kurang baik
- *Encirclemen Attack* (serangan mengepung), strategi ini merupakan kebalikan dari serangan menyamping dan merupakan usaha menembus pasar lawan dengan memiliki sumber daya yang lebih ideal, memiliki kelebihan seperti yang ditawarkan oleh pesaing.
- *Bypas Attack* (serangan lintas), serangan ini dilakukan dengan serangan tidak langsung dengan cara melintasi lawan dan menyerang pasar yang lebih lemah untuk memperluas basis sumber daya. Serangan ini dapat menggunakan dengan beberapa cara yaitu :
  - diversifikasi ke produk-produk yang tidak berkaitan
  - diversifikasi ke pasar geografis yang baru
  - meloncat ke teknologi baru untuk mengganti produk yang sudah ada
- *Guerillya Attack* (serangan gerilya), serangan ini biasanya dilakukan perusahaan kecil melawan perusahaan besar.

Serangan ini terutama berprinsip strategi HIT dan RUN dengan tujuan mengganggu dan mengacau lawan dan akhirnya memperoleh tempat berpijak

yang tepat. Tindakan itu diantaranya memotong harga secara selektif, mengganggu persediaan, membajak eksekutif, kejutan promosi yang selektif.

Secara singkat, serangan yang spesifik bagi *market challenger* adalah :

- Strategi memotong harga
- Strategi produk murah
- Strategi produk prestise
- Strategi pengembangbiakan produk
- Strategi inovasi produk
- Strategi penyempurnaan pelayanan
- Strategi inovasi distribusi
- Strategi penekanan biaya
- Promosi yang intensif

(Sumber : Kotler, 1994)

#### c. Strategi Pengikut Pasar (*Market Follower*)

Melalui strategi ini, perusahaan yang hanya puas dengan penyesuaian diri terhadap kondisi pasar. Karakteristik *Market Follower* yaitu sebagai berikut :

(Kotler, 1994)

- Selalu mencoba menonjolkan ciri khasnya kepada pasar sasaran seperti lokasi, pelayanan, keunggulan produk dan sebagainya
- Meniru produk-produk yang dihasilkan oleh *market leader* maupun *market challenger*

- Akan memperoleh laba lebih tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran inovasi baru

Walaupun sebagai peniru, *market follower* tetap menjalankan strateginya untuk mempertahankan konsumennya dan memperoleh tambahan pelanggan, juga merumuskan strategi pertumbuhan perusahaan dan berupaya agar tidak mengundang balasan dengan perusahaan yang lain. Strategi yang bisa dilakukan oleh *market follower* antara lain :

- *Cloner, Counterfieter* (penjiplakan) dari produk *market leader*.  
Bersifat parasitik, karena mendompleng ketenaran *market leader*. Biasanya pemimpin pasar memerangi *cloner* sebab produknya dibajak mentah-mentah.
- *Imitator*, pemalsu dari produk *market leader* tetapi masih mempunyai perbedaan dalam hal kemasan iklan dan harga.  
Pemimpin pasar tidak keberatan dengan imitator sepanjang imitator tidak menyerangnya secara agresif.
- *Adapter* (pengadaptasi), yaitu produk yang ditiru sudah diimprovisasi dan memilih menjual dipasar yang berbeda untuk menghindari konfrontasi langsung dengan pemimpin pasar.

#### d. Strategi Penggarap Relung Pasar (*Market Nicher*)

Dalam strategi ini perusahaan mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar, dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar.

Karakteristik yang dipunyai *Market Nicher* antara lain :

- Berspesialisasi secara geografis
- Merupakan perusahaan yang daya beli dan ukurannya cukup besar agar bisa menguntungkan
- Memiliki keterampilan dan sumber daya memadai untuk memenuhi kebutuhan celah pasar tersebut secara efektif

Strategi *market nicher* ini adalah spesialisasi dan perusahaan harus mempunyai keahlian khas dalam hal pasar, konsumen, produk. Ada beberapa pengkhususan yang dapat dipilih dalam *market nicher* ini yaitu :

- Spesialis Pemakai Akhir, perusahaan mengkhususkan diri dalam memenuhi kebutuhan satu macam konsumen akhir saja
- Spesialis Tingkat Vertikal, perusahaan mengkhususkan diri pada beberapa tingkat vertikal dalam rantai produksi sampai distribusi
- Spesialis Ukuran Pelanggan, perusahaan mengkonsentrasikan usaha pada penjualan kepada konsumen yang berskala kecil, sedang atau besar
- Spesialis Pelanggan Khusus, perusahaan membatasi pelayanan hanya kepada satu atau beberapa perusahaan/pelanggan tertentu
- Spesialis Geografi, perusahaan hanya melayani atau menjual kepada wilayah tertentu
- Spesialis Produk atau Lini Produk, perusahaan hanya membuat satu produk atau lini produk saja

- Spesialis Sifat Produk, perusahaan membatasi diri hanya memproduksi jenis produk tertentu
- Spesialis Pesanan, perusahaan membuat produk hanya berdasarkan pesanan
- Spesialis Mutu/Harga, perusahaan hanya beroperasi untuk kelas bawah atau kelas atas saja atau melayani konsumen berpenghasilan tinggi dengan menawarkan produk-produk prestise. Sebaliknya dapat pula konsumen kelas bawah dengan menawarkan produk-produk murah yang kualitasnya lumayan baik.
- Spesialis Jasa, perusahaan memasarkan satu atau beberapa jasa yang tidak disediakan perusahaan lain.
- Spesialis Saluran, perusahaan hanya melayani satu saluran distribusi.

Posisi-posisi strategi di atas akan banyak membantu dalam proses pengambilan keputusan bisnis, yang pada gilirannya kemudian akan membentuk perilaku perusahaan di dalam industri. Disamping itu posisi-posisi tersebut menjadi dasar untuk membangun dan mempertahankan posisi kompetitif.

## **2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis**

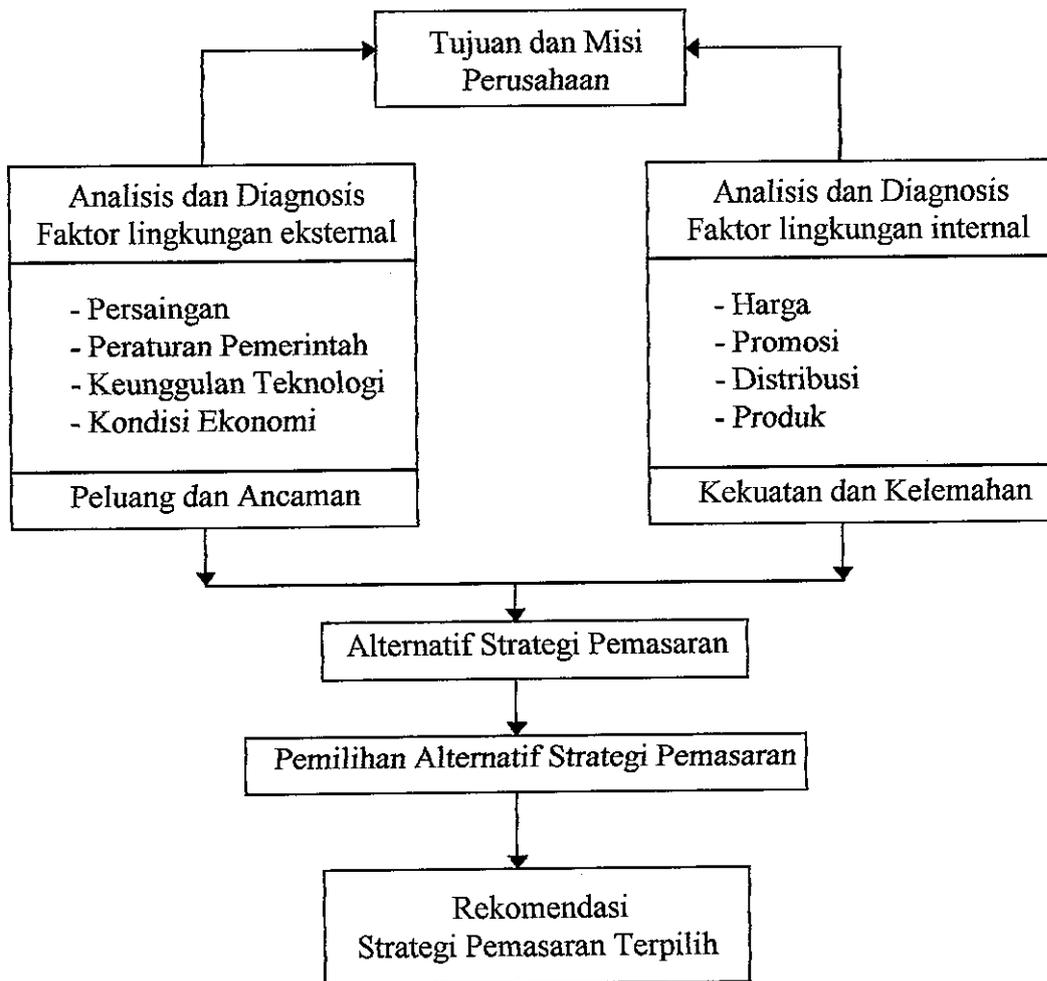
Mengacu pada konsep penyusunan perumusan strategi pemasaran seperti pada gambar 2.1. dan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri seperti pada gambar 2.2., maka dalam pemecahan/penyelesaian permasalahan penelitian ini, kerangka pemikiran yang diusulkan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menganalisis dan mendiagnosa faktor-faktor lingkungan eksternal. Faktor-faktor eksternal yang diperlukan berpengaruh suatu industri di mana perusahaan yang memproduksi rokok tersebut beroperasi, seperti Persaingan, Peraturan Pemerintah, Keunggulan teknologi, Kondisi Sosek, untuk mengetahui tentang peluang dan ancaman yang ada.
- b. Menganalisis dan mendiagnosa faktor-faktor internal. Faktor-faktor internal merupakan kekuatan bisnis yang melekat pada suatu perusahaan yang memproduksi rokok yang berupa sistem pemasaran yang telah digunakan oleh PT Djarum Kudus, sehingga akan memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan PT Djarum Kudus.
- c. Dari analisis internal dan eksternal, kemudian disusun beberapa alternatif strategi.
- d. Menentukan pemilihan alternatif-alternatif strategi pemasaran.
- e. Memberikan rekomendasi melalui strategi pemasaran yang terpilih sebagai usulan dari penelitian yang telah dilakukan.

Kerangka pemikiran tersebut, secara sederhana dapat digambarkan dalam gambar 2.3.

Gambar 2.3

Kerangka Pikir



Dari kerangka pikir diatas, dibedakan faktor-faktor perubahan sebagai berikut :

a) Variabel eksternal yang merupakan peluang dan ancaman

- Persaingan : akan diukur dari pesaing utama PT Djarum Kudus
- Peraturan Pemerintah : akan diukur dari tarif cukai rokok, peringatan bahaya merokok dan larangan merokok di tempat kerja

- Keunggulan Teknologi : akan diukur dari perkembangan teknologi dalam industri rokok

- Kondisi Ekonomi : akan diukur dari penambahan jumlah penduduk, tingkat pendapatan masyarakat

b) Variabel internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan adalah :

- Harga : akan diukur dari nilai jual produk

- Promosi : akan diukur dari jumlah media yang digunakan

- Distribusi : akan diukur dari jumlah distribusi

- Produk : akan diukur dari aroma, bungkus, merek, pelayanan dan rasa

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Data yang dipergunakan dalam penyusunan hasil penelitian ini adalah berupa data primer dan data sekunder.

Data primer dalam studi ini meliputi :

Pesaing, peraturan pemerintah yang berpengaruh, keunggulan teknologi, harga, promosi, distribusi.

Sedang data sekunder dalam studi ini meliputi :

Laporan hasil penjualan dalam kurun waktu lima tahun yaitu tahun 1992 sampai dengan 1996, GAPPRI (Gabungan Perserikatan Pabrik Rokok Indonesia), Badan Pusat Statistik (BPS) Semarang, Kantor Direktorat Jendral Bea dan Cukai Jakarta, sejarah dan perkembangan PT Djarum Kudus, struktur organisasi, personalia, produk yang dipasarkan serta literatur yang dapat dipergunakan sebagai landasan untuk membahas masalah penelitian ini.

### **3.1. Metode Pengumpulan Data**

Data primer dikumpulkan dengan :

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan pimpinan dan staf bagian pemasaran pada PT Djarum Kudus dan PT Gudang Garam , dengan dipandu daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan.

### **3.3. Metode Analisa Data**

- Analisa kualitatif

Analisa kualitatif yang dipergunakan adalah dengan analisis SWOT. Dengan analisis SWOT, dilakukan analisis dan diagnosis kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Dari analisis ini dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin timbul.

