

T
6588
PRA ✓
a
1996

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PT. DJARUM KUDUS
PERWAKILAN SEMARANG DALAM MENINGKATKAN
VOLUME PENJUALAN**

TESIS

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



Diajukan Oleh :

KURNIA PRASETYASARI
NIM. C. 102940022

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1996**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama Penyusun : Kurnia Prasetyasari
Nomor Induk Mahasiswa : C 102940022
Program Studi : Magister Manajemen Universitas Diponegoro
Semarang
Judul Tesis : Analisis Strategi Bersaing PT Djarum Kudus
Perwakilan Semarang dalam Meningkatkan Volume
Penjualan

Semarang, 11 Nopember 1996

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

Pembimbing Anggota,



Dra. Irene Rini Demi P, ME

Tesis berjudul :
**ANALISIS STRATEGI BERSAING PT DJARUM KUDUS
PERWAKILAN SEMARANG DALAM MENINGKATKAN VOLUME
PENJUALAN**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:
Kurnia Prasetyasari
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 14 Nopember 1996 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

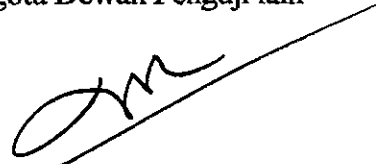
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama/Ketua



(Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo)

Anggota Dewan Penguji lain

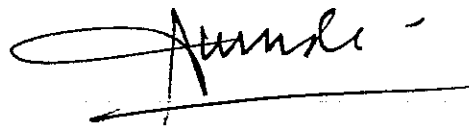


(Prof. Soehardjo)

Pembimbing / anggota



(Dra. Irene Rini Demi P. ME)



(Drs. Mudiantono, Msc)



(Dra. Nieken Rahayu, MS)

Semarang, 14 Nopember 1996
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program,



(Prof. Dr. H. Soewito)

**"Bahwasanya seseorang manusia tiada memperoleh selain apa yang
yang telah diusahakannya."**

(Q.S An - Najm : 39)

Kupersembahkan tesis ini,
*Untuk yang mencintai dan yang kucintai
Untuk yang menyayangi dan yang kusayangi
Untuk yang mengasihi dan yang kukasahi*

ABSTRACT

The Writer takes the title "Analisis Strategi Bersaing PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dalam Meningkatkan Volume Penjualan". This thesis investigated about tendency of increasing and decreasing sales.

The purposes of this thesis is for formulating and expanding the marketing strategy in order to be used by PT Djarum Kudus of Semarang Agency for increasing sales.

With using SWOT position analysis, PT Djarum of Semarang Agency in its external environment can be identified as the company which has a high threat and opportunity, so in the ETOP matrix result is categorized as speculative company. While in internal condition it has a strong position to dominant competitor relatively. Based on those internal and external condition, the appropriate strategy which can be recommended for PT Djarum of Semarang Agency is an investment strategy with implementation: expansion of market share, among others

- a. Intensification and extensification of promotion.
- b. Extensification of distribution.

The way of promotion was suggested, as follows:

- a. For budgets of promotion cost should be allocated in the appropriate position for each promotion forms, e.g advertising business, publication, sales promotion and personnel selling.
- b. Building-up of budget for promotion cost.

Meanwhile, the way of distribution can be distributed through the addition of single agent and merchant sales. With such promotion and distribution way, PT Djarum Kudus of Semarang Agency is able to increasing volume of sales.

ABSTRAK

Tesis yang disusun dengan judul Analisis Strategi Bersaing PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dalam Meningkatkan Volume Penjualan mengulas bahwa terdapat kecenderungan bahwa volume penjualan ada yang naik dan ada yang turun. Tujuan yang ingin dicapai dalam penyusunan tesis ini adalah untuk merumuskan pengembangan strategi pemasaran agar dapat digunakan oleh PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang untuk meningkatkan volume penjualan.

Dengan menggunakan analisis posisi SWOT, PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dapat diidentifikasi dalam lingkungan eksternal yang memiliki tingkat ancaman yang tinggi dan juga memiliki tingkat peluang yang tinggi, sehingga dari hasil matrik ETOP dikategorikan masuk dalam lingkungan usaha spekulatif. Sementara pada kondisi internal dan eksternal tersebut, maka strategi yang dapat direkomendasikan adalah strategi investasi dengan implementasi : Perluasan pangsa pasar dengan cara:

- a. Intensifikasi dan Ekstensifikasi Promosi.
- b. Ekstensifikasi Distribusi.

Kebijakan Promosi yang disarankan adalah:

- a. pengalokasian porsi yang tepat untuk anggaran biaya promosi ke dalam masing-masing bentuk promosi seperti Periklanan, Publisitas, Promosi Penjualan dan Personal Selling.
- b. Memperbesar anggaran untuk biaya promosi.

Sedangkan kebijakan Distribusi adalah dengan melalui penambahan agen tunggal dan penambahan armada penjualan.

Dengan kebijakan promosi dan kebijakan distribusi maka diharapkan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang mampu meningkatkan volume penjualannya.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat, Karunia dan Hidayah-Nya sehingga penyusun berhasil menyelesaikan Tesis dengan judul: "Analisis Strategi Bersaing PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dalam Meningkatkan Volume Penjualan". Adapun maksud dan tujuan penyusunan Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan Program Pasca Sarjana Strata S-2 Magister Manajemen (MM) Universitas Diponegoro Semarang.

Tesis ini disusun dengan menggunakan analisis posisi Strength Weakness Opportunity and Threat (SWOT). Hasil yang direkomendasikan adalah Strategi Pertumbuhan dengan implementasi pada Kebijakan Pemasaran.

Dalam penyusunan Tesis ini tentu saja tidak terlepas adanya bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penyusun ucapkan terima kasih kepada:


1. Bapak Prof. Dr. Muladi, SH selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Soewito selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Pembimbing Utama.
4. Ibu Dra. Irene Rini Demi Pangestuti, ME selaku Pembimbing Anggota.

5. Seluruh Bapak/Ibu dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
6. Bapak Eddy Kuswanto, SE selaku Marketing Research PT. Djarum Kudus Perwakilan Semarang.
7. Bapak Riyadi, SE yang telah memberikan dorongan dan semangat dalam penyusunan tesis ini.
8. Bapak Drs. Ketut Djember selaku Direktur Utama PT Sarana Jateng Ventura Semarang.
9. Bapak Rahendrawan selaku Direktur PT Sarana Jateng Ventura Semarang.
10. Bapak H. Nawawi, SH dan Ibu Noorjati Nawawi serta Eyang Ronoatmodjo, kakak dan adik yang dengan kasih sayang selalu memberikan do'a dan dorongan.
11. Rekan-rekan Mahasiswa Magister Manajemen khususnya Angkatan Pertama(1994).
12. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Akhirnya, penyusun mengharapkan Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, Oktober 1996

Penyusun,



Kurnia Prasetyasari

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Review Penulisan Terdahulu	8
2.2. Teori Strategi Pemasaran	16
2.3. Tujuan Strategi Pemasaran	27

2.4. Analisis Posisi Bisnis (SWOT Analisis)	30
- Teknik Matriks Analisis ETOP	33
- Teknik Analisis SAP	37
- Matrik ETOP dan SAP	40
2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis	41
BAB III PAPANAN KASUS	44
3.1. Gambaran Umum PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang	44
3.2. Produk yang Dipasarkan	47
3.3. Organisasi Perusahaan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang	49
3.4. Saluran Distribusi dan Pemasaran	63
3.5. Industri Rokok Kretek dan Ekonomi Indonesia	65
3.6. Pesaing	68
3.6.1. PT Gudang Garam	68
3.6.2. PT Bentoel	73
3.6.3. Sampoerna	75
3.7. Perubahan Peraturan Pemerintah	81
3.8. Data Ekonomi Makro Indonesia	81