Analisis ini memberikan konsepsi bahwa dalam perusahaan ada faktor-faktor yang dapat dikendalikan (*controllable*) yaitu lingkungan internal, dan faktor-faktor yang berada diluar kendali manajemen (*uncontrollable*) yaitu lingkungan eksternal. Lingkungan internal memunculkan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), sedangkan lingkungan eksternal memunculkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Pentingnya analisis SWOT dikatakan oleh beberapa pakar : **Keron Bhattacharya (1988), Nick Janosi (1989), William Giles dan Nigel Piercy (1989)**, menyatakan bahwa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman perusahaan seharusnya dianalisa memakai analisa SWOT. Analisa kekuatan,

kelemahan, kesempatan dan ancaman (SWOT) adalah teknik yang terkenal dan mudah dipahami yang menyediakan alat struktur yang baik untuk menyortir ide tentang masa depan dan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan masa depan. Kekuatan (*strengths*) adalah lebih tingginya kompetisi internal yang dimiliki organisasi dalam arti bila dibandingkan dengan pesaingnya. Kelemahan (*weakness*) adalah suatu keadaan organisasi yang cenderung menurun kompetisinya dalam arti bila dibandingkan dengan pesaingnya. Kesempatan (*opportunities*) adalah kondisi yang terjadi karena perpaduan antara keadaan, waktu dan tempat yang menyebabkan suatu kegiatan organisasi akan memungkinkan diperolehnya manfaat yang berarti. Tantangan (*threats*) adalah suatu kemungkinan kejadian yang apabila terjadi akan mengakibatkan kerugian pada organisasi.

Analisis SWOT dikembangkan dengan menyusun diagram ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) dan diagram SAP (*Strategic Advantage Profile*).

#### Matrik ETOP

Melalui matrik ETOP dapat diketahui di mana posisi bisnis suatu perusahaan berada, apakah pada usaha ideal, usaha dewasa, usaha spekulatif atau bahkan pada usaha yang gawat. Perusahaan dinilai berdasarkan variabel *environment opportunity* dan variabel *environment threats*. Evaluasi atas elemen peluang yaitu *environment opportunity element* (EOE) dan elemen ancaman atau *environment threats element* (ETE) dapat dilakukan dengan menggunakan ukuran

skala tertentu dengan memberikan bobot kepentingan masing-masing kriteria. Besar kecilnya bobot mencerminkan tingkat pentingnya elemen dalam hubungannya dengan keberadaan industri yang bersangkutan. Sedangkan besar kecilnya nilai mencerminkan tingkatan ancaman atau peluang perusahaan atas elemen lingkungan tersebut.

Matrik ETOP digambarkan pada gambar 3.1.

Gambar 3.1  
Matrik ETOP

peluang/sukses	Tinggi 5	usaha ideal	usaha spekulatif
	3	usaha dewasa	usaha gawat
		1 Rendah	3 Tinggi 5
		ancaman/resiko	

#### Matrik SAP

Melalui analisis ini dapat diketahui keunggulan strategis perusahaan (*Strategic Advantage Profile*). Analisis ini dapat dilakukan melalui langkah : (Suwarsono : 1994)

## 1. Identifikasi variabel internal

Manajemen secara intensif merumuskan variabel internal apa yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan.

Pendekatan yang dapat digunakan antara lain :

- Pendekatan fungsional
- Pendekatan rantai nilai
- Pendekatan unit keunggulan bersaing
- Pendekatan *Profil Impact of Marketing Strategy* (PIMS)

Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan fungsional bidang pemasaran.

## 2. Evaluasi atas variabel internal

Penilaian atas variabel internal diperlukan standar dalam penentuan, apakah variabel tersebut termasuk kekuatan atau kelemahan. Pendekatan yang dapat digunakan antara lain yaitu :

- Perbandingan dengan kinerja dan kompetensi masa lalu
- Pendekatan evolusi produk
- Perbandingan dengan pesaing
- Faktor kunci keberhasilan industri

Selanjutnya manajemen melakukan penilaian dengan nilai 1 - 5.

Setelah dilakukan analisis internal, posisi persaingan tertentu perusahaan dalam industri akan menempati salah satu posisi sebagai berikut : (Kotler, 1994)

1. Posisi persaingan unggul (*Dominant*)
2. Posisi persaingan kuat (*Strong*)
3. Posisi persaingan mendukung, aman (*Favourable*)
4. Posisi persaingan bertahan (*Tenable*)
5. Posisi persaingan lemah (*Weak*)
6. Posisi persaingan hilang harapan (*Avoid*)

Dari hasil matrik ETOP dan SAP dapat dikembangkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk perusahaan yang bersangkutan. Alternatifnya akan muncul sebagai dinyatakan dalam matrik posisi SWOT berikut ini :

Gambar 3.2  
Matrik Posisi SWOT

ETOP	<i>Ideal</i>	<i>Mature</i>	<i>Speculative</i>	<i>Trouble</i>
SAP				
<i>Dominant Position</i>	I	I	I	I
<i>Strong Position</i>	I	I	I	I
<i>Favourable Position</i>	I	I	I	D
<i>Tenable Position</i>	I	I	D	D
<i>Weak Position</i>	D	D	D	D
<i>Avoid Position</i>	D	D	D	D

Sumber : Suwarsono, 1994, Manajemen Strategik.

I = Invest      D = Divest

## **B A B IV**

### **PAPARAN KASUS**

#### **4.1. Gambaran Umum PT. Djarum Kudus**

##### **4.1.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan**

PT Djarum adalah suatu perusahaan perseorangan yang didirikan pada tanggal 21 April 1951 oleh almarhum Oei Wie Gwan. Perusahaan PT Djarum berkedudukan di jalan Ahmad Yani 28 Kudus, dengan surat ijin usaha No. 2339/F. Pada waktu itu semua kegiatan perusahaan terpusat di Kudus, meliputi bidang produksi, keuangan, personalia, dan pemasaran. Daerah pemasarannya masih sangat terbatas, khusus untuk memenuhi permintaan di Jawa Tengah.

Pada waktu berdiri perusahaan hanya mempunyai tempat kerja yang sangat kecil dan produksinya masih sedikit sekali hanya sebesar ratusan ribu batang perharinya, rokok yang pertama kali diproduksi adalah merek "Djarum" dan "Kotak Ajaib".

Pada tahun 1963 Oei Wie Gwan meninggal dunia, maka pimpinan perusahaan digantikan oleh kedua putranya yaitu Bambang Hartono dan Budi Hartono. Sejak itu perusahaan rokok kretek PT Djarum berkembang pesat, dimana permintaan pasar semakin meningkat. Hal ini merupakan kesempatan baik bagi perusahaan untuk meningkatkan volume produksinya. Saat ini daerah pemasarannya tidak hanya meliputi wilayah Indonesia saja, tetapi sudah sampai ke luar negeri. Dengan pergantian ijin usaha dimana surat ijin yang lama

digantikan dengan surat ijin yang baru dengan No. 8390/F pada tahun 1966. Dengan pergantian pimpinan tersebut maka secara sedikit demi sedikit PT Djarum dapat berkembang dengan mantap sehingga untuk saat ini perusahaan tersebut masuk dalam kategori “ 3 besar” disamping perusahaan rokok Gudang Garam dan Bentoel (GAPPRI, 1978). Dengan makin kompleksnya masalah pemasaran, maka kegiatan pemasaran tidak bisa dilakukan secara sentralisasi lagi. Mulai diterapkan sistem desentralisasi dengan cara mendirikan Pusat Penyalur Rokok Djarum (PPRD), yang dalam perkembangan selanjutnya disebut dengan perwakilan. Perwakilan ini dipusatkan di lima kota yaitu : Jakarta, Bandung, Cirebon, Semarang dan Surabaya.

Tahun 1971 mekanisasi diawali di sektor proses dan tahun 1975 dimulai produksi rokok buatan mesin, dengan diperolehnya ijin menggunakan mesin, gerak maju rokok Djarum menjadi semakin mantap, dimana pada tahun 1989 PT Djarum merupakan salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia. Pada tahun 1989 perusahaan Djarum telah memproduksi sebesar 24.932.856.740 batang, yang terdiri dari SKT sebanyak 16.180.700.840 batang dan SKM sebanyak 8.752.155.900 batang.

Jumlah tersebut merupakan 29,5% dari total produksi seluruh anggota GAPPRI (Gabungan Perserikatan Pabrik Rokok Indonesia) yang sebesar 84.449.039.550 batang. Perkembangan jumlah produksi dari PT Djarum diikuti pula dengan pertambahan jumlah tenaga kerja, dimana saat ini perusahaan mempunyai tenaga kerja sejumlah 42.703 orang, yang terdiri dari karyawan bulanan sebanyak 3.618

orang, karyawan harian sebanyak 7.878 orang dan karyawan borongan sebanyak 31.207 orang.

#### **4.1.2. Lokasi Pabrik**

Lokasi perusahaan adalah di kota Kudus dan sekitarnya. Perusahaan sejak tahun 1967 mulai mendirikan brak-brak atau tempat penggilingan/pelintingan rokok di desa-desa yang tersebar di dalam dan di luar kota Kudus. Tindakan ini didasarkan alasan untuk mendekati tenaga kerja dan di samping itu juga karena harga tanah di desa lebih murah dan lebih mudah untuk memperoleh tanah yang luas. Sedangkan kantor pusat PT Djarum berada di jalan Ahmad Yani 28 Kudus.

Sampai saat ini, perusahaan mempunyai 21 brak yang terdiri dari 17 brak di daerah Kudus dan 4 brak di luar daerah Kudus, yaitu :

1. Brak Jetak I
2. Brak Jetak II
3. Brak Gribik
4. Brak Bitingan lama 53
5. Brak Megawon
6. Brak Sudimoro
7. Brak Burikan
8. Brak Bulung Cangkiring
9. Brak Blolo
10. Brak Kajar

11. Brak Karang Rejo
  12. Brak Karang Bener
  13. Brak Karangdowo
  14. Brak Pasuruan
  15. Brak Loram
  16. Brak Tanjung Karang
  17. Brak Sekarjati
- Diluar daerah Kudus
18. Brak Tayu
  29. Brak Pati
  30. Brak Juwana
  31. Brak Solo

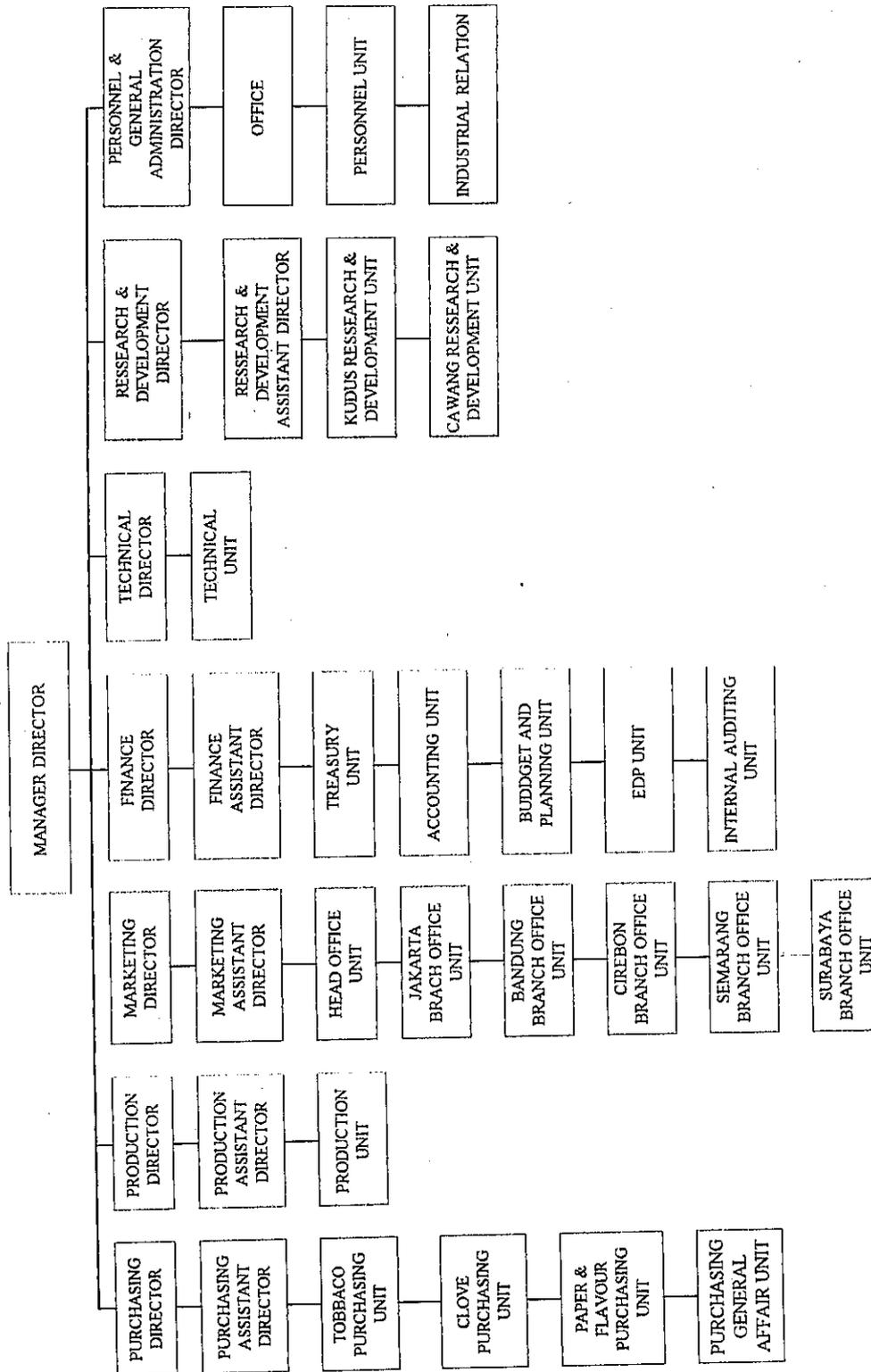
#### **4.1.3. Organisasi dan Ketenagakerjaan**