BAB IV	ANALISIS POSISI MANAJERIAL	83
4.1.	Analisis SWOT	83
4.1.1.	Analisis Peluang dan Ancaman	83
4.1.2.	Analisis Kekuatan dan Kelemahan	90
4.2.	Matriks SWOT PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang ..	93
BAB V	FORMULASI STRATEGI	95
5.1.	Prediksi Kondisi Yang Akan Datang	95
5.1.1.	Kondisi Perekonomian	95
5.1.2.	Penyerapan Tenaga Kerja	96
5.1.3.	Intensitas Persaingan	98
5.1.4.	Perubahan Peraturan Pemerintah	99
5.2.	Pengembangan Strategi Pemasaran PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang	100
5.3.	Implementasi Terhadap Kebijakan Pemasaran	102
5.3.1.	Kebijakan Promosi	102
5.3.2.	Kebijakan Distribusi	103
5.4.	Evaluasi dan Pengendalian	104
BAB VI	PENUTUP	106
6.1.	Kesimpulan	106
6.2.	Saran	107

DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN - LAMPIRAN	109
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	117

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Volume Penjualan dan Harga Rokok Djarum 76/12 PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang Tahun 1991-1995 (Dalam Ball).....	3
Tabel 1.2. Volume Penjualan dan Harga Rokok Djarum Super 12 PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang Tahun 1991-1995 (Dalam Ball)	3
Tabel 1.3. Volume Penjualan dan Harga Rokok Djarum Super 16 PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang Tahun 1991-1995 (Dalam Ball)	4
Tabel 3.1. Pangsa Pasar Rokok Kretek di Indonesia Tahun 1991 - 1993	67
Tabel 3.2. Pabrik Rokok Kretek Indonesia Berdasarkan SKT dan SKM 1992	67
Tabel 3.3. Pajak Rokok di Indonesia tahun 1980 sampai 1991	68
Tabel 3.4. Pajak Cuksi Rokok Indonesia Mulai 1 April 1993	109
Tabel 3.5. Tingkat Pertumbuhan Ekonomi dan Tingkat Inflasi	110
Tabel 3.6. Angka Indeks Triwulan Produksi Industri Besar Dan Sedang Dari Beberapa Kelompok Industri Terpilih Rata-rata Triwulanan	110
Tabel 3.7. Perkembangan Jumlah Pabrik Rokok Indonesia 1981 - 1992	111
Tabel 4.1. Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Ancaman	86
Tabel 4.1.1. Perhitungan Bobot Elemen Ancaman	112
Tabel 4.1.2. Perhitungan Nilai Elemen Ancaman	113

Tabel 4.2.	Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Peluang	88
Tabel 4.2.1.	Perhitungan Bobot Elemen Peluang	114
Tabel 4.2.2.	Perhitungan Nilai Elemen Peluang	114
Tabel 4.3.	Perhitungan Jumlah Bobot Tertimbang Variabel Internal Pemasaran	92
Tabel 4.3.1.	Perhitungan Bobot Variabel Internal Pemasaran	115
Tabel 4.3.2.	Perhitungan Nilai Variabel Internal Pemasaran	116
Tabel 5.1.	Tenaga Kerja Pabrik Rokok di Indonesia Tahun 1981 - 1992 (orang)	97
Tabel 5.2.	Tenaga Kerja Yang Terlibat Dalam Perkebunan Tembakau 1981 - 1991	97
Tabel 5.3.	Tenaga Kerja Yang Terlibat Dalam Perkebunan Cengkeh 1981 - 1991	98

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Analisis Strategi Pemasaran	29
Gambar 2.2 Matriks Opportunity dan Environmental Threat	36
2.2 a. Environmental Opportunity	36
2.2 b. Environmental Threat	36
Gambar 2.3 Matriks ETOP	37
Gambar 2.4 Matriks Posisi SWOT Perusahaan	41
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis	43
Gambar 3.1 Bagan Struktur Organisasi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang	50
Gambar 3.2 Bagan Saluran Distribusi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang	64
Gambar 4.1 Matriks ETOP PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang	89
Gambar 4.2 Matriks Posisi SWOT PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang	93

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A. Pajak Cukai Rokok Indonesia	109
Lampiran B. Data Ekonomi Makro Indonesia	110
Lampiran C.	112
C.1. Perhitungan Bobot Dan Penilaian Elemen Ancaman Dan Peluang	112
C.2. Perhitungan Bobot Dan Penilaian Elemen Kekuatan dan Kelemahan	115

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pemasaran dalam suatu perusahaan merupakan faktor yang penting dan turut menentukan kelangsungan hidup bagi suatu perusahaan, sebab kegagalan dalam memasarkan barang akan berakibat fatal. Hal tersebut karena dana yang tertanam dalam perusahaan akan sulit dikembalikan, sehingga keuntungan yang diharapkan tidak akan tercapai. Hal itu mengakibatkan perusahaan akan terancam bahaya kebangkrutan.

Dalam memasarkan barang yang dihasilkan perusahaan perlu mengenal Marketing Mix (Bauran Pemasaran) yang berisi empat kegiatan utama dalam pemasaran. Keempat kegiatan itu terdiri dari kegiatan-kegiatan yang menyangkut karakteristik barang atau jasa yang akan dipasarkan (Product), cara penetapan harga yang benar (Price), cara penyampaian atau pendistribusiannya ke tangan konsumen (Place) dan cara memberi rangsangan kepada calon konsumen (Promotion) agar tercipta permintaan. Keempat unsur Bauran Pemasaran ini tentu saja saling berhubungan dan berkaitan erat antara satu dengan lainnya. Kebijakan Pemasaran yang dibuat oleh suatu perusahaan harus terpadu, artinya kebijakan tersebut harus menyangkut keempat hal tersebut di atas secara keseluruhan. Manajemen pada dasarnya tidak boleh hanya menekankan pada salah satu aspek pemasaran saja apabila menginginkan hasil yang memuaskan.

Konsumen terdiri dari berbagai macam golongan, yang masing-masing golongan terdiri dari orang-orang yang mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengadakan pemilihan cara yang dianggap paling tepat untuk menjual produknya. Kesemuanya itu diharapkan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba serta menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Pemilihan cara yang paling tepat tersebut dihadapi pula oleh PT Djarum Kudus, karena pada saat sekarang ini banyak berdiri perusahaan rokok yang merupakan pesaing dari PT Djarum Kudus. Dalam menghadapi persaingan yang cukup tajam, PT Djarum Kudus melakukan kegiatan Marketing Mix untuk mencapai tingkat penjualan yang diinginkan. Dalam usaha memenuhi kebutuhan berbagai jenis rokok, pabrik rokok PT Djarum Kudus memproduksi jenis rokok kretek yang terdiri dari:

- a. Sigaret Kretek Tangan (SKT) tanpa filter dan dikerjakan/dilinting oleh tangan manusia.
- b. Sigaret Kretek Mesin (SKM), rokok kretek berfilter yang dikerjakan oleh mesin dengan pembungkus yang menarik dan lebih halus.

Sigaret kretek yang diproduksi oleh PT Djarum Kudus dan saat ini memiliki pangsa pasar yang cukup besar adalah rokok kretek Djarum 76/12, rokok Djarum Super 12, dan Djarum Super 16. Namun dalam 5 tahun terakhir volume penjualan dari rokok kretek Djarum 76/12, rokok Djarum Super 12 dan Djarum Super 16, cenderung naik dan ada yang cenderung turun seperti dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
 Volume Penjualan dan Harga Rokok Djarum 76/12
 PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang
 Tahun 1991 - 1995
 (Dalam Ball)

No.	Tahun	Harga per bks	Penjualan (Dlm Ball)	Kenaikan/ Penurunan	%
1	1991	800	412.000	53.000	11,40
2	1992	550	465.000	99.000	17,60
3	1993	600	564.000	108.000	16,07
4	1994	600	672.000	118.000	14,93
5	1995	800	790.000		

Sumber: Data PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang

Tabel 1.2
 Volume Penjualan dan Harga Rokok Djarum Super 12
 PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang
 Tahun 1991 - 1995
 (Dalam Ball)

No.	Tahun	Harga per bks	Penjualan (Dlm Ball)	Kenaikan/ Penurunan	%
1	1991	800	1.015.000	(374.000)	(58,35)
2	1992	700	641.000	(89.000)	(16,12)
3	1993	700	552.000	10.000	1,78
4	1994	750	562.000	6.000	1,06
5	1995	800	568.000		

Sumber: Data PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang

Tabel 1.3
 Volume Penjualan dan Harga Rokok Djarum Super 16
 PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang
 Tahun 1991 - 1995
 (Dalam Ball)

No.	Tahun	Harga per bks	Penjualan (Dlm Ball)	Kenaikan/ Penurunan	%
1	1991	1050	280.000	(64.000)	(29,63)
2	1992	900	216.000	(19.000)	(9,64)
3	1993	900	197.000	(6.000)	(3,14)
4	1994	900	191.000	21.000	9,9
5	1995	1150	212.000		

Sumber: Data PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang

Dari ketiga tabel di atas terlihat bahwa volume penjualan ada yang naik dan ada yang turun. Dimana harga dari masing-masing produk rokok tidak berpengaruh terhadap volume penjualan. Selera konsumen berpengaruh terhadap penjualan. Sehingga terlihat bahwa cara penjualan rokok PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang belum efisien. Oleh karena itu perlu diteliti strategi pemasaran apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan volume penjualan rokok PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang. Untuk itu perlu dikaji terlebih dahulu posisi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang, sehingga dapat dicari usaha-usaha apa yang dapat meningkatkan volume penjualannya. Hal tersebut di atas perlu diteliti sebab dengan mengetahui posisi perusahaan dalam memasarkan produksinya dapat diusahakan bagaimana cara meningkatkan volume penjualannya.

Di samping itu industri rokok nasional telah menjadi salah satu industri strategis dalam perekonomian nasional. Peran ekonomi dan sosial yang mengalir

dari industri ini cukup besar, baik yang menuju ke kas negara maupun masyarakat pada umumnya. Oleh karena itu dengan penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan peran industri rokok terhadap pendapatan negara.

Kontribusi ekonomi dari industri ini dapat dilihat dari peranannya dalam menyumbangkan kas negara melalui cukai, pajak maupun devisa. Selain itu serapan tenaga kerja mulai dari sisi hulu (perkebunan tembakau dan cengkeh) sampai hilir (industri rokok putih dan kretek) membuktikan bahwa industri ini memiliki peranan signifikan dalam ekonomi nasional.

Dengan naiknya volume penjualan rokok diharapkan kontribusi perusahaan rokok ke pemerintah naik.

Dalam penelitian ini, jenis-jenis produk yang diteliti dibatasi yaitu rokok kretek Djarum 76/12, Djarum Super 12 dan Djarum Super 16 serta PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang karena:

1. Rokok Kretek Djarum 76/12

Rokok kretek PT Djarum Kudus yang bersaing di pasar rokok kretek saat ini adalah Djarum 76/12, dimana rokok Djarum 76/12 saat ini tak terlepas dari persaingan yang ketat dengan perusahaan rokok pesaing yaitu Gudang Garam Merah.

2. Rokok Djarum Super 12 dan Djarum Super 16.

Rokok mesin yang diproduksi oleh PT Djarum Kudus saat ini antara lain rokok Djarum Super 12 dan Djarum Super 16 dimana rokok Djarum Super 12 dan Djarum Super 16 masih terus diproduksi oleh PT Djarum Kudus. Rokok Djarum Super 12

dan Djarum Super 16 juga tak terlepas dari pesaing yang ada di mana Djarum Super 12 pesaingnya adalah Gudang Garam International dan Djarum Super 16 pesaingnya adalah Gudang Garam Surya 16 batang.

3. PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang

Karena daerah pemasaran PT Djarum Kudus sudah sangat luas maka pemasarannya tidak lagi terpusat (sentralisasi) tetapi pemasarannya disebar di beberapa kota besar salah satunya di Semarang. Di samping itu untuk memenuhi permintaan konsumen di Jawa Tengah dan sekitarnya agar dapat segera dilayani dengan cepat. PT Djarum Perwakilan Semarang didirikan karena dekat dengan Kudus.

Dengan melihat uraian di atas, maka penelitian berjudul **Analisis Strategi Bersaing PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dalam Meningkatkan Volume Penjualan.**

1.2. Perumusan Masalah

Volume penjualan rokok kretek Djarum 76/12, Djarum Super 12 dan Djarum Super 16 cenderung naik dan cenderung turun. Sehingga terlihat bahwa cara penjualan rokok PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang belum efisien. Oleh karena itu perlu diteliti strategi pemasaran apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan volume penjualan rokok PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang.

1.3. Tujuan dan Kegunaan

a. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah :

- Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dalam meningkatkan volume penjualan.
- Untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dalam industri rokok dalam meningkatkan volume penjualan.
- Untuk mengevaluasi strategi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dalam meningkatkan volume penjualan.
- Untuk merumuskan strategi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dalam meningkatkan volume penjualan.

b. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai input untuk mengambil keputusan di bidang pemasaran pada industri rokok PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam Bab II ini akan dibahas mengenai teori yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Dimana pada Bab II akan diuraikan mengenai :

2.1. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian terhadap industri rokok kretek masih sangat terbatas. Terdapat peneliti terdahulu, tetapi penelitiannya menjurus pada anggaran perusahaan. Dalam hal ini akan diutarakan penelitian industri rokok yang pernah dilakukan.

- A. Marcel Go (1988) meneliti industri rokok kretek di Propinsi Jawa Tengah, yang menjadi topik penelitian adalah Pengaruh Karakteristik Anggaran dan Pelaksanaannya.
- B. Disamping itu penelitian yang dilakukan Tim Peneliti Badan Pengembangan Manajemen Dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang (1993/1994) mengenai "Laporan Akhir Studi Evaluasi Perusahaan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah yaitu Pedagang Besar Farmasi (PBF) Marga Husada Klaten"

Sasaran penelitian ini adalah Perusda yang ada di Jawa Tengah dimana sasaran penelitian PBF Marga Husada. Bidang yang diteliti adalah Bidang Manajemen

Operasi/ Produksi, Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Bidang Manajemen Keuangan dan Bidang Manajemen Pemasaran. Disini yang akan disajikan hanya Bidang Pemasaran saja.

1. Analisis yang dilakukan adalah:

1.1. Analisis SWOT yaitu analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang dirasakan oleh manajemen suatu usaha selama ini. Faktor-faktor itu dikelompokkan dalam dua kelompok besar yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal yaitu faktor yang ada dalam kendali manajemen sehingga merupakan faktor-faktor yang dapat diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan perusahaan pada masing-masing bidang manajemen fungsional.