Skema dari struktur organisasi PT Djarum dapat dilihat pada gambar 4.1, sedangkan mengenai susunan garis wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

##### Managing Director

- Mewakili perseroan di dalam dan di luar perusahaan
- Menyusun rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja perusahaan

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi PT "Djarum" Kudus



- Bertanggung jawab dalam rapat Dewan Komisaris
- Menetapkan kebijaksanaan perusahaan
- Bertindak sebagai penanggung jawab atas semua kegiatan dan usaha mencapai tujuan perusahaan

#### Marketing Director

- Bertugas memasarkan hasil produksi
- Memperluas pasar
- Mencari informasi pasar
- Melaksanakan kegiatan promosi untuk meningkatkan penjualan
- Mengkoordinir bagian-bagian yang ada dibawahnya

#### Finance Director

- Menerima dan menyimpan uang dan surat-surat berharga pada tempat yang telah ditentukan
- Mencatat semua transaksi perusahaan yang berkaitan dengan keuangan
- Membuat laporan tentang posisi keuangan perusahaan secara periodik

#### Production dan Technical Director

- Menerapkan kebijaksanaan dalam bidang proses produksi, sejak dari bahan dasar, pencampuran bahan-bahan sampai menjadi barang jadi
- Mengadakan pengawasan atas pelaksanaan kerja dalam bidang produksi
- Menjamin kelancaran proses produksi
- Mempersiapkan mesin-mesin yang dipergunakan dalam proses produksi, untuk menjamin agar produksi dapat berjalan lancar

- Mengatur jadwal pemeliharaan mesin
- Mengkoordinir bagian-bagian yang ada dibawahnya

#### Personal Director

- Menarik, menyeleksi dan melatih tenaga kerja yang diterima
- Penempatan karyawan sesuai dengan bakatnya
- Mengatur promosi karyawan
- Membuat daftar absensi dan laporan buruh tiap bulan
- Meningkatkan kesejahteraan dan kualitas karyawan
- Mengatur/membawahi perkantoran
- Mengkoordinir bagian-bagian yang ada dibawahnya

#### Purchasing Director

- Mengadakan pembelian bahan baku dan bahan-bahan pembantu lainnya, yang diperlukan dalam proses produksi
- Mencari dan memilih sumber-sumber penyedia bahan-bahan yang menguntungkan
- Menjamin kontinuitas tersedianya bahan baku dan bahan pembantu yang diperlukan dalam proses produksi

#### R & D Director

- Mengadakan penelitian dan pengembangan bahan
- Mempertahankan dan meningkatkan kualitas barang jadi
- Menjamin kualitas dengan pengawasan yang dilakukan
- Menangani perkebunan tembakau yang dimiliki perusahaan

- Mengkoordinir bagian-bagian yang ada dibawahnya

Komposisi dari tenaga kerja PT Djarum Kudus terdiri dari 80% tenaga kerja wanita dan 20% terdiri dari tenaga kerja pria. Jumlah tenaga kerja saat ini berjumlah 42.703 orang.

Tabel 4.1 dibawah ini adalah tingkat pendidikan karyawan bulanan yang berada di Kudus.

Tabel 4.1  
Tingkat Pendidikan karyawan bulanan yang berada di Kudus

TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)
SD	199
SLTP	206
SLTA	857
D1/D2	18
D3/Akademi/Sarjana Muda	82
S1	46
S2	2
S3	3
Jumlah	1.413

Sumber : PT Djarum Kudus, 1997.

Tabel 4.2 dibawah ini adalah usia karyawan bulanan yang berada di Kudus.

Tabel 4.2  
Usia karyawan bulanan yang berada di Kudus

Usia	Jumlah (Orang)
Sampai dengan 30 tahun	173
30 - 40 tahun	614
41 - 50 tahun	489
51 - 60 tahun	134
> 61 tahun	3
Jumlah	1.413

Sumber : PT Djarum Kudus, 1997.

Tenaga kerja wanita biasanya ditempatkan pada bagian batil, linting dan pengepakan. Untuk bagian ini memang yang diprioritaskan adalah tenaga kerja wanita karena perusahaan mempunyai alasan-alasan sebagai berikut :

- Bahwa tenaga kerja wanita pada umumnya lebih tekun dibandingkan dengan tenaga kerja pria
- Tenaga kerja wanita lebih rapi dalam melinting rokok, hal tersebut sangat diperlukan karena untuk industri rokok kretek masalah kehalusan pelintingannya memegang peranan yang sangat penting
- Tenaga kerja wanita lebih mudah untuk diatur dibandingkan dengan tenaga kerja pria

Yang dimaksud dengan tenaga kerja batil adalah tenaga kerja yang mempunyai tugas untuk meratakan ujung rokok. Jadi begitu rokok sudah selesai dilinting oleh bagian pelintingannya maka diujung rokok masih banyak tembakau yang keluar dari ujungnya maka disini tugas bagian batil untuk meratakan dengan jalan memotong kedua ujung rokok yang tembakaunya keluar. Begitu rokok sigaret selesai diratakan di bagian batil maka sebelum diserahkan ke bagian pengepakan, rokok tersebut harus melewati bagian sortir yang akan mengontrol apakah rokok sudah memenuhi syarat untuk dipasarkan. Setelah selesai di sortir lalu selanjutnya diserahkan ke bagian untuk dimasukkan ke dalam slop, pres dan bal untuk dipasarkan ke masyarakat.

Tingkatan upah yang diberikan oleh PT Djarum dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain :

- Jabatan/level dari tenaga kerja

Semakin tinggi jabatan seorang tenaga kerja otomatis akan semakin besar upah yang akan diterimanya.

- Masa kerja/lama kerja seorang tenaga kerja di perusahaan

- Kekomplekkan dari pekerjaan

Semakin luas pekerjaan dari seorang tenaga kerja, akan semakin besar upah yang akan diterimanya karena bagaimanapun juga tanggung jawab mereka jelas lebih besar daripada tenaga kerja lainnya.

- Resiko dari pekerjaan

- Penilaian prestasi tenaga kerja selama ia bekerja di perusahaan

Sistem pengupahan di PT Djarum digolongkan menjadi tiga, yaitu :

1. Karyawan borongan, gaji diberikan sesuai dengan kapasitas pekerjaan yang telah dikerjakan dan dibayarkan dalam setiap hari kerjanya. Sebagian besar dari mereka bertugas melinting dan mengepak rokok.
2. Karyawan harian, gaji diperhitungkan setiap hari dan diberikan setiap minggu, yang terdiri dari upah rokok ditambah dengan premi. Premi dihitung berdasarkan penilaian 3K yaitu Kerajinan (Kehadiran), Keterampilan (Prestasi) dan Keahlian (Jabatan). Karyawan harian mempunyai kegiatan antara lain sebagai petugas gudang tembakau dan cengkeh, tenaga sortir lintingan, reparasi gilingan, pembantu kantor dan tenaga kebersihan.

PT Djarum juga tercatat sebagai anggota PPRK (Persatuan Pengusaha Rokok Kudus) yang bertujuan untuk menjalin kerja sama yang baik antara berbagai perusahaan rokok kretek dilingkungan kota Kudus dan sekitarnya.

Penetapan standar upah bagi pekerja borongan dan harian diatur melalui PPRK. Bagi karyawan harian dan borongan disediakan fasilitas kesehatan berupa poliklinik dan layanan KB disetiap lokasi kerja. Perusahaan juga akan menanggung biaya opname karyawan atau biaya perawatan medis secara khusus apabila diperlukan.

3. Karyawan bulanan, gaji diterima setiap bulan. Pembagian gaji ini didasarkan pada komponen yang berlaku yaitu seperti tunjangan jabatan, pendidikan, tunjangan keahlian, tunjangan jabatan, lembur, kemampuan dan usaha karyawan serta kebijaksanaan pimpinan.

Seluruh karyawan/karyawati PT Djarum ikut program Jamsostek dan juga mendapat tunjangan berupa : tunjangan kesehatan dan tunjangan hari tua.

## **4.2. Produk yang dipasarkan**

Produksi rokok PT Djarum terdiri dari dua jenis, yaitu rokok kretek buatan tangan, serta rokok kretek buatan mesin yang berfilter. Dari dua jenis itu, masing-masing terdiri dari berbagai merek serta disain, ukuran, juga formula rasa yang berbeda-beda, yang disesuaikan dengan selera dan daya beli konsumen.

Pelinting dan pengepakan rokok kretek buatan tangan dilakukan oleh beribu-ribu tenaga kerja wanita yang terampil, sedangkan untuk

produksi rokok buatan mesin, produksi dan pengepakan dilakukan dengan mesin-mesin buatan Inggris dan Jerman Barat yang cara kerjanya dikontrol oleh komputer sehingga pekerjaan dan takaran yang dikehendaki memperoleh hasil yang memuaskan.

Merek PT Djarum yang saat ini masih aktif diproduksi adalah :

**Sigaret Kretek Tangan**

1. Djarum Coklat
2. Djarum Coklat Istimewa
3. Djarum 76
4. Djarum D
5. Djarum Safari
6. Djarum Classic

**Sigaret Kretek Mesin**

1. Djarum Super 12
2. Djarum Super 16
3. Filtra
4. L.A Light

Pertimbangan perusahaan dalam menghasilkan berbagai macam merek, antara lain:

- Kemampuan membeli dari konsumen yang berbeda
- Untuk mencegah kebosanan konsumen akan merek tertentu, sehingga tidak beralih ke produk pesaing

Perbedaan dari masing-masing produk, dapat dilihat dari :

1. Rasa, disebabkan karena perbedaan mutu cengkeh, tembakau dan ramuan sausnya
2. Kemasannya, terdiri dari hard pack ditujukan untuk rokok jenis SKM dan soft pack ditujukan untuk rokok jenis SKT

3. Merek, masing-masing diarahkan pada segmen pasar yang dituju
4. Isi perbungkus
5. Harga
6. Panjang rokok

### **4.3. Produksi**

#### **4.3.1. Bahan Baku**

##### **a. Tembakau**

Sebagai bahan baku utama dalam proses pembuatan rokok adalah tembakau.

Tembakau yang digunakan dalam proses produksi rokok diperoleh dalam bentuk rajangan dan krosok (tembakau yang belum di rajang).

Bahan baku tembakau tersebut diperoleh dari :

- Tembakau rajangan

1. Bojonegoro
2. Temanggung
3. Muntilan
4. Weleri
5. Kraksaan

- Tembakau krasak

1. Madura
2. Kesturi
3. Weleri

- Luar negeri

1. Argentina

2. Paraguay

3. India

Pembelian tembakau dari luar negeri dilakukan kalau panen dalam negeri rusak, karena memang mutu tembakau dalam negeri lebih baik dibandingkan tembakau impor.

Pembelian tembakau tersebut dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui agen-agen pembelian yang terdapat di masing-masing daerah penghasil tembakau, ini biasanya dilakukan pada saat panen, dengan cara dimana pengumpul-pengumpul tembakau di luar dari agen-agen tersebut datang sendiri menawarkan tembakaunya langsung ke perusahaan tanpa melalui agen-agen pembeli perusahaan.

b. Cengkeh

Bahan baku utama selain tembakau adalah cengkeh.

Cengkeh yang digunakan juga hasil budidaya dari kepulauan-kepulauan Indonesia sendiri, yaitu : Jawa (Bogor, Purwokerto, Malang), Sumatera (Aceh, Sabang, Bengkulu, Lampung), Sulawesi (Manado), Maluku (Ambon, Ternate), dan Bali. Demikian halnya dengan cengkeh baru dilakukan impor bila panen dalam negeri rusak/tidak mencukupi, jadi bila terpaksa impor diperoleh dari : Zanzibar dan Madagaskar

c. Saos

Digunakan sebagai penambah aroma, sehingga rokok yang dihasilkan mempunyai rasa khas, dan inilah yang membedakan rasa antara merek rokok yang satu dengan merek rokok lainnya.

#### **4.3.2. Bahan Pembantu**

a. Kertas Sigaret/papir, yaitu kertas yang digunakan untuk membungkus campuran tembakau, cengkeh dan saus menjadi berbentuk bulat panjang serta diperoleh dari Jepang dan Perancis.

b. Acetate Tow

Merupakan bahan untuk membuat filter, diperoleh dari Amerika Serikat.

Untuk mendapatkan filter dengan rasa khas, Acetate Tow perlu diproses lebih lanjut, hasil dari prosesnya berupa lonjongan/batangan , yang mana tiap satu loncor dipergunakan untuk 6 (enam) batang rokok.

c. Cort Teping, sebagai pembungkus filter, diperoleh dari Amerika Serikat.

d. Plug Wrap, lapisan luar filter, diperoleh dari Jepang dan Perancis.

e. HSC (Hit Selling Celotape), sebagai plastik pembungkus slop, sudah diproduksi di dalam negeri

f. Kertas grenjeng, digunakan sebagai pelindung rokok dari kelembaban udara, diperoleh dari dalam negeri.

- g. Kertas slop, untuk membungkus rokok yang telah jadi, dengan berbagai bentuk dan corak sesuai dengan yang telah ditentukan.
- h. Aluminium foil
- i. Lem, digunakan untuk mengelem kertas sigaret maupun untuk mengelem kertas pembungkus.
- j. Sakarin, yaitu zat yang berfungsi sebagai pemanis dari rokok kretek.

#### **4.3.3. Alat -alat produksi yang digunakan**

Alat-alat produksi yang ada pada perusahaan rokok PT Djarum adalah sebagai berikut :

1. Mesin rajang cengkeh, digunakan untuk merajang cengkeh
2. Mesin rajang krosok, digunakan untuk merajang krosok
3. Mesin udal tembakau, digunakan untuk melepas tembakau sehingga mempermudah dalam proses pencampuran
4. Mesin pencampur tembakau, digunakan untuk mencampur tembakau rajang krosok dan tembakau yang sudah dilepas
5. Mesin blending, sebagai alat pencampur tembakau, cengkeh dan saos, yang mana hasil dari campuran ini merupakan bahan siap linting
6. Mesin kupas rokok, digunakan apabila ada rokok yang rusak atau kena sortir, karena masih bisa dipergunakan lagi, untuk dilinting
7. Mesin pembuat filter, untuk memproses bahan filter menjadi filter

8. Mesin cigarette maker, digunakan untuk membuat rokok dari jenis rokok kretek filter
9. Mesin cigarrete paker, digunakan untuk memasukkan rokok kedalam slopnya masing-masing
10. Mesin giling, untuk membuat rokok sigaret kretek tangan
11. Mesin potong bandrol, berfungsi untuk memotong kertas bandrol

#### **4.3.4. Proses produksi**

Pada perusahaan rokok PT Djarum proses produksinya bersifat kontinyu, artinya bahan baku mengalir melalui beberapa tahap sampai menjadi barang jadi.

Untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut :

- a. Tembakau dikeluarkan dari gudang, baik jenis krosok maupun rajangan, kemudian dipanaskan untuk mematikan kuman-kuman yang ada, disamping itu untuk memudahkan dalam proses pencampuran. Krosok yang dipanaskan itu dirajang dengan mesin rajang krosok dan tembakau yang sudah di steam di lepas dengan mesin udal tembakau. Dari macam-macam jenis tembakau tersebut kemudian dicampur sesuai dengan proporsinya untuk masing-masing jenis rokok yang diproduksi.
- b. Cengkeh diambil dari gudang cengkeh glondong kemudian dijemur, setelah dijemur kemudian direndam untuk memudahkan dalam perajangan, karena lebih lunak. Selanjutnya cengkeh dirajang dengan mesin rajang cengkeh, kemudian dijemur lagi. Cengkeh yang kualitasnya bermacam-macam tersebut

dicampur sesuai dengan proporsinya untuk setiap jenis rokok yang dikehendaki, lalu dimasukkan ke gudang cengkeh rajang.

- c. Campuran tembakau dan cengkeh dicampur dengan proporsi tertentu dengan mesin blending, untuk memberikan aroma yang khas ditambahkan saos.
- d. Campuran tembakau, cengkeh dan saos merupakan bahan yang siap dikirim ketempat-tempat (barak) pembuatan rokok.

Perusahaan rokok PT Djarum proses pembuatan rokok di bagi ke dalam dua jenis yaitu SKT (Sigaret Kretek Tangan) dan SKM (Sigaret Kretek Mesin)

#### 1. Untuk SKT

- Bahan yang telah sampai di barak diletakkan di tempat-tempat khusus, lalu buruh-buruh giling mengambilnya dengan membawa kitir (berupa karton yang berfungsi sebagai absen dan banyaknya yang harus dikerjakan). Dalam proses penggilingan, buruh giling mempunyai seorang pembantu (buruh batil) yang tugasnya memotong/merapikan ujung-ujung rokok hasil gilingan, ini dilakukan dengan gunting disamping itu buruh batil juga bertugas mengambil bahan baku, papir, lem dan menyetor rokok untuk disortir.
- Oleh buruh batil rokok jadi tersebut tiap 1000 batang disetorkan ke petugas sortir, biasanya dibawa pula cadangannya sebanyak 50 batang yang juga diperiksa ke petugas kitir. Karena rokok yang tidak sesuai dengan standard akan diambil oleh petugas sortir, untuk menggenapkan jumlah 1000 batang diambilkan dari cadangannya sesuai dengan kekurangannya. Setelah lolos dari petugas sortir, lalu diserahkan ke bagian penerimaan rokok jadi, kemudian

diserahkan ke bagian pengepakan, sebelum dipak bila perlu rokok dioven terlebih dahulu.

- Pada proses pengepakan pekerjaan dibagi dalam kelompok-kelompok terdiri dari 6 orang, yang duduknya saling berhadapan, satu dari kelompok tersebut bertugas mengambil rokok jadi, kemudian rokok tersebut dibungkus dengan kertas kaca yang merupakan pembungkus dalam, kemudian rekan sebelahnya memasang segel dan pita cukai, rekan sebelahnya telah siap untuk mengadakan pembungkusan luar dengan kertas kaca yang dipanaskan  $\pm 150$  °C, dimaksudkan untuk menghindari kelembaban udara yang dapat mempengaruhi rasa rokok, setelah mencapai 200 slop diperiksa ke bagian sortir, dari sini kemudian dikirim ke bagian press.
- Proses pres, pada tahap ini tugas bagian pres adalah memasukkan rokok yang telah di pak kedalam bungkus yang telah disediakan, satu pres biasanya berisi 10 slop. Kemudian diperiksakan ke bagian sortir, yang lolos dari bagian sortir dikirim ke bagian bos.
- Proses bos, proses ini dimaksudkan untuk memudahkan dalam perhitungan dan pengangkutan. Satu bos berisi 10 pres, lalu dimasukkan ke dalam box, dimana 1 box berisi 4 bos rokok, selanjutnya dikirim ke gudang rokok jadi.

## 2. Untuk SKM

- Disamping campuran tembakau, cengkeh dan saos dalam proporsi tertentu diperlukan filter, kertas sigaret, etiket slop.

- Setelah bahan baku dan bahan pembantu siap, maka pembuatan rokok dapat dilaksanakan. Dengan mesin-mesin modern yang cara kerjanya diawasi komputer, diperoleh lintingan rokok yang telah terpotong-potong sesuai dengan ukuran yang dikehendaki, potongan-potongan rokok tersebut belum berfilter.
- Potongan-potongan rokok yang belum berfilter tersebut kemudian dimasukkan kedalam mesin pemasang filter, lalu dipak dengan mesin, biasanya 1 pak/slop berisi 12 atau 16 batang rokok filter.
- Kemudian rokok-rokok tersebut di pres dan di bos dalam proses ini kadang-kadang masih perlu dibantu tenaga manusia, selanjutnya dikirim ke gudang rokok jadi.

Urut-urutan proses produksi, jenis SKT maupun SKM terdapat pada gambar 4.2.

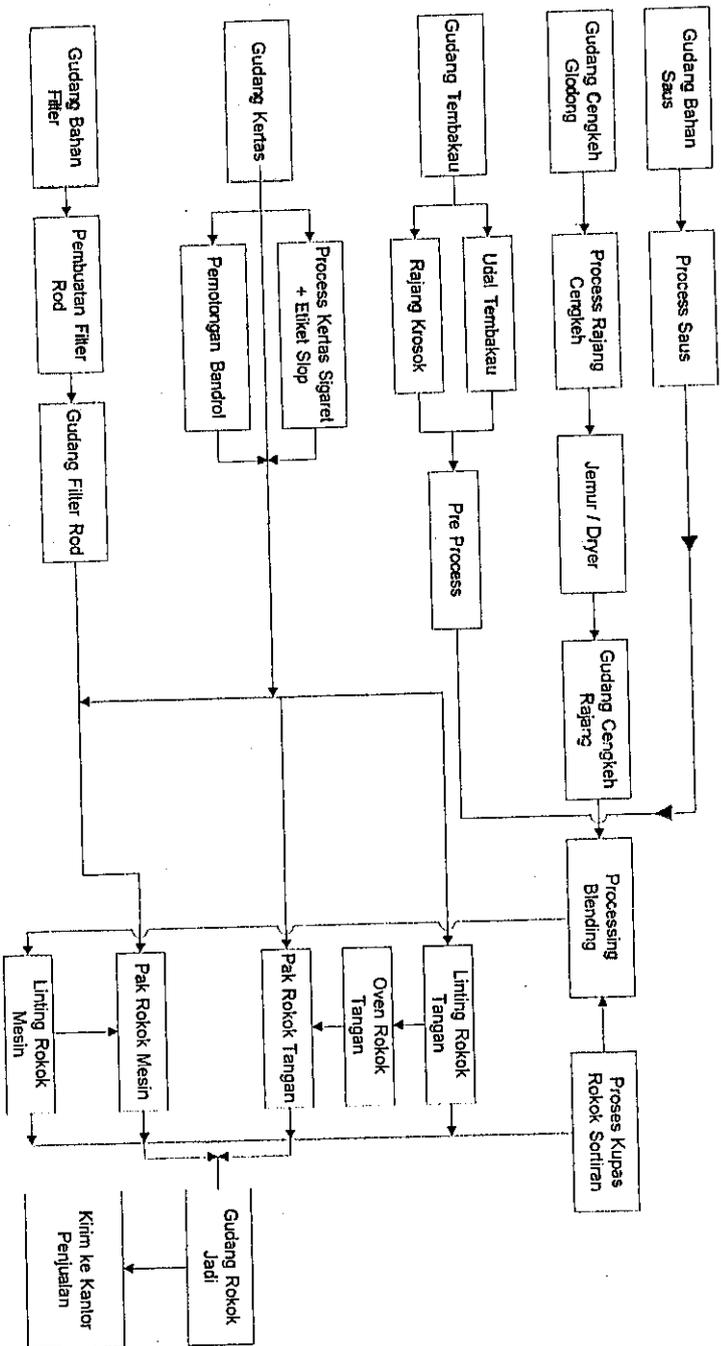
## **4.4 Pemasaran**

### **4.4.1. Daerah Pemasaran**

Wilayah yang dicakup perusahaan rokok PT Djarum dalam memasarkan hasil produksinya telah meliputi seluruh pelosok tanah air Indonesia, disamping itu telah pula dilakukan usaha-usaha ekspor, antara lain ke negara :

- Amerika Serikat
- Kanada
- Brunei
- Singapura
- Malaysia

Gambar 4.2  
 Diagram Alir Proses Produksi PT "Djarum" Kudus



Sumber : PT "Djarum" Kudus, 1997

- RRC
- Jepang
- Saudi Arabia
- Australia

Pemasaran di Indonesia melalui perwakilan-perwakilannya yang berada di lima daerah yaitu :

- Jakarta

Meliputi wilayah : DKI, Banten, Bogor, Kerawang, Sukabumi dan luar pulau (Sumatera, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah).

- Bandung

Meliputi : seluruh daerah di Jawa Barat kecuali yang termasuk wilayah perwakilan Jakarta

- Semarang

Meliputi : seluruh daerah di Jawa Tengah dikurangi Purwokerto dan Tegal, ditambah daerah Bojonegoro dan Madiun

- Surabaya

Meliputi : seluruh daerah di Jawa Timur minus Bojonegoro dan Madiun, ditambah daerah Indonesia Timur, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Timur

- Cirebon

Meliputi : daerah Cirebon dan sekitarnya ditambah Purwokerto dan Tegal

### 4.3.2. Saluran distribusi

Dalam menyalurkan hasil produksinya perusahaan rokok PT Djarum Kudus membentuk pusat-pusat penjualan sebagai perwakilan dari perusahaan yang disingkat PPRD (Pusat Perwakilan Pabrik Roko Djarum), yaitu : Jakarta, Bandung, Cirebon, Semarang dan Surabaya.

#### 1. Untuk wilayah Indonesia

Saluran distribusi dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu :

Pabrik -----> PPRD (Jakarta, Bandung, Cirebon, Semarang, Surabaya) ----->  
Agen Tunggal -----> Sub-Agen -----> Toko -----> Pengecer -----> Konsumen.