Faktor eksternal yaitu faktor yang ada diluar kendali manajemen tetapi dapat memberikan dampak manajerial yaitu peluang-peluang maupun ancaman-ancaman bagi kesehatan pengelolaan masing-masing perusahaan yang dianalisis.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha Perusda yang menjadi sasaran penelitian pada PBF Marga Husada dibidang Pemasaran :

- Kekuatan Manajerial

1. Secara rutin perusahaan telah membuat rencana kegiatan pemasaran (tahunan).
2. Rencana pemasaran disusun dalam bentuk tertulis.
3. Sedemikian jauh telah dicoba dilakukan penyusunan rencana global yang dinyatakan dalam rupiah.
4. Ada Captive Market yang sangat potensial.

5. Job Deskripsi telah ada dan telah dioperasionalkan.
 6. Dedikasi karyawan tinggi.
 7. Masa kerja karyawan yang panjang sehingga telah banyak berpengalaman.
 8. Ada tempat penyimpanan/gudang yang memadai dilengkapi dengan sarana pemeliharaan obat (lemari es).
 9. Komisi penjualan yang diberikan kepada salesman mempunyai tingkat prosentasi lebih tinggi dibandingkam PBF lainnya.
 10. Ada evaluasi pemasaran secara rutin.
 11. Ada rencana pengadaan barang yang terperinci setiap minggu.
 12. Ada pemisahan antara bagian pembelian dan bagian penjualan.
 13. Sistem remunerasi yang didukung pula oleh pemeberian UBJ, tunjangan dan komisi.
- Kelemahan Managerial
 1. Rencana tidak selalu direncanakan dalam kuantum.
 2. Proses perencanaan berdasarkan basis "kira-kira"
 3. Rencana kadang-kadang masih ada yang tidak tertulis.
 4. Rencana penjualan per item produk tidak ada.
 5. Tidak ada tenaga detailer/ juru promo.
 6. Belum mampu menggali potensi wilayah pasar baru.
 7. Pengawasan masih menjadi satu dengan bidang operasional.
 8. Belum ada kendaraan khusus yang dapat dipakai untuk aktivitas pemasaran.

9. Tidak ada kegiatan promosi melalui advertising.

- **Identifikasi Peluang Managerial**

1. Di masyarakat tersedia banyak tenaga profesional dalam bidang marketing yang dapat membantu peningkatan kinerja perusahaan.
2. Banyak informasi melalui media cetak /elektronik, buku, lembaga/ instansi tentang marketing yang diharapkan dapat membantu peningkatan kinerja operasi pemasarannya.
3. Bantuan Pemda dan Captive market-nya merupakan peluang usaha yang dapat dimanfaatkan secara positif dan proporsional.

- **Ancaman Managerial**

1. Canggihnya strategi pemasaran pesaing.
2. Tidak ada penawaran obat dari pabrik farmasi.
3. Resiko kerusakan obat yang tinggi.
4. Ada expose media cetak yang merugikan PBF, karena relasi yang telah ada menjadi berkurang.

Analisis SAP

Analisis ini dimulai dengan indentifikasi Faktor Kunci Sukses yang dikembangkan dari analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya.

Metode perbandingan relatif digunakan dalam analisis ini untuk mendapatkan solusi-solusi teraphis atas masalah-masalah perusahaan.

Studi evaluasi ini dilakukan sebagai berikut:

Manajemen Pemasaran.

1. Tingkat harga jual

Harga jual merupakan faktor penentu mengingat sebagai pedagang besar masalah harga manjadi faktor yang kompetitif.

2. Potongan harga jual.

Faktor ini menjadi penentu mengingat persaingan yang ada tidak hanya antar sesama PBF, tetapi juga distributor.

3. Kecepatan reaksi penyesuaian harga.

Ini juga merupakan faktor kunci mengingat persaingan yang dihadapi.

4. Keseragaman Harga Eceran Tertinggi (HET)

Faktor ini menjadi penting karena harus ditaati oleh sesama PBF.

5. Promosi tatap jual.

Sebagai pedagang besar, faktor ini menjadi kunci sukses usahanya mengingat sifat produknya yang membutuhkan penjelasan khusus untuk masing-masing produk, juga adanya persaingan yang cukup kuat.

6. Promosi surat penunjukkan.

Faktor ini menjadi penentu kesuksesan bidang pemasaran, menciptakan captive market yang dapat diandalkan.

7. Pemakaian juru promo.

Kenyataan menunjukkan pemakaian juru promo lebih memungkinkan penguasaan pasar.

8. Promosi below the line.

Ini juga merupakan faktor kunci sukses yang menunjang keberhasilan dibidang pemasaran.

9. Disiplin rute dan rencana.

Faktor ini lebih memungkinkan terjadinya repeat order.

10. Frekwensi pengulangan rute.

Faktor ini untuk menjaring repeat order yang tinggi.

11. Surat penunjukkan.

Faktor ini memungkinkan adanya captive market yang cukup kuat.

12. Jumlah call.

Usaha ini merupakan salah satu kunci sukses memperbesar penjualan.

13. Jumlah captive market.

Captive market memberikan keamanan usaha ini untuk jangka pendek dan menengah.

14. Jumlah buy/ effective call

Ini adalah tujuan dari promosi yang dilakukan

15. Jumlah pelanggan.

Pelanggan yang dimiliki merupakan jaminan sukses di bidang pemasaran.

Studi tersebut dilakukan untuk dapat memperoleh gambaran mengenai profil keunggulan strategik perusahaan. Analisa Profil Keunggulan Strategis yang dihasilkan menunjukkan interpretasi managerial sebagai berikut:

Manajerial Pemasaran

Profil keunggulan strategisnya diukur atas dasar 15 faktor kunci sukses dengan rentang nilai antara -96 s/d + 98 menghasilkan posisi dengan nilai 7, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa Posisi Keunggulan Strategis dari PBF Marga Husada dalam bidang pemasaran adalah AMAN.

Ini berarti bahwa ditinjau dari sudut pemasaran perusahaan berada dalam kedudukan aman sepanjang faktor-faktor manajemen lainnya tetap terpelihara minimal pada tingkat yang sekarang ini. Posisi perusahaan relatif aman dalam jangka pendek maupun menengah, selama faktor lingkungan ekstern tidak mengalami perubahan yang cukup berarti. Adanya penambahan dana mengakibatkan tidak terwujudnya perluasan pasar yang sebenarnya terbuka.

1.2. Rekomendasi Manajemen

Dibidang Manajemen Pemasaran, perlu dilengkapi dengan sarana penunjang yaitu kendaraan, agar dapat lebih menjangkau konsumen dengan mudah dan cepat. Jika usaha-usaha perluasan pasar dimungkinkan (dari segi pendanaan, karena pasar potensial masih luas) maka perlu adanya penambahan tenaga pemasaran (salesman) dan juga juru promosi khusus.

1.3. Kesimpulan dari PBF Marga Husada

Disimpulkan bahwa kinerja perusahaan yang bersifat negatif bersumber pada hal-hal yang terkait secara internal dalam kebijakan manajemen perusahaan-perusahaan ini. Faktor-faktor internal bersifat sangat dominan dalam pengaruhnya terhadap kinerja operasi yang ada. Sumber persoalan perusahaan terletak dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. Kesalahan-kesalahan internal dalam pemastian sasaran kerja manajerial yang tidak selalu berhasil dirumuskan secara konkrit dan dapat ditindaklanjuti.
- b. Kesalahan-kesalahan internal yang bersumber pada ketidak berhasilan melakukan pemastian tugas-tugas manajerial maupun struktural tugas organisatoris yang tidak motivatif
- c. Kurangnya peluang-peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan secara proporsional dengan kemampuan perusahaan pada saat ini.
- d. Adanya ancaman-ancaman yang selalu berpeluang muncul dari dunia kompetisi yang semakin ketat, yang tidak selalu berhasil diantisipasi oleh manajemen perusahaan.