#### 2. Untuk wilayah diluar Indonesia (Ekspor)

Pabrik -----> PPRD Jakarta -----> Importir

Sedangkan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh PT Djarum Kudus tidak terlepas dari kegiatan promosi yang ditujukan untuk membangun dan meningkatkan citra PT Djarum Kudus, memperluas daerah pemasaran, mengharapkan bertambahnya jumlah serta mengingatkan kembali konsumen akan produk PT Djarum Kudus. Adapun kegiatan promosi yang dilakukan PT Djarum Kudus, yaitu :

#### 1. Periklanan

Media yang digunakan, antara lain :

- Surat kabar
- Majalah
- Radio

- Televisi
- Bioskop
- Billboard

## 2. Merchandizing, melalui :

### - Pemasangan & Materi Point of Sales (POS) :

- Sticker
- Poster
- Spanduk
- Stempel

### - Penjualan Langsung (Direct Selling) :

- Dari kantor ke kantor menjual rokok
- Dijual di counter

### - Sales Promotion Girl

### - Hadiah konsumen atau hadiah retailer

## 3. Sponsorship, melalui :

- Olah raga
- Musik

## 4.5. Pesaing Utama

### 4.5.1. PT Gudang Garam

PT Gudang Garam (GG) merupakan produsen rokok kretek terkemuka yang menduduki posisi dominan dalam industri rokok di Indonesia dan menguasai

49% pangsa pasar pada tahun 1996. Produk pertama dari Gudang Garam adalah kretek klobot yang tetap diproduksi hingga sekarang ini. Gudang Garam memiliki reputasi dalam menyediakan produk bermutu tinggi yang selalu berada dalam keadaan baik. Gudang Garam memiliki 3 (tiga) distributor utama dengan jumlah pengecer dan agen sekitar 400.000 yang beroperasi di hampir seluruh nusantara. Tahun 1978 masuk ke SKM dengan produksi awal 69 juta batang. Dua tahun kemudian Gudang Garam sudah menjadi produsen SKM terbesar dengan produksi sebesar 6,23 Milyar batang. Tahun 1991 merupakan tahun yang penuh dengan berbagai tantangan bagi industri rokok kretek, yaitu antara lain berupa kenaikan harga cengkeh dan kenaikan harga bandrol yang lebih besar dari kenaikan tahun-tahun sebelumnya dan adanya kebijaksanaan uang ketat. Hal-hal tersebut merupakan tantangan lainnya yaitu persaingan antar perusahaan rokok itu sendiri. Walaupun terdapat tantangan tersebut pada tahun 1991 Gudang Garam mengalami kenaikan volume penjualan sebesar 1,51%, padahal pertumbuhan industri rokok kretek di Indonesia menjadi negatif sebesar 6,42%.

Tahun 1993 industri rokok masih mengalami kendala. Kendala yang cukup berat yang dialami oleh Gudang Garam selama tahun 1993 antara lain berupa perubahan peraturan pemerintah mengenai harga minimum perbatang dan kenaikan tarif pita-cukai dan atas perubahan itu yang dialami perusahaan adalah naiknya harga perbungkus rokok untuk jenis SKM menjadi Rp 800 dari Rp 700 dan untuk jenis SKT menjadi Rp 750 dari Rp 700, sedangkan tarif pita-cukai

masing-masing naik sebesar 0,5% sehingga menjadi 38% untuk SKM dan 18% untuk SKT.

Perubahan diatas mulai berlaku sejak 1 April 1993 dan ini menyebabkan perusahaan harus melakukan usaha-usaha untuk mengantisipasinya. Walaupun terjadi perubahan tersebut diatas Gudang Garam berhasil meningkatkan volume penjualan sebesar 11% yaitu meningkat menjadi 69,17 milyar batang pada tahun 1993 dari 62,31 milyar batang pada tahun 1992.

Pada tahun 1994, pertumbuhan industri rokok adalah 12% dari 139 milyar batang pada tahun 1993 menjadi 156 milyar batang. Dengan strategi pemasaran yang jitu, mutu yang terjaga dan merek yang sudah dikenal, Gudang Garam berhasil meraih pangsa pasar 46,8% pada tahun 1994. Selain mencapai prestasi yang menggembirakan dari segi pangsa pasar, pendapatan maupun laba bersih perusahaan mencatat peningkatan yang memuaskan. Hal ini disebabkan menguatnya permintaan pasar dan keberhasilan pemasaran serta strategi penetapan harga produk yang diterapkan perusahaan. Penjualan semua jenis merek Gudang Garam bertahan cukup kuat selama tahun 1995. Merek "International" dan "Surya" mendominasi dengan gabungan penjualan mencapai 87% dari total volume penjualan. Gudang Garam Merah (SKT) terus menunjukkan peningkatan yang dimulai sejak 1993 dan kini mencapai 7% dari volume penjualan. Merek lain jenis SKT tetap memberikan sumbangan sekitar 6% dari penjualan. Pertumbuhan pangsa pasar dicapai meskipun melalui

persaingan yang makin ketat dimana Gudang Garam adalah satu-satunya produsen rokok yang menempati tarif cukai tertinggi.

Pada tahun 1996 volume produksi Gudang Garam untuk SKM naik 3,4% dari 73,9 milyar batang menjadi 76,4 milyar batang sedangkan untuk SKT meningkat 5,6% dari 10,7 milyar batang menjadi 11,3 milyar batang. Secara keseluruhan Gudang Garam tetap mempertahankan posisinya yang dominan dalam kategori SKM. Penjualan semua produk Gudang Garam dengan merek utamanya tetap bertahan dengan kuat pada tahun 1996. SKM dengan merek International dan Surya kembali menempati posisi dominan dalam 'produk mix' yang stabil. Gudang Garam Merah, Sigaret Kretek Tangan berhasil mempertahankan posisinya dan bahkan mengalami peningkatan sejak tahun 1993.

Perekonomian Indonesia menunjukkan kinerja yang kuat pada tahun 1996 dengan pertumbuhan Produk Domestik Bruto sebesar 7,8%. Walaupun tingkat pertumbuhan ini sedikit lebih rendah dari tahun 1995. Hal yang juga penting untuk dikemukakan adalah bahwa tingkat inflasi pada tahun 1996 turun menjadi 6,47% dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 8,6%, yang merupakan indikasi atas keberhasilan pemerintah dalam upaya mendinginkan suhu perekonomian. Dalam rangka menanggapi perubahan ketentuan cukai rokok, maka seluruh produsen industri rokok kretek melakukan sejumlah kenaikan harga. Dengan mendukung sistem baru penetapan cukai rokok tersebut, yang mendorong persaingan yang sehat diantara para produsen rokok terkemuka dan mendukung para produsen kecil.

#### **4.6. Perubahan Peraturan Pemerintah**

Kebijakan pemerintah dalam rangka meningkatkan sektor industri rokok nasional ditunjukkan dengan adanya beberapa perubahan peraturan pemerintah seperti pada tabel 4.3.

Kendala yang cukup berat yang dialami oleh industri rokok selama adanya perubahan peraturan pemerintah pada tahun 1993 adalah mengenai harga minimum per batang dan kenaikan tarif pita cukai dan atas perubahan itu yang dialami perusahaan adalah naiknya harga per bungkus rokok untuk jenis SKM maupun SKT, sedangkan tarif pita-cukai masing-masing naik sebesar 0,5% sehingga menjadi 38% untuk SKM dan 18% untuk SKT.

Tabel 4.3  
Pajak Cukai Rokok Indonesia  
Mulai, 1 April 1993

Type Produksi	Produksi (jumlah rokok)		Produksi (jumlah rokok)	
	Peraturan Pajak 1993	Pajak	Peraturan Pajak 1991	Pajak
SKT	1. > 45 milyar	18%	1. > 30 milyar	17,5%
	2. > 30 milyar - 45 milyar	16%	2. > 4.5 milyar- 30 milyar	15%
	3. > 15 milyar - 30 milyar	14%		
	4. > 5 milyar - 15 milyar	12%		
	5. > 1.5 milyar - 5 milyar	8%		
	6. > 750 juta - 1.5 milyar	6%	3. > 750 juta - 4.5 milyar	10%
	7. > 50 juta - 750 juta	2%	4. > 50 juta - 750 juta	5%
	8. Sampai dengan 50 juta	1%	5. Sampai dengan 50 juta	0,5%
SKM	1. > 45 milyar	38%	1. > 30 milyar	37,5%
	2. > 30 milyar - 45 milyar	36%	2. 4.5milyar - 30 milyar	35%
	3. > 15 milyar - 30 milyar	34%		
	4. > 5 milyar - 15 milyar	31%		
	5. > 1.5 milyar - 5 milyar	28%		
	6. > 750 juta - 1.5 milyar	24%	3. > 750 juta - 4.5 milyar	35%
	7. Sampai dengan 750 juta	20%	4. Sampai dengan 750 juta	20%
Cerutu		12,5%		12,5%
Tembakau Iris	1. Sebagian atau seluruhnya dibuat dari tembakau yang berasal dari luar negeri (impor)	12,5%		12,5%
	2. Dibuat dari tembakau berasal dari dalam negeri :			
	a. Dihasilkan seluruhnya berasal dengan mesin	6%		7,5%
	b. Dihasilkan sebagian dengan mesin	2%		5%
c. Dihasilkan seluruhnya secara lain daripada dengan mesin (tangan)	0,5%		0,5%	
SPM	Harga eceran per batang			
	1. > Rp 60	37,5%	1. > Rp 65	37,5%
	2. > Rp 45 - 60	35,0%	2. > Rp 45- 60	35,0%
	3. Di atas Rp 45	22,5%	3. Di atas Rp 45	22,5%

Sumber : Kompas, 1993.

#### 4.7. Data Ekonomi Makro Indonesia

Kondisi perekonomian di Indonesia yang terjadi sepanjang tahun dan terus berlanjut ditunjukkan dengan pertumbuhan ekonomi dan laju inflasi. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4  
Tingkat Pertumbuhan Ekonomi dan Tingkat Inflasi  
(dalam %)

Tahun	Pertumbuhan Ekonomi	Inflasi
1988	5,8	5,47
1989	7,5	5,97
1990	7,3	9,53
1991	6,9	9,52
1992	6,5	4,94
1993	6,5	9,77
1994	6,9	9,24
1995	8,2	8,64
1996	7,8	6,47

Sumber : BPS, 1997.

Tabel 4.5 terdapat perkembangan beberapa industri besar dan sedang diantaranya perkembangan produksi industri rokok kretek dan industri rokok putih.

Tabel 4.5  
Angka Indeks Triwulan Produksi Industri Besar  
dan Sedang dari beberapa kelompok Industri Terpilih  
Rata-rata Triwulanan

No	Uraian	Rata-rata Tahunan				
		1992	1993	1994	1995	1996
1	Industri minyak kelapa	127,12	134,14	142,40	156,62	194,76
2	Industri makanan lainnya	306,13	273,72	300,27	316,03	322,73
3	Industri makanan ternak	255,22	223,60	201,52	225,36	239,29
4	Industri rokok kretek	165,34	155,13	158,21	162,53	169,66
5	Industri rokok putih	111,28	114,93	118,21	119,76	132,54

Sumber : BPS, 1997.

Perkembangan jumlah pabrik rokok di Indonesia dapat dilihat dalam tabel 4.6 dibawah ini. Dimana perkembangan pabrik rokok di Indonesia semakin turun karena persaingan antar produsen rokok menyebabkan munculnya dominasi pabrik rokok besar, menengah dan pabrik rokok kecil. Pada tahun 1977, pabrik rokok kretek di Indonesia berjumlah sekitar 321 buah tetapi sampai tahun 1996, jumlah pabrik rokok kretek khususnya yang tergabung dalam Gabungan Perserikatan Pabrik Rokok Indonesia (GAPPRI) hanya berjumlah 121 buah. Sama halnya dengan industri rokok kretek dengan industri rokok putihpun mengalami hal yang tidak jauh berbeda. Pada tahun 1975, jumlah industri yang memproduksi rokok putih berjumlah sekitar 21 buah, namun sampai tahun 1996, jumlah pabrik rokok putih khususnya yang bergabung dalam Gabungan Pabrik Rokok Putih Indonesia (GAPRINDO) berjumlah 13 buah saja.

Tabel 4.6  
Perkembangan Jumlah Pabrik Rokok di Indonesia  
Tahun 1990 - 1996

Tahun	Industri Rokok Kretek	Industri Rokok Putih
1990	118	16
1991	122	16
1992	122	15
1993	122	15
1994	121	15
1995	121	13
1996	121	13

Sumber : GAPPRI, 1997.

## B A B V

### ANALISIS POSISI PRODUK

#### 5.1. Analisis SWOT

Perusahaan agar tetap hidup dituntut untuk mampu beradaptasi dan bereaksi terhadap perubahan-perubahan baik yang bersifat intern maupun ekstern perusahaan. Untuk bisa menjawab atau mengantisipasi hal-hal tersebut di atas, perusahaan yang baik akan peduli terhadap perencanaan strategis yang berorientasi pasar. Strategis dapat menggunakan analisis SWOT (*Strong, Weakness, Opportunity, Threat*) yang merupakan alat yang digunakan untuk menentukan posisi perusahaan terhadap lingkungannya, baik lingkungan internal dan eksternal.

Lingkungan internal adalah faktor-faktor manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen atau dapat dikontrol (*Controllable*) yang meliputi : *Strong* (kekuatan), dan *Weakness* (kelemahan). Faktor-faktor internal tersebut dianalisis dengan metode SAP (*Strategic Advantage Profile*).

Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor manajemen yang diluar kendali manajemen meliputi : *Opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman). Faktor-faktor eksternal tersebut dianalisis dengan metode ETOP (*Environment Threat Opportunity Profile*).