Sedangkan penelitian yang sama pada industri besar rokok kretek masih sangat kurang dan untuk perusahaan rokok PT Djarum Kudus belum pernah dilakukan. Dengan adanya kenyataan-kenyataan tersebut maka penelitian yang membahas strategi bersaing, pada industri rokok kretek menjadi sangat penting dan perlu mendapat kesempatan untuk dikembangkan.

2.2. Teori Strategi Pemasaran

Dalam penulisan teori strategi pemasaran diharapkan perusahaan mampu mengantisipasi persaingan dengan melakukan strategi yang cukup tepat untuk mengantisipasi pesaingnya.

Di dalam melakukan analisis pesaing, suatu perusahaan seyogyanya tidak melihat pesaing-pesaing yang ada, tetapi juga harus melakukan analisis serta mengantisipasi kekuatan-kekuatan lainnya. Dalam kaitan ini Michael E. Porter berpendapat:

Lima kekuatan persaingan-masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (suppliers), serta persaingan di antara para pesaing yang ada mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan "pesaing" bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Persaingan dalam artian yang lebih luas ini dapat disebut sebagai persaingan yang diperluas (*extended rivalry*).

Untuk merumuskan suatu strategi harus diketahui terlebih dahulu sasaran perusahaan, yaitu arah dimana kita mencurahkan sumber daya yang ada, untuk mencapainya. Dengan konsep seperti ini berarti ada pemisahan antara sasaran (tujuan) dan cara-cara pencapaian sasaran tersebut (strategi).

Cara pandang strategi seperti ini diproposisikan oleh Jauch dan Glueck (1994) dan dianut sudah sejak lama hingga saat ini, dengan pendapatnya:

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh (komprehensif) dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Sehingga strategi sangat penting sekali, karena dengan adanya strategi, maka:

- a. Dapat mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan masa depan dalam kondisi/iklim yang lebih cepat.
- b. Memberi tujuan dan arah perusahaan ke masa depan kepada para karyawannya.
- c. Dapat memberi tugas para eksekutif puncak menjadi relatif lebih antisipatif, sistematis, rasional, analitis, kritis, komprehensif, koordinatif, dan integratif.

Perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan strategi. Konsep strategi yang komprehensif sebaiknya memandang sasaran, kebijakan dan rencana tindakan sebagai suatu kesatuan yang tidak terpisahkan dan bersifat dinamis dalam pelaksanaannya. Konsep ini sangat relevan untuk bisnis modern saat ini yang menghadapi perubahan yang begitu cepat.

Strategi yang efektif memfokuskan pada mencari tahu dan memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan, dengan selalu memberikan nilai kepada para pelanggan.

Aspek yang sangat penting dalam perumusan strategi adalah analisis pesaing yang handal yang akan menentukan posisi suatu usaha sehingga memiliki keunggulan

diferensiasi dari pesaing. Untuk melakukan analisis pesaing terdapat empat komponen diagnostis: tujuan, masa depan, strategi saat ini, asumsi dan kemampuan.

Berdasarkan analisis posisi perusahaan dan perilakunya dalam industri, maka tugas manajemen adalah menentukan strategi pemasaran yang spesifik (Kotler, 1994 : 422):

a. Strategi yang harus dilakukan oleh pemimpin pasar adalah:

- Mengembangkan pasar secara keseluruhan melalui :
 - ◊ Mencari pemakai baru
 - ◊ Menampilkan kegunaan baru
 - ◊ Penggunaan yang lebih banyak
- Melindungi pangsa pasar melalui:
 - ◊ Pertahanan posisi
 - ◊ Pertahanan sisi
 - ◊ Pertahanan aktif mendahului
 - ◊ Pertahanan serangan balik
 - ◊ Pertahanan bergerak
 - ◊ Pertahanan melalui penciutan
 - ◊ Mengembangkan pangsa pasar.

b. Strategi yang harus dilakukan oleh penantang pasar adalah :

- Menentukan lawan dan tujuan strategi lawannya market leader atau perusahaan dibawahnya.
- Memilih strategi Penyerangan melalui :
 - ◇ Serangan Langsung
 - ◇ Serangan Sisi
 - ◇ Serangan Mengepung
 - ◇ Serangan Memintas
 - ◇ Serangan Gerilya.

Beberapa strategi penyerangan yang spesifik bagi perusahaan penantang pasar sebagai berikut :

- ◇ Strategi pemotongan
- ◇ Strategi produk yang lebih murah
- ◇ Strategi produk prestise
- ◇ Strategi pengembangan produk
- ◇ Strategi inovasi
- ◇ Strategi memperbaiki jasa pelayanan
- ◇ Strategi inovasi distribusi
- ◇ Strategi penekanan biaya produksi
- ◇ Strategi promosi yang intensif

c. Strategi yang harus dilakukan oleh pengikut pasar adalah :

- Cloner, yaitu menjiplak dari produk market leader.
- Imitator, yaitu memalsu produk market leader tetapi masih mempunyai perbedaan dalam kemasan, iklan, harga dan lain-lain.
- Adapter, yaitu melakukan adaptasi dengan cara meniru produk yang telah diimprovisasi.

d. Strategi Penggarap ceruk/ celah pasar yaitu :

Ide pokok dalam menggarap ceruk pasar adalah "Spesialisasi". Spesialisasi yang terbuka bagi penggarap ceruk pasar:

- ◊ Spesialis pemakai akhir
- ◊ Spesialis tingkat vertikal
- ◊ Spesialis konsumen tingkat ukuran tertentu
- ◊ Spesialis geografi
- ◊ Spesialis produk atau lini produk tertentu
- ◊ Spesialis kerja pesanan
- ◊ Spesialis mutu atau harga
- ◊ Spesialis jasa
- ◊ Spesialis saluran distribusi tertentu

Setelah mengetahui posisi bisnis perusahaan dimana perusahaan berada pada tanda I yaitu yang memiliki banyak atau paling tidak berbagai pilihan strategi bersaing, sedangkan perusahaan yang berada pada tanda D yaitu perusahaan yang memiliki

kecenderungan untuk keluar dari pasar, maka manajerial perlu menterjemahkan secara luas hasil temuan yang telah dilakukan. Dengan kata lain implikasi kebijakan empirik dikaitkan lagi kepada pengkajian manajemen fungsional. Adapun beberapa alternatif strategi dan implikasinya adalah sebagai berikut (Pearce, 1994)

Strategi Agresif adalah sama dengan strategi investasi ataupun strategi pertumbuhan (*growth*) ataupun strategi ekspansi maupun strategi pertumbuhan natural/ alami. Implikasi strategi yang mungkin bisa dilakukan adalah :

1. Konsentrasi pada produk tunggal.
2. Diversifikasi konsentris misalnya Fuji sebagai pembuat film, juga pembuat kamera.
3. Integrasi vertikal baik backward maupun foreward.
4. Integrasi horizontal.
5. Diversifikasi konglomerasi.
6. Pengembangan pasar keseluruhan dengan cara :
 - a. Mencari pengguna baru.
 - Market penetration strategy (cari orang yang belum menggunakan produk pada pasar lama).
 - New market strategy (cari orang lain yang belum menggunakan produk tersebut).
 - Geographical expansion strategy (cari lokasi baru).
 - b. Memunculkan kegunaan baru.
 - c. Penggunaan yang lebih sering.