Analisis ini bisa digunakan sebagai pedoman berbagai kegiatan bisnis perusahaan, dengan prospeknya di masa yang akan datang. Strategi

pengembangan pemasaran perusahaan dapat disusun dan diimplementasikan agar tercapai tujuan perusahaan menghadapi persaingan yang ketat.

### **5.1.1. Analisis Peluang dan Ancaman**

Dari lingkungan eksternal dapat diidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin timbul dari lingkungan bisnis. Perubahan dan pengaruh lingkungan terhadap bisnis bisa menguntungkan dan sering pula bisa merupakan ancaman, oleh karena itu perlu dianalisis. Dalam hal ini tidak semua unsur lingkungan dianalisis. Hanya unsur lingkungan yang diidentifikasi dominan pengaruhnya terhadap perusahaan yang dianalisis, sementara yang lain diabaikan.

Langkah analisis lingkungan eksternal meliputi :

1. Identifikasi dan seleksi sejumlah variabel/elemen-elemen yang relevan berpengaruh pada prospek perusahaan.
2. Identifikasi variabel yang merupakan peluang dan yang merupakan ancaman.
3. Pemberian bobot masing-masing elemen.
4. Pemberian nilai masing-masing elemen.
5. Menghitung nilai tertimbang dengan menjumlahkan bobot dikalikan nilai.
6. Menjumlahkan nilai tertimbang seluruh variabel/elemen-elemen.

Pemberian bobot atas elemen-elemen lingkungan eksternal masing-masing variabel menggunakan pendapat dari :

1. Direktur PT Djarum Kudus : 4 orang
2. Direktur PT Gudang Garam : 4 orang

Sedangkan pemberian nilai atas elemen-elemen lingkungan tersebut diberikan hanya oleh Direktur PT Djarum Kudus, karena hanya mereka yang berhak menilai kondisi perusahaan terhadap lingkungannya.

a. Analisis ancaman

Hasil pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal seperti diolah dalam lampiran A.1 dapat diringkas sebagai berikut :

Tabel 5.1  
Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Ancaman  
Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16  
Pada PT Djarum Kudus

Elemen Ancaman	Bobot	Nilai	B x N
1. Pesaing	0,16	5,0	0,800
2. Peraturan Pemerintah			
Tarif cukai	0,13	3,5	0,455
Peringatan bahaya merokok	0,10	4,0	0,400
Larangan merokok di tempat kerja	0,11	4,0	0,440
3. Hambatan masuknya pesaing baru	0,05	2,50	0,125
4. Kekuatan pemasok			
Cengkeh	0,10	3,0	0,300
Tembakau	0,09	1,5	0,135
Saos	0,08	1,50	0,120
5. Perkembangan teknologi	0,11	3,50	0,330
6. Perubahan ekonomi sosial			
Budaya sehat	0,06	1,75	0,105
<b>Jumlah nilai tertimbang ancaman</b>			<b>3,210</b>

Sumber : Data primer (diolah), 1997.

Dari tabel 5.1 menunjukkan variabel peraturan pemerintah merupakan ancaman yang paling tinggi, kemudian pesaing. Pesaing utama PT Djarum adalah PT Gudang Garam. Hal ini menjadi perhatian para manajemen bahwa ancaman

lingkungan PT Djarum Kudus harus dicermati dan diantisipasi. Apabila perusahaan tidak mampu mengeliminir maka nilai ancaman yang tinggi ini merupakan indikasi kemungkinan gagalnya perusahaan.

b. Analisis peluang :

Hasil perhitungan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan peluang seperti pada lampiran A.2 dapat diringkas sebagai berikut :

Tabel 5.2  
Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Peluang  
Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16  
Pada PT Djarum Kudus

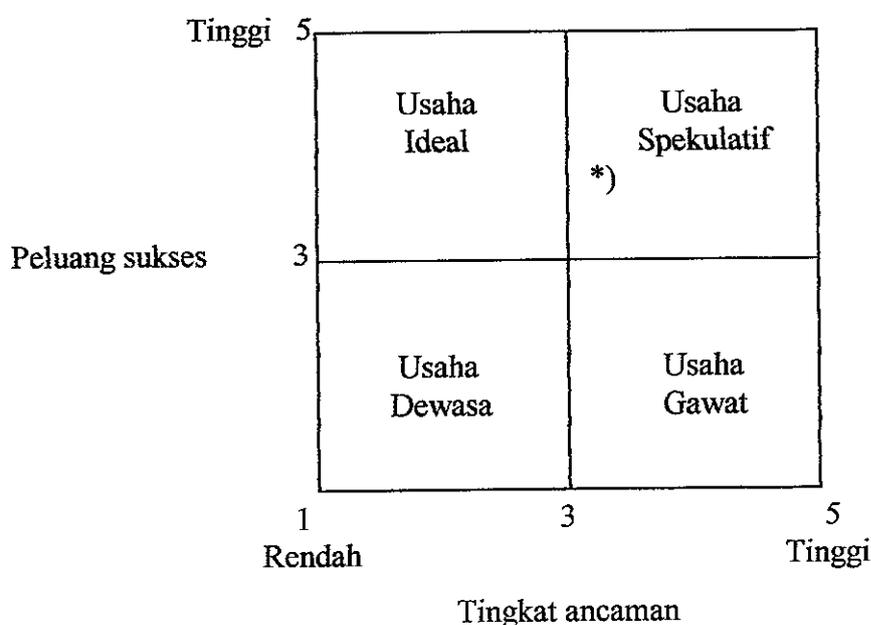
Elemen Peluang	Bobot	Nilai	B x N
1. Pertumbuhan Pasar dan per- tambahan jumlah penduduk	0,25	4,50	1,125
2. Luas pasar	0,20	3,25	0,650
3. Trend merokok kaum muda	0,23	4,00	0,920
4. Kondisi ekonomi			
Pendapatan Per kapita	0,17	3,00	0,510
Pengeluaran (Rp per Kapita) untuk rokok	0,15	3,00	0,375
Jumlah nilai tertimbang peluang			3,58

Sumber : Data primer (diolah), 1997.

Nilai keseluruhan peluang sebesar 3,58 memberikan informasi bahwa rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 mempunyai peluang tinggi untuk sukses dalam memanfaatkan lingkungan eksternal tersebut.

Dari penilaian elemen ancaman dan elemen peluang selanjutnya dapat digambarkan dalam matrik ETOP rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 sebagai berikut :

Gambar 5.1  
Matrik ETOP  
Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16  
Pada PT Djarum Kudus



Sumber : Data primer(diolah), 1997.

\*) Posisi rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16

Berdasarkan matrik ETOP rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 pada gambar 5.1 dapat dijelaskan bahwa posisi rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 berada pada lingkungan eksternal pada tingkat ancaman yang tinggi, namun juga memiliki tingkat peluang yang tinggi pula. Oleh karenanya PT Djarum Kudus dapat dikategorikan dalam lingkungan usaha spekulatif. Artinya manajemen PT Djarum Kudus dihadapkan pada suatu keadaan apabila mampu

memanfaatkan peluang dengan baik akan menyebabkan diperolehnya manfaat yang berarti. Namun juga dihadapkan pada suatu keadaan apabila tidak mampu mengeliminir ancaman dengan baik akan menimbulkan kerugian yang besar. Oleh karenanya kemampuan para pimpinan (pengambil kebijakan) PT Djarum Kudus dalam mencermati peluang dan ancaman ini sangat penting sekali agar dapat membuat kebijakan yang tepat.

### **5.1.2. Analisis Kekuatan dan Kelemahan**

Selain analisis lingkungan eksternal, untuk kepentingan perumusan strategi bisnis, perusahaan dipersyaratkan melakukan analisis internal yang meliputi analisis kekuatan dan kelemahan. Disebut kekuatan apabila variabel internal tersebut mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu, seperti misalnya kualitas yang lebih baik, biaya yang lebih murah dibandingkan pesaingnya. Disebut kelemahan apabila perusahaan tidak mampu menghasilkan sesuatu yang ternyata dapat dihasilkan diketahui profil keunggulan strategi (*Strategic Advantage Profile*).

Langkah-langkah analisis variabel internal pemasaran dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Menentukan pesaing dekat yang mengganggu
2. Identifikasi elemen yang merupakan kekuatan dan kelemahan
3. Pembobotan masing-masing elemen tersebut
4. Penilaian atas elemen-elemen tersebut
5. Menghitung nilai tertimbang dengan cara mengalikan bobot dengan nilai

6. Menjumlahkan nilai tertimbang internal

Perhitungan pembobotan dan penilaian variabel internal pemasaran seperti pada lampiran A.3 dapat diringkas dalam tabel 5.3 sebagai berikut :

Tabel 5.3  
Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Variabel Internal Pemasaran  
Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16  
Pada PT Djarum Kudus

Elemen Kunci Sukses	Bobot	Nilai	B x N
<b>1. Kualitas Produk</b>			
Rasa	0,068	5,0	0,340
Bungkus	0,061	4,5	0,280
Merek	0,068	4,5	0,310
Pelayanan	0,048	4,5	0,220
Aroma	0,061	4,5	0,280
<b>2. Tingkat Harga</b>			
Harga distribusi	0,048	4,5	0,216
Harga grosir	0,041	4,5	0,185
Harga eceran	0,054	5,0	0,270
<b>3. Jaringan Distribusi</b>			
Jumlah distribusi	0,054	4,0	0,216
Armada	0,048	3,5	0,168
Gudang perwakilan	0,041	3,0	0,123
<b>4. Kegiatan Promosi</b>			
Televisi	0,054	3,0	0,162
Radio	0,048	3,0	0,144
Koran	0,054	3,5	0,189
Majalah	0,048	3,5	0,168
Bioskop	0,048	3,0	0,144
Billboard	0,054	3,5	0,189
Merchandising	0,048	3,5	0,168
Sponsorship	0,054	4,0	0,216
<b>Jumlah nilai tertimbang kunci sukses</b>			<b>3,988</b>

Sumber : Data Primer (diolah), 1997.

Dari tabel 5.3 dapat dijelaskan bahwa rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 memiliki keunggulan dalam aspek kualitas produk.

Posisi persaingan strategis dapat dibedakan menjadi :

1. Posisi persaingan unggul (*Dominant*)
2. Posisi persaingan kuat (*Strong*)
3. Posisi persaingan mendukung, aman (*Favourable*)
4. Posisi persaingan bertahan (*Tenable*)
5. Posisi persaingan lemah (*Weak*)
6. Posisi persaingan hilang harapan (*Avoid*)

Untuk menentukan SAP sebesar 3,988 kedalam posisi persaingan tersebut, maka digunakan interval sebagai berikut :

$i = (\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}) / \text{jumlah klasifikasi}$

$$i = (5 - 1) / 6$$

$$i = 2/3 \text{ atau } 0,66$$

Dengan demikian penentuan kelompok posisi persaingan menjadi sebagai berikut :

Nilai	Posisi Persaingan
1 - 1,66	<i>Avoid</i>
1,67 - 2,33	<i>Weak</i>
2,34 - 3,00	<i>Tenable</i>
3,01 - 3,67	<i>Favourable</i>
3,68 - 4,34	<i>Strong</i>
4,35 - 5,00	<i>Dominant</i>

Dengan nilai SAP sebesar 3,988 berarti rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 PT pada posisi persaingan *Strong*.

## 5.2. Matrik SWOT Rokok Djarum Super 12 dan Rokok Djarum Super 16

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16, rangkuman analisis posisi yang dibuat disajikan dalam suatu matrik untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 PT Djarum Kudus. Alternatif yang muncul adalah sebagai berikut :

Gambar 5.2  
Matrik Posisi Bisnis PT Djarum Kudus

ETOP	<i>Ideal</i>	<i>Mature</i>	<i>Speculative</i>	<i>Trouble</i>
SAP				
<i>Dominant Position</i>	I	I	I	I
<i>Strong Position</i>	I	I	I <sup>*)</sup>	I
<i>Favourable Position</i>	I	I	I	D
<i>Tenable Position</i>	I	I	D	D
<i>Weak Position</i>	I	D	D	D
<i>Avoid Position</i>	D	D	D	D

Sumber : Data Primer (diolah), 1997.

\*) Posisi PT Djarum Kudus

I = Invest D = Divest

Dari gambar 5.2 dapat disimpulkan perusahaan PT Djarum Kudus berada pada usaha *speculative*, kondisi persaingan pada posisi *strong*.

Sehingga dalam posisi *Invest*, banyak kesempatan untuk mengembangkan strategi perusahaan.

### **5.3. Analisis Manajerial**

Setelah dilakukan analisis SWOT melalui analisis peluang dan ancaman dan analisis kekuatan dan kelemahan, dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa untuk lingkungan eksternal :

#### **Elemen Ancaman**

1. Peraturan pemerintah merupakan ancaman tertinggi bagi PT Djarum Kudus khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 terdiri dari peringatan bahaya merokok (himbauan dari Departemen Kesehatan nomor: 225/MenKes/Ins/IV/1991), larangan merokok di tempat kerja (himbauan dari Departemen Kesehatan nomor : 161/MenKes/Ins/III/1990) dan tarif cukai. Kenaikan tarif pita cukai sebesar 0,5% sehingga menjadi 38%, ini sangat terasa bagi perusahaan dengan kategori besar.
2. Pesaing utama PT Djarum Kudus adalah PT Gudang Garam. Dimana PT Gudang Garam saat ini memiliki pangsa pasar terbesar di Indonesia dan pengalaman yang lama sebagai industri rokok.
3. Kekuatan pemasok juga memberatkan bagi PT Djarum Kudus yaitu berupa cengkeh, tembakau dan saos. Cengkeh dan tembakau diperoleh dipasaran dalam

negeri dan dipasaran luar negeri luar negeri yang harganya tergantung kurs dolar. Saos diperoleh dari dalam negeri.