7. Pertahankan pangsa pasar dengan cara:

- a. Posisi bertahan (kembangkan inovasi produk).
- b. Pertahanan menjepit (munculkan diferensiasi).
- c. Pertahanan mendahului (munculkan inovasi baik produk maupun harga satu langkah atau lebih kedepan).
- d. Pertahanan balas menyerang (jika diserang lawan, langsung dibalas).
- e. Pertahanan bergerak (munculkan diversifikasi pasar).
- f. Pertahanan kontraksi (daerah lemah dilepas).

8. Menambah pangsa pasar dengan cara:

- a. Intensifikasi dan ekstensifikasi promosi
- b. Ekstensifikasi distribusi.

9. Lakukan panen pada daerah yang kurang kompetitif

10. R&D ditingkatkan.

11. Tambahan modal.

12. Rekrut tenaga baru yang handal.

13. Gaji dinaikkan dengan proporsional.

14. Struktur organisasi dimekarkan.

15. Lakukan strategi keunggulan biaya (*cost leadership*)

Strategi Defensif atau strategi stabilisasi atau strategi selektif atau strategi bertahan. Implikasi strategi yang mungkin bisa dilakukan adalah:

1. Kembangkan strategi fokus.

2. Perbaiki kelemahan.
3. Orientasi pada proses.
4. Pembenahan produksi.
5. Lakukan konsep promosi yang bersifat Full Strategi yang berarti pembeli ditarik agar beli langsung ke produsen.
6. Promosi selektif
7. Distribusi selektif
8. Segmentation, targeting dan positioning produk dibenahi.
9. Return on Investment (ROI) ditingkatkan dengan cara:
 - a. Hemat biaya, berarti kurangi "defect" dan tingkatkan kontrol mutu.
 - b. Sales ditingkatkan dengan mengatur pricing strategy misal discount, cent off odd pricing.
10. Lakukan kembali training SDM.
11. Kurangi rekrutmen tenaga kerja baru.
12. Kembangkan corak khusus (*unique feature*)
13. Pertahankan kualitas.
14. R&D dipacu.
15. Lakukan pemasaran gerilya.

Strategi Diversifikasi atau *Strategy Stable Growth* atau strategi pertumbuhan selektif. Implikasi strategi yang mungkin bisa dilakukan adalah :

1. Bangun merk dengan cara diferensiasi produk dan diversifikasi produk.

2. Lakukan strategi diferensiasi.
3. Orientasi product engineering
4. Pererat kerjasama dengan pelanggan.
5. Lakukan komunikasi dengan pelanggan.
6. Kembangkan corak kl usus (*unique features*)
7. R&D diperkuat
8. Lakukan promosi dengan cara push strategy.
9. Perkuat dan kembangkan keunggulan bersaing.
10. Perluas segmen pasar dengan cara menyerang pemimpin pasar.
11. Tambah modal.
12. Lepas daerah lemah.
13. SDM dikembangkan.
14. Ekstensifikasi distribusi dan promosi.
15. Lakukan horizontal diversification.

Strategi Putar Haluan (*Turn around*) atau strategi retrechment atau strategi divestasi. Implikasi strategi yang mungkin bisa dilakukan adalah:

1. Penciutan bisnis dengan cara kurangi biaya atau kurangi aktiva.
2. Lakukan aliansi.
3. Divestiture (jual komponen utama perusahaan)
4. Liquidasi (aktiva tetap dijual tapi izin bisnisnya masih ada).

5. Joint venture (2 perusahaan saling bekerjasama seperti turn key project, PMA/ PMDN).
6. Strategi kombinasi bisnis (penggabungan bisnis)
 - a. Merger jika perusahaan A membeli perusahaan B, perusahaan B akhirnya hilang), ada sementara pihak menyatakan merger adalah jika perusahaan A membeli perusahaan B yang muncul adalah AB.
 - b. Konsolidasi (perusahaan A dan B bergabung dan namanya berubah menjadi C).
 - c. Akuisi (perusahaan A beli kekayaan perusahaan B, tetapi perusahaan B masih ada).
 - d. Amalgamasi.
7. Strategi panen.
8. Konsorsium (hubungan bisnis dalam suatu industri).
9. Kembangkan keunggulan produk.
10. Rekayasa ulang bisnis.
11. Standarisasi produk.
12. Intensifikasi modal.
13. Insentif distribusi dan promosi.
14. Stabilisasi organisasi
15. Process engineering.

Dalam mengembangkan strategi pemasaran perusahaan harus mengembangkan elemen strategi berupa bauran pemasaran (marketing mix), di samping menganalisis

kesempatan pasar dan memilih pasar sasaran. Dalam menganalisis kesempatan pasar, salah satu alat yang berguna adalah jaringan ekspansi pasar atau produk.

Bauran pemasaran adalah himpunan piranti pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan pemasarannya pada pasar sasaran (Kotler, 1991:93) . Bauran pemasaran yang terdiri dari berbagai macam piranti/ faktor pemasaran oleh McCarthy (1990) dipopulerkan dan diklasifikasikan menjadi empat faktor variabel yaitu *Product*, *Price*, *Place*, dan *Promotion*. Variabel-variabel pemasaran itu disimbolkan dengan 4P. Variabel-variabel pemasaran pada masing-masing empat P tersebut adalah :

1. *Product*, meliputi: ciri-ciri sifat, kualitas, gaya, pilihan, merk dagang (brand name), kemasan, ukuran, pelayanan, jaminan (warranties), pengembalian (returns).
2. *Price*, meliputi: daftar harga, potongan, penghargaan (allowances), jangka pembayaran, syarat-syarat kredit.
3. *Place*, meliputi: saluran (average), liputan, lokasi, persediaan, transportasi.
4. *Promotion*, meliputi: promosi penjualan, periklanan, sales force, publikasi, penjualan tatap muka.

Pemilihan komponen-komponen bauran pemasaran yang tepat meliputi dua bentuk keputusan. Pertama, manajemen harus menentukan peranan dari tiap komponen bauran pemasaran, 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 (Cravens, 1990).

2.3. Tujuan Strategi Pemasaran

Dalam mengembangkan strategi pemasaran yang akan dipilih setiap usaha menghadapi sejumlah besar pilihan. Setiap sasaran atau tujuan dapat saja dicapai melalui berbagai cara.

Adapun tujuan strategi pemasaran terbagi menjadi tiga yaitu:

- 1) Meningkatkan volume penjualan
- 2) Perluasan pangsa pasar
- 3) Meningkatkan laba penjualan

Sedangkan ketiga tujuan atau sasaran di atas dapat dicapai melalui tiga strategi persaingan generik (Porter, 1980 : 32)

- 1) Overall cost leadership
- 2) Differentiation
- 3) Focus

Dalam proses perumusan strategi dikenal tiga tahapan dalam strategi pemasaran, yaitu :

- 1) Analisis Strategis

Pada tahap ini, dimulai dari pengertian mengenai batasan-batasan perilaku pembuatan keputusan konsumen, kemudian diintegrasikan dengan fenomena pemasaran yang meliputi: siklus hidup produk, segmentasi, penempatan pasar, dan respon pasar. Selanjutnya perilaku pesaing dianalisis.

- 2) Pengambilan Keputusan Strategis

Dalam konteks yang lebih luas, tahap-tahap pembuatan keputusan meliputi: spesifikasi sasaran, perumusan program, ketersediaan sumber daya dan perencanaan yang detail. Sasaran harus ditentukan untuk produk atau pasar, pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar yang akan dicapai serta hasil finansial yang diharapkan. Dalam perumusan program, terdapat alternatif-alternatif program yang dibuat untuk penentuan sasaran yang harus dievaluasi secara sistematis untuk memilih alternatif yang terbaik bagi alokasi sumber daya perusahaan.

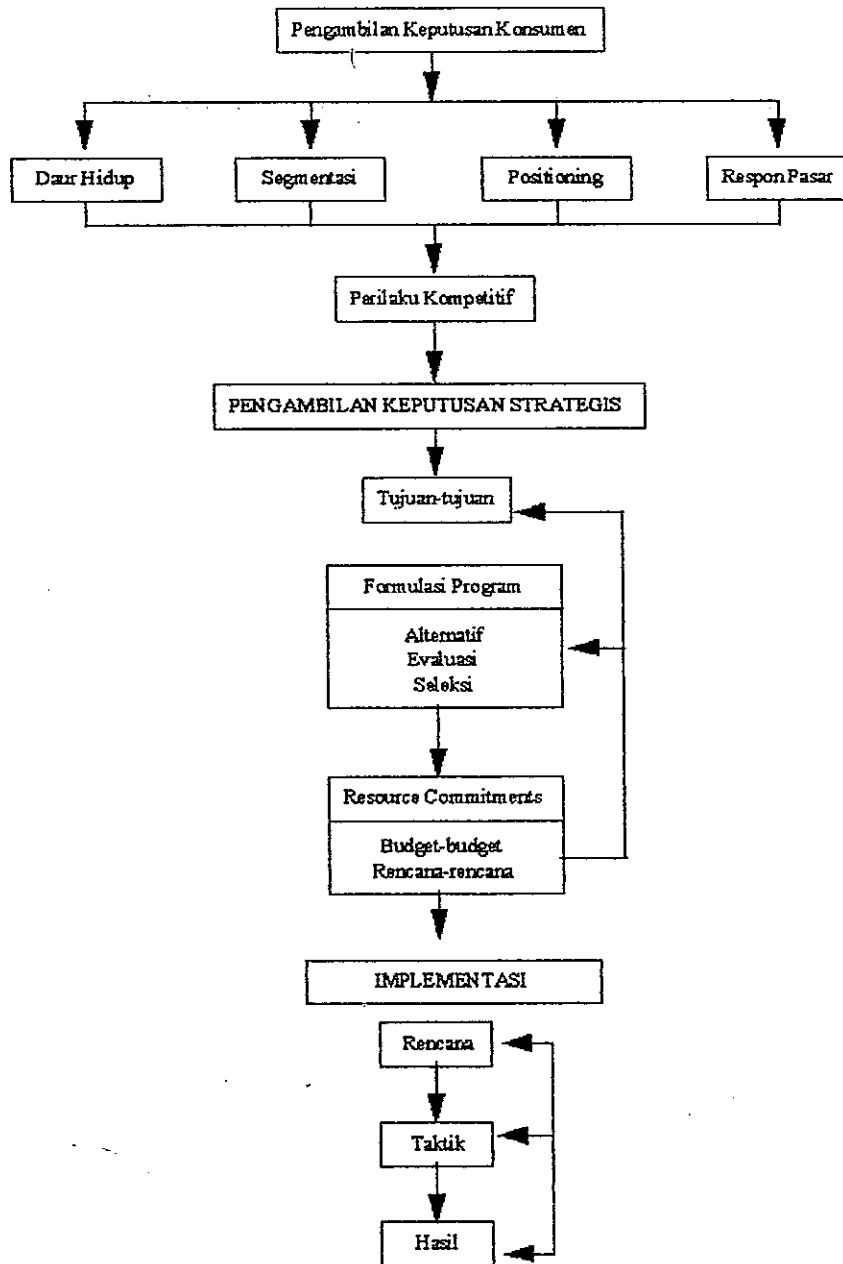
3) Implementasi

Untuk menerapkan program dan rencana-rencana strategis, perlu untuk menerjemahkan strategi-strategi ke dalam taktik yang detail. Setelah taktik dispesifikasi, perencanaan dan anggaran yang detail harus ditetapkan sehingga hasilnya dapat diukur dan dibandingkan dengan sasaran eksplisit. Sistem pendukung keputusan sering digunakan dalam proses ini. Selanjutnya, proses pengawasan harus bertindak sebagai mekanisme umpan balik bagi revisi taktik yang diperlukan dan mungkin, modifikasi bagi strategi dan sasaran awal.

Proses formulasi strategi pemasaran pada gambar 2.1 sebagai berikut:

Gambar 2.1

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN



Sumber: Glen L. Urban, Advanced Marketing Strategy, 1991, p.77

2.4. Analisis posisi bisnis (SWOT Analisis)

Dalam menyusun suatu rencana yang baik, perlu ditelaah daya dan dana yang sebenarnya tersedia pada saat akan memulai usaha, mengetahui segala unsur kekuatan yang dimiliki, maupun segala kelemahan yang ada. Data yang terkumpul mengenai unsur-unsur internal tersebut merupakan potensi perusahaan dalam melaksanakan usaha yang direncanakan.

Di lain pihak perlu diperhatikan unsur-unsur eksternal yang akan dihadapi yaitu peluang-peluang atau kesempatan-kesempatan yang ada atau diperkirakan akan timbul serta segala hambatan atau ancaman yang ada atau diperkirakan akan muncul dan mempengaruhi usaha perusahaan.

Salah satu alat analisis posisi yang paling dikenal adalah analisis SWOT (Strength Weakness Opportunity and Threat). Alat analisis SWOT berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajemen yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen (Controllable) dan bidang-bidang yang pada dasarnya ada di luar kendali manajemen (Uncontrollable).

Strength dan Weakness adalah faktor manajemen yang sepenuhnya ada dalam kondisi manajemen yaitu faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberikan dampak positif bagi perusahaan serta faktor-faktor yang sepenuhnya ada dalam kendali

perusahaan tetapi tidak berhasil dikendalikan, sehingga memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan.

Glean L Urban dalam bukunya *Advanced Marketing Strategy* memberikan rincian elemen-elemen strategic Success factor untuk marketing variables yaitu:

- Distribution coverage, delivery speed and prominence
- Cooperative trade relations
- Advertising budget and copy effectiveness
- Promotion magnitude and impact
- Sales force size and productivity
- Customer service and feedback
- High product quality
- Patent protection
- Low product cost
- Ability to deliver high value to user
- Large marketing resource budget

Opportunity (peluang) merupakan faktor yang ada di luar kehendak manajemen, tetapi kemunculannya akan menyajikan suatu peluang sukses bagi perusahaan, apabila perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup untuk mengadaptasinya.

Elemen-elemen kesempatan antara lain

- Growth of market
- Technological change

- Few or weak competitors
- Vulnerable to entry
- High margin
- Political, economic, social trends
- High response to sales, advertising, promotion.

Sedangkan Threat (ancaman) merupakan faktor yang ada diluar kehendak manajemen, tetapi bila muncul maka berpotensi untuk mengancam kelangsungan hidup perusahaan yang bersangkutan.

Elemen-elemen ancaman antara lain:

- Reactions from existing competition
- Decreased entry costs
- Price/ promotion war
- Technological change
- Material availability and supplier prices
- Regulatory changes
- Political/ social changes
- Increasing power of buyers
- Inflation

Dalam proses diagnosa dan terapi manajemen, sebaiknya manajemen berpedoman bahwa diagnosa SEBAB haruslah ditemukan dalam daerah weakness (kelemahan) dan bukan di daerah Threat (ancaman). Terapi manajemen harus

berpangkal dari Strength (kekuatan) dan bukan pada Opportunity (peluang). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Threat (ancaman) akan memperparah Weakness (kelemahan). Sementara Opportunity (peluang) akan mempermudah/ meningkatkan daya efektif dari kekuatan yang dimiliki.