4. Hambatan masuknya pesaing baru menjadi ancaman bagi PT Djarum Kudus meskipun pesaing baru yang masuk bukan pada rokok kretek namun pada rokok putih.

5. Perkembangan teknologi juga diikuti oleh PT Djarum Kudus, khususnya untuk mesin produksi menyebabkan produk rokok meningkat. Mesin produksi terbaru yang dimiliki PT Djarum Kudus dengan merek Protos buatan Jerman, mampu memproduksi 12.000 batang permenit.

6. Adanya budaya sehat bukan merupakan ancaman yang berarti bagi PT Djarum Kudus, kenyataan masih banyak orang merokok. Misalnya untuk ruangan ber AC yang bebas rokok masih ada yang merokok.

### **Elemen Peluang**

1. Dari elemen peluang yang paling berpengaruh besar adalah pertumbuhan pasar dan penambahan jumlah penduduk dengan nilai 1,25. Penduduk Indonesia yang semakin tahun bertambah menyebabkan permintaan akan rokok akan meningkat pula, dengan adanya pertumbuhan pasar bisa menaikkan penjualan dan juga terdeteksi kebutuhan pasar.

Tabel 5.4 adalah tabel jumlah penduduk Indonesia dari tahun 1992 sampai dengan tahun 1996.

Tabel 5.4  
Jumlah Penduduk Indonesia  
Tahun 1992 - 1996  
(Orang)

Tahun	Jumlah Penduduk	Jumlah Penduduk Usia 15 - 24 tahun
1992	179.332.000	35.866.400
1993	182.940.100	36.588.020
1994	186.042.700	37.208.540
1995	195.524.884	38.604.600
1996	198.205.000	39.785.600

Sumber : BPS, 1997.

2. Perkembangan luas pasar akan menyebabkan kebutuhan akan rokok bertambah. Bagi PT Djarum Kudus luas pasar untuk rokok Djarum Super masih perlu ditingkatkan.

3. Kondisi ekonomi Indonesia semakin baik dengan bertambahnya pendapatan perkapita berarti meningkatnya kesejahteraan masyarakat. Hal ini bisa dilihat seperti dalam tabel di bawah ini :

Tabel 5.5  
Pendapatan Nasional Per kapita Per tahun  
Tahun 1992 - 1996  
(Rp)

Tahun	Pendapatan Nasional Perkapita
1992	1174032,2
1993	1490296,9
1994	1577743,2
1995	1674253,2
1996	1812202,5

Sumber : BPS, 1997.

Sedangkan pengeluaran (Rp perkapita) untuk rokok juga mengalami kenaikan, ini bisa terlihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 5.6  
Pengeluaran Rata-rata/kapita/bulan Untuk Rokok  
(Rp)

Tahun	Pengeluaran rata-rata/kapita/bulan
1990	1.420
1993	2.156
1996	3.110

Sumber : BPS, 1997.

4. Dengan adanya trend merokok dikalangan kaum muda merupakan peluang bagi PT Djarum Kudus. Berubahnya gaya hidup dan perilaku mendorong orang untuk lebih memanfaatkan produk rokok. Ini tampak, misalnya dalam iklan menonjolkan bahwa merokok merupakan gaya hidup masa kini atau merokok merupakan gaya anak muda.

Dari lingkungan internal meliputi :

### **Elemen Kekuatan**

#### **Produk :**

Rokok Djarum Super mempunyai image yang tinggi, diterima oleh masyarakat golongan bawah sampai atas. Penelitian dan pengembangan selalu dilakukan pihak perusahaan, ini dimaksudkan untuk menunjang perkembangan perusahaan. Produk Djarum mempunyai cita rasa yang khas dan mutu yang tinggi dalam menjual suatu produk rokok PT Djarum selalu menjaga rasa, aroma, bungkus, merek serta pelayanan.

## **Harga :**

Nilai suatu barang akan ditentukan oleh harga. Konsumen akan mengetahui kualitas barang dari nilai harga barang tersebut. PT Djarum Kudus dalam menentukan harga jual rokok selalu dilihat terlebih dahulu positioning segmen pasar yang dituju pada segmen pasar yang sama dan juga harga jual rokok dari pesaing. Segmen pasar PT Djarum Kudus adalah konsumen kelas menengah atas. Tingkat harga rokok Djarum Super lebih rendah dari rokok Gudang Garam (*competitive price*).

Untuk harga rokok : Djarum Super 12 Rp 1.000, Djarum Super 16 Rp 1.350 sedangkan Gudang Garam International Rp 1.050 dan Gudang Garam Surya 16 batang Rp 1.400.

## **Promosi :**

Di dalam memasarkan produk-produknya, setiap perusahaan tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan promosi. Strategi ini merupakan upaya produsen dalam menaikkan pelanggan dan menguasai pasar yang lebih luas. Dalam kondisi pasar seperti ini produsen harus terus aktif mengadakan promosi, PT Djarum Kudus tidak bisa juga untuk meninggalkan kegiatan yang dapat mempengaruhi besarnya permintaan akan produk-produk yang ditawarkan.

Pada umumnya perusahaan mempunyai tujuan umum dalam penjualannya yaitu memperoleh laba yang semaksimal mungkin, serta mempertahankannya untuk dalam jangka waktu yang panjang. Hal ini tergantung bagaimana

perusahaan melakukan kegiatan promosinya. Kegiatan promosi sangat mendukung untuk berhasilnya peningkatan penjualan dan pengembangan.

Promosi PT Djarum Kudus dilaksanakan sesuai dengan target sasaran yang dituju. Adapun kegiatan promosi yang dilakukan PT Djarum Kudus adalah periklanan, media yang digunakan yaitu televisi, radio, koran, majalah, bioskop, billboard, merchandising serta sponsorship. Kegiatan periklanan yang dilakukan oleh PT Djarum Kudus ditujukan untuk membangun dan meningkatkan citra PT Djarum Kudus, memperluas daerah pemasaran, mengharapkan bertambahnya jumlah pelanggan serta mengingatkan kembali konsumen akan produk PT Djarum Kudus.

Dari hasil perhitungan sponsorship menduduki peringkat pertama, sponsorship biasanya untuk kegiatan kesenian dan olah raga. Koran dan majalah digunakan yang bersifat nasional dan muncul rata-rata sebulan dua kali. Radio, bioskop, billboard dan merchandising bersifat daerah. Penayangan lewat televisi dilakukan rata-rata sebulan dua kali melalui televisi swasta.

Biaya promosi yang dikeluarkan adalah besarnya 1% dari total penjualan.

## **Elemen Kelemahan**

### **Distribusi :**

Dalam menyalurkan hasil produksinya perusahaan rokok PT Djarum Kudus membentuk pusat penjualan sebagai perwakilan dari perusahaan yang disingkat PPRD (Pusat Perwakilan Pabrik Rokok Djarum), yang berada di Jakarta, Bandung, Cirebon, Semarang dan Surabaya. Jumlah armada PT Djarum

Kudus sebanyak 800 unit lebih kecil dari PT Gudang Garam (2500 unit) sehingga kurang efektif dalam penyampaian ke konsumen akhir, begitu pula dengan gudang perwakilan PT Djarum Kudus sebanyak 19 gudang lebih kecil dari gudang perwakilan PT Gudang Garam (28 gudang).

## **BAB VI**

### **FORMULASI STRATEGI**

#### **6.1. Prediksi kondisi yang akan datang**

Untuk merumuskan pengembangan strategi pemasaran perlu dilakukan analisis terhadap kondisi yang akan datang agar perumusan tersebut mampu mengadaptasi perubahan-perubahan pada masa mendatang. Dengan memperhatikan kecenderungan perubahan lingkungan eksternal maka kondisi yang akan datang diprediksi sebagai berikut :

##### **6.1.1. Kondisi Ekonomi Makro**

Tingkat inflasi di Indonesia masih bisa dipertahankan 1 digit, pada tahun 1996 mencapai 6,47% sedangkan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 1996 mencapai 7,8% seperti yang terlihat pada tabel 4.4.

Dengan kondisi ekonomi yang terjadi mendorong pemerintah mengeluarkan kebijaksanaan-kebijaksanaan mengenai tata niaga cengkeh dengan lahirnya Badan Penyangga Pemasaran Cengkeh (BPPC), kampanye anti rokok yang digalakkan oleh Departemen Kesehatan yang kemudian disusul dengan keluaran pencantuman label peringatan bahaya merokok. Selain itu pemerintah mengeluarkan kebijakan berupa pemberian upah minimum regional dan kenaikan tarif cukai.

Seperti dalam tabel 4.5 dapat dilihat perkembangan industri besar dan sedang diantaranya perkembangan produksi industri rokok kretek dan industri rokok putih. Industri-industri tersebut menunjukkan perkembangan yang baik.

Dari uraian diatas dapat diprediksikan bahwa kondisi nasional serta iklim usaha dalam industri rokok masih cukup baik bagi Indonesia.

### **6.1.2. Prospek Industri Rokok**

Industri rokok sampai saat ini masih mempunyai peranan yang sangat besar dalam perekonomian nasional. Banyak aspek yang terkait dengan industri rokok tersebut. Dari sisi penyerapan tenaga kerja, industri rokok sangat membantu dalam mengurangi beban pengangguran di Indonesia. Peranan lain industri yang dapat dirasakan bagi perekonomian nasional adalah bidang pajak. Industri rokok di Indonesia juga mampu memberikan tambahan nilai bagi devisa negara.

Industri rokok khususnya rokok kretek tergolong industri yang relatif masih berkembang di Indonesia. Pasar rokok di Indonesia tampaknya masih akan berkembang untuk jangka waktu yang cukup lama. Salah satu indikasinya adalah relatif masih rendahnya tingkat konsumsi rokok per kapita di Indonesia dibanding nagara-negara lain, hal ini menunjukkan adanya peluang konsumsi rokok kretek di Indonesia yang masih mempunyai kecenderungan meningkat. Dengan makin meningkatnya jumlah penduduk menyebabkan konsumen rokok meningkat pula, hal ini merupakan peluang konsumsi rokok cenderung meningkat.

Tabel 6.1 dibawah ini adalah konsumsi rokok per kapita.

Tabel 6.1  
Konsumsi Rokok Per kapita  
(Batang/hari)

Negara	Konsumsi Rokok (Batang/hari)
USA	7,4
Jepang	7,2
Masyarakat Ekonomi Eropa	5,1
Taiwan	4,7
Malaysia	4,6
Hongkong	4,6
China	4,3
Uni Soviet	4,1
Singapura	3,9
India	3,6
Indonesia	3,1

Sumber : PDBI, 1997.

Sampai saat ini pertumbuhan industri rokok menunjukkan adanya peningkatan. Walaupun sempat mengalami pertumbuhan minus sebesar 6,4% tahun 1991, namun untuk tahun-tahun berikutnya sudah menunjukkan gejala membaik yaitu mengalami peningkatan. Dengan adanya pertumbuhan industri rokok semakin baik menyebabkan prospek yang baik bagi industri rokok di Indonesia. Pertumbuhan industri rokok dari tahun 1990 sampai tahun 1996 tertera pada tabel dibawah ini :

Tabel 6.2  
Pertumbuhan Industri Rokok  
Tahun 1990 - 1996  
(Dalam %)

Keterangan	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Pertumbuhan Industri Rokok (%)	8,6	-6,4	2,5	3,6	12	14,3	15,1

Sumber : GAPPRI, 1997.

Dengan adanya pertumbuhan industri rokok semakin baik menyebabkan prospek yang baik bagi industri rokok di Indonesia.

### 6.1.3. Penyerapan Tenaga Kerja

Dari segi tenaga kerja, industri rokok di Indonesia mampu menyerap tenaga kerja yang sangat besar jumlahnya. Dimana pabrik-pabrik rokok sendiri pada tahun 1996 mempekerjakan sekitar 179.000 orang tenaga kerja.

Gambaran tenaga kerja yang terserap dalam industri rokok di Indonesia dari tahun 1992 sampai dengan tahun 1996, terlihat dalam tabel 6.3 dibawah ini :

Tabel 6.3  
Tenaga kerja Pabrik Rokok di Indonesia (Orang)  
Tahun 1992 - 1996

Tahun	Gudang Garam	Djarum	Bentoel	Sampoerna	Lain-lain	Rokok Putih	Total
1992	43.650	33.800	18.140	15.550	52.141	6.523	169.804
1993	44.125	38.674	16.775	11.300	52.529	5.312	168.715
1994	45.000	40.952	18.321	14.197	51.500	6.100	176.070
1995	44.200	41.115	18.996	15.226	52.786	5.927	178.289
1996	43.000	42.500	18.752	15.617	53.152	5.616	178.637

Sumber : GAPPRI, 1997.

Di samping tenaga kerja yang terlibat secara langsung dalam pabrik rokok, terdapat juga tenaga kerja yang terlibat dalam perkebunan tembakau seperti yang terdapat dalam tabel 6.4. Pada tahun 1996 jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam perkebunan tembakau rata-rata mencapai 1,5 juta orang tenaga kerja.

Tabel 6.4  
Tenaga Kerja yang terlibat dalam perkebunan tembakau  
Tahun 1992 - 1996

Tahun	Luas Areal (Ha)	Tenaga Kerja (Orang)	Pertumbuhan (%)
1992	188.823	1.510.584	-
1993	189.614	1.528.944	1,21
1994	191.118	1.516.912	(0,79)
1995	193.196	1.545.568	1,89
1996	195.011	1.560.088	0,94
Rata-rata	191.552	1.532.419	0,82

Sumber : GAPPRI, 1997.

Selain itu terdapat juga tenaga kerja yang terlibat dalam perkebunan cengkeh.

Seperti pada tabel 6.5, pada tahun 1996 jumlah tenaga kerja perkebunan cengkeh mencapai 2,5 juta orang tenaga kerja.

Tabel 6.5  
Tenaga Kerja yang terlibat dalam perkebunan cengkeh  
Tahun 1992 - 1996

Tahun	Luas Areal (Ha)	Tenaga Kerja Pemeliharaan Tanaman	Tenaga Kerja Pemetikan dan Pengolahan Hasil	Total (Orang)	Pertumbuhan (%)
1992	725.669	580.535	1.814.172	2.394.707	-
1993	738.134	590.507	1.845.335	2.435.842	1,72
1994	743.305	594.644	1.858.262	2.452.906	0,7
1995	760.169	608.135	1.900.423	2.508.558	2,30
1996	786.862	629.490	1.967.155	2.596.645	3,51
Rata-rata	750.828	600.662	1.877.069	2.477.732	2,60

Sumber : GAPPRI, 1997.

#### **6.1.4. Kondisi Persaingan**

Industri rokok secara nasional dikuasai oleh beberapa perusahaan, yaitu PT Gudang Garam sebagai *market leader* dengan pangsa pasar sebesar 49%, diikuti oleh PT Djarum Kudus dengan pangsa pasar sebesar 21%, PT HM Sampoerna dengan pangsa pasar 8% dan PT Bentoel dengan pangsa pasar 7% sedangkan sisanya sebesar 15% dikuasai oleh perusahaan-perusahaan kecil (Sardjono A.A : 1996).

Dengan kondisi penguasaan pangsa pasar yang demikian maka industri rokok di Indonesia masih terbilang cukup baik.

#### **6.1.5. Perubahan Peraturan Pemerintah**

Adanya perubahan Peraturan Pemerintah menyebabkan perusahaan-perusahaan rokok menjadi terbatas ruang geraknya terutama untuk produsen rokok kategori besar, adanya perubahan Peraturan Pemerintah antara lain :

- Pengaturan tata niaga cengkeh dengan bentuknya Badan Penyangga dan Pemasaran Cengkeh (BPPC) yang menyebabkan harga cengkeh yang harus membumbung tinggi. Hal ini selanjutnya akan meningkatkan biaya produksi perusahaan khususnya biaya bahan baku.
- Pengaturan jumlah batang dalam satu kemasan untuk SKT maupun SKM, isi dalam satu kemasan adalah 12, 16, 20 dan 50 batang. Sedangkan untuk SPM yang diperbolehkan dijual dalam satu kemasan berisi 20 batang.

- Harga jual eceran rokok diatur dengan disesuaikan yang tertera pada pita cukai (harga bandrol) yang besarnya tergantung pada kategori perusahaan.
- Selain itu juga pemerintah mengeluarkan perubahan dalam tarif cukai pada tahun 1991 kemudian pada tahun 1993 seperti tertera pada tabel 4.3, akibat tersebut membuat beban yang cukup berat bagi produsen rokok.

## **6.2. Kemampuan sumber daya perusahaan**

Dalam merumuskan strategi pemasaran selain diidentifikasi kelemahan dan kekuatan perusahaan diketahui pula sumber daya lain yang dimiliki atau belum dimanfaatkan secara optimal. Dukungan sumber daya tersebut antara lain :

### **6.2.1. Produksi**

Perusahaan menggunakan peralatan modern dalam rangka menghasilkan produk yang berkualitas sama mampu menghasilkan produk yang besar (kapasitas mesin 120 milyar) sehingga dapat menurunkan biaya tetap.

### **6.2.2. Sumber daya manusia**

Perusahaan melakukan berbagai training bagi karyawannya untuk mengimbangi gerak maju perusahaan, baik yang diadakan di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Guna memenuhi persyaratan tertentu dalam rangka meningkatkan kualitas pekerjaan dan kesejahteraan serta tanggung jawab sosial terhadap karyawan, perusahaan memberikan upah yang memadai. Selain itu

perusahaan juga menyediakan kebugaran jasmani, klinik kesehatan yang tersedia bagi seluruh karyawan, koperasi karyawan, tunjangan dan jaminan sosial juga diberikan untuk lebih memberikan motivasi dan ketenangan bekerja bagi karyawan. Di samping itu, sebagai penunjang kesejahteraan karyawan, perusahaan juga menyediakan fasilitas perumahan dan asrama. Fasilitas tersebut terbagi menjadi perumahan yang dijual secara angsuran kepada karyawan, perumahan yang ditempati karyawan beserta keluarga dalam jumlah terbatas sedangkan asrama diperuntukkan hanya untuk karyawan yang masih lajang.

### **6.3. Pengembangan strategi pemasaran PT Djarum Kudus**

Pengembangan strategi bisa disusun setelah perusahaan mengenali keunggulan dan kelemahan yang dimiliki yang disiapkan untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi atau menghindari ancaman bisnis.

Berdasarkan analisis posisi dan prediksi kondisi lingkungan eksternal mendatang, dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada pada usaha spekulatif dalam kondisi persaingan *strong* (kuat). Berdasarkan posisi bisnis tersebut maka strategi yang dapat diterapkan pada PT Djarum Kudus adalah strategi investasi atau strategi pertumbuhan.

Strategi pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang ditentukan untuk mencapai jangka panjang perusahaan. Perusahaan disebut tumbuh apabila berhasil meningkatkan volume penjualan, besarnya pangsa pasar yang dikuasai, besarnya laba yang

diperoleh, luas wilayah pemasaran yang dijangkau, ragam produk yang dihasilkan, penguasaan teknologi dan ukuran lain yang ditetapkan.

### **6.3.1. Mengembangkan pasar dan menambah pangsa pasar :**

\* *Market Penetration Strategy*, mencari orang yang belum menggunakan produk ini dengan cara memberikan rokok secara cuma-cuma pada konsumen/calon konsumen, misal lewat rapat-rapat, seminar, lokakarya dll.

\* *Geographical Expansion Strategy*, mencari lokasi baru

Hal ini dengan menawarkan rokok Djarum Super ke daerah yang belum pernah didatangi dengan cara pertunjukkan film layar tancap dengan sponsornya adalah Djarum, sehingga daerah tersebut dapat mengenal dan akhirnya menjadi pelanggan.

\* **Serangan Gerilya**

Memasuki daerah konsumen PT Gudang Garam dengan cara memberikan hadiah dan memberi potongan harga yang lebih tinggi pada distributor didasarkan omset.

\* **Intensifikasi promosi**

Menghadapi persaingan yang begitu ketat PT Djarum Kudus harus mengantisipasi persaingan tersebut dengan jalan melakukan intensifikasi promosi. Intensifikasi promosi PT Djarum Kudus harus berupaya untuk menekankan pada proporsi biaya untuk masing-masing kegiatan promosi yang akan dijalankan. Di samping itu menganggarkan perbesaran biaya promosi

untuk melakukan kegiatan promosinya. Maka promosi harus dilaksanakan sesuai dengan target sasaran yang dituju.

\* Intensifikasi Distribusi

Untuk meningkatkan pangsa pasar perlu diperluas sub agen daerah potensial, sehingga dapat mencegah daerah potensial pesaing. Selain itu juga mengintensifkan jumlah armada penjualan yang ada, untuk dapat menjangkau ke pelosok daerah sehingga rokok Djarum mudah didapat.

## **BAB VII**

### **PENUTUP**

#### **7.1. Kesimpulan**

Dari uraian seluruh bab yang dipaparkan dalam tesis ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Kekuatan dari PT Djarum Kudus khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 adalah kualitas produk bagus dan stabil, kegiatan promosi gencar lewat berbagai media dan tingkat harga bersaing (lebih rendah dari Gudang Garam). Kelemahan dari PT Djarum Kudus khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 adalah pada jaringan distribusi karena jumlah armada terbatas sehingga kurang efektif dalam penyampaian ke konsumen akhir dan gudang perwakilan PT Djarum Kudus lebih rendah dari gudang perwakilan PT Gudang Garam.
- b. Peluang dari PT Djarum Kudus khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 adalah pertumbuhan pasar dan jumlah penduduk yang bertambah 1,9 % pertahun serta trend merokok dikalangan kaum muda. Ancaman dari PT Djarum Kudus khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16 adalah pesaing dan peraturan pemerintah. Pesaing utama yaitu Gudang Garam yang luas pasarnya bertambah, sedangkan untuk peraturan pemerintah terdiri dari tarif cukai, larangan merokok di tempat kerja dan peringatan bahaya merokok.

- c. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan PT Djarum Kudus khususnya rokok Djarum Super 12 dan rokok Djarum Super 16, berada pada posisi lingkungan usaha yang spekulatif dan posisi persaingan kuat (*strong*).

## 7.2. Saran

PT Djarum Kudus yang bergerak di bidang industri rokok prospek perkembangan sangat baik. Dengan semakin meningkatnya pendapatan masyarakat dan pendapatan per kapita maka kebutuhan akan rokok akan meningkat pula. Namun prospek cerah dari industri ini harus diantisipasi dengan cermat dan teliti.

Saran yang perlu dikemukakan adalah :

- a. Mempertahankan kualitas produk. Produk Djarum karena dikenal hendaknya mempunyai cita rasa yang khas untuk tiap produknya. Tiap jenis produk berusaha membentuk '*product image*' sesuai dengan '*target marketing*', sehingga produk Djarum lebih sukses merebut pangsa pasar rokok dibanding pesaingnya.
- b. Mengembangkan pasar dengan cara yaitu meliputi *market penetration strategy* dan *geographical expansion strategy*.
- c. Memperhatikan posisi bisnisnya, struktur pasar yang ada dan kemampuan sumber daya perusahaan yang dimiliki maka perlu menambah pangsa pasar hendaknya dengan tetap berprinsip pada intensifikasi, yaitu intensifikasi promosi dan intensifikasi distribusi.

d. Melakukan serangan gerilya, memasuki daerah konsumen PT Gudang Garam dengan cara memberikan hadiah dan memberi potongan harga yang lebih tinggi pada distributor didasarkan omset.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cravens, D.W., 1990, Strategic Marketing, 3 rd ed., Englewood Cliff, New Jersey Prentice Hall International, Inc.
- Harry Prakoso, 1995, Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Rokok PT Gudang Garam Dalam upaya Peningkatan Penjualan, Tesis, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, IPWI, Jakarta.
- Jain, C.S, 1990, Marketing Planning and Strategy, South Western Publishing Co, Boston.
- Keron Bhattacharya, 1988, A. Management Account's Role in SWOT Analysis, Journal Management Accounting, Volume 66, London.
- Kotler, Philip, 1987, Dasar-dasar Pemasaran, Jakarta, CV. Intermedia.
- Kotler, Philip, 1994, Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Jilid 1 dan 2, Jakarta, Erlangga.
- Nick Janosi, 1989, Strategic Plan is Key to Success, Journal American Printer, Volume : 203.
- Nigel Piercy & William Giles, 1989, Marketing SWOT Analysis Work, Journal Marketing Intelligence & Planning, Volume: 7
- Porter, Michael E, 1993, Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Erlangga, Jakarta.
- PT Gudang Garam, 1991 - 1996, Laporan Tahunan PT Gudang Garam, Kediri.
- Sahid Sumarno, 1991, Strategi Marketing Mix Untuk Mencapai Target Penjualan Industri Besar Rokok Filter di Propinsi Jawa Tengah, Tesis, Fakultas Pasca Sarjana, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Sardjono, A.A, 1996, Analisis Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan serta Strategi Bersaing PT Gudang Garam Kediri, Tesis, Program Pasca Sarjana, Program Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Sukanto Reksohadiprodo, 1993, Manajemen Strategi, Edisi Kedua, BPFE Yogyakarta.

Supranto, J, 1987, Metode Riset Aplikasinya Dalam Pemasaran, Edisi V, LPFE UI Jakarta.

Susanawati, 1992, Strategi Pemasaran Perusahaan Rokok Pasca Kebijakan Pemerintah (Studi Kasus Pada PT Gudang Garam Kediri), Laporan Internship, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Suwarsono, 1994, Manajemen Strategik : Konsep, Alat Analisa dan Konteks, Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.

Urban, Glen L and Steven H. Star, 1991, Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decision, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.