Faktor-faktor internal merupakan kekuatan bisnis yang melekat pada suatu perusahaan. Sedangkan faktor-faktor eksternal merupakan daya tarik suatu industri dimana perusahaan tersebut akan beroperasi.

Untuk menggambarkan analisis SWOT secara lebih konklusif yaitu dengan mengidentifikasi SWOT dalam suatu diagram ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile) dan SAP (Strategic Advantage Profile), sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya.

Teknik/Matriks Analisis ETOP

Analisis terhadap peluang dan ancaman itu dapat digambarkan dalam suatu matriks yaitu matrix ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile). Konsep dasar dari matriks ini adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional. Proporsionalitas itu dapat digambarkan dalam berbagai tingkatan yang dapat merupakan pilihan bagi perusahaan dalam suatu industri tertentu. Dengan pendekatan ini, setiap perusahaan dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu:

1. Environmental Opportunities

Misalnya kriteria-kriteria berikut ini: - Pertumbuhan pasar, luas pasar, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, demografi dan geografi.

2. Environmental Threat

Misalnya : Pesaing, peraturan pemerintah, hambatan masuknya pesaing baru, kekuatan pemasok/ supplier, Depresiasi mata uang, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, perubahan ekonomi sosial.

Evaluasi atas faktor-faktor yang dijadikan kriteria penilaian ini dapat dibuat dalam bentuk skala misalnya 1 s/d 5, dengan bobot kepentingan masing-masing kriteria itu. Besar kecilnya bobot mencerminkan tingkat pentingnya elemen-elemen yang diidentifikasi dalam industri yang bersangkutan. Jumlah keseluruhan bobot dari elemen-elemen yang diidentifikasi adalah 1 (satu) atau seratus persen. Sedangkan besar kecilnya nilai mencerminkan tingkat ancaman atau peluang terhadap pertumbuhan organisasi bisnis. Sedangkan pembuatan skala dapat menggunakan metode tertentu yang biasa digunakan dalam penelitian sosial. Ada 4 tehnik penyusunan skala yang banyak digunakan dalam penelitian sosial yaitu : (Singarimbun, 1995 : 113)

a. Metode Bogardus

Skala ini pada mulanya untuk mengukur tingkat kesediaan orang kulit putih untuk berhubungan dengan orang Negro, namun dengan perubahan tertentu metode ini juga dapat digunakan untuk mengukur sikap politik, hubungan orang tua dengan anak dan aplikasi lainnya.

b. Metode Thurstone

Skala ini disusun sedemikian rupa sehingga interval antar urutan dalam skala mendekati interval yang sama besarnya.

c. Metode Guttman atau Metode Skalagram

Metode ini didasarkan pada kenyataan bahwa relevansi tiap-tiap indikator terhadap variabel adalah berbeda, satu indikator mungkin lebih dapat mengukur variabel tersebut dengan lebih tepat. Yang dipertahankan dalam metode ini adalah ketunggalan dimensi (unidimensionality) artinya skala sebaiknya hanya mengukur satu dimensi saja dari variable yang memiliki beberapa dimensi

d. Metode Perbedaan Semantik

Skala ini berusaha mengukur arti obyek atau konsep bagi seorang responden. Responden diminta untuk menilai suatu obyek atau konsep pada suatu skala yang mempunyai dua adjektif yang bertentangan. Skala bipolar ini mengandung unsur evaluasi (bagus - buruk, berguna - tidak berguna, bersih - kotor), unsur potensi (kuat - lemah, berat - ringan, besar - kecil) dan unsur aktivitas (aktif - pasif, cepat - lambat, panas - dingin).

Sebagai contoh untuk mengukur sikap petani tentang program bimas dapat disusun skala perbedaan semantik sebagai berikut:

	5	1	
Baik	-----:-----:-----:-----:-----		Buruk
Berguna	-----:-----:-----:-----:-----		Tidak berguna
Ringan	-----:-----:-----:-----:-----		Berat
Aktif	-----:-----:-----:-----:-----		Pasif
Cepat	-----:-----:-----:-----:-----		Lambat

Untuk lebih jelasnya dapatlah disusun suatu matriks yang diberikan dalam contoh berikut ini:

Gambar 2.2
Matriks Opportunity dan Environmental Threat

a. Environmental Opportunity

Environmental Opportunity Element (EOE)	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Pertumbuhan pasar			
2. Luas pasar			
3. Perkembangan tehnologi			
4. Kebijakan pemerintah			
5. Demografi dan Geografi			
Total	1		

b. Environmental Threat

Environmental Threat Element (ETE)	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Pesaing			
2. Peraturan Pemerintah			
3. Hambatan masuknya pesaing baru			
4. Kekuatan pemasok/Supplier			
5. Depresiasi mata uang			
6. Kondisi ekonomi			
7. Perkembangan tehnologi			
8. Perubahan ekonomi sosial			
Total	1		

Berdasar analisis di atas, ETOP perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3
Matriks ETOP

TINGGI	5	Usaha Ideal	Usaha Spekulatif
PELUANG SUKSES	3	Usaha Dewasa	Usaha Gawat
		1	3
		RENDAH	TINGGI
		TINGKAT ANCAMAN/ RESIKO GAGAL	

Teknik Analisis SAP

Adalah langkah kedua dalam elaborasi analisis SWOT guna mendapatkan gambaran posisi strategik perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor-faktor kunci sukses internal yang dimilikinya.

Ada 2 (dua) tahapan pokok dalam analisis profil perusahaan (Suwarsono, 1994 : 86) :

1. Identifikasi variabel internal

Dalam tahapan ini, manajemen perusahaan berusaha mengetahui secara mendalam komponen variabel internal yang secara strategis Bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan. Disaat yang sama, manajemen juga berusaha mengetahui alasan yang menjadikan komponen tersebut menjadi faktor penentu.

Untuk keperluan tersebut tersedia banyak pendekatan yaitu antara lain :

- a. Pendekatan fungsional
- b. Pendekatan rantai nilai (value chain)
- c. Pendekatan unit keunggulan bersaing (UKB)
- d. Pendekatan PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)
- e. Pendekatan 7-S (Structure, Strategy, Staff, Management Style, Systems and procedures, Skills and Shared values)

2. Evaluasi variabel internal

Dalam hal ini diperlukan standar dalam menentukan apakah sejumlah variabel tertentu termasuk dalam kategori kekuatan atau kelemahan perusahaan.

Ada 4 (empat) macam pendekatan yang dapat digunakan sebagai pedoman evaluasi :

- a. Perbandingan dengan kinerja dan kompetisi masa lalu.
- b. Pendekatan evolusi produk
- c. Perbandingan dengan pesaing
- d. Faktor kunci keberhasilan industri

Setelah menentukan pendekatan yang sesuai, misalnya digunakan pendekatan perbandingan dengan pesaing, maka selanjutnya manajemen melakukan penilaian dengan skala tertentu misalnya : (Sukristono, 1992 : 265)

Nilai A

Diartikan suatu aspek/ variabel dapat memiliki salah satu keadaan berikut:

- * paling baik dalam industri
- * kualitas tertinggi

- * jelas memiliki kedudukan kepemimpinan dalam industri

Nilai B

Diartikan suatu aspek/ variabel dapat memiliki salah satu keadaan berikut:

- * di atas rata-rata
- * lebih baik dari umumnya
- * kualitas baik

Nilai C

Diartikan suatu aspek/ variabel dapat memiliki salah satu keadaan berikut:

- * rata-rata dalam industri
- * dapat diterima
- * dapat dilangsungkan
- * pada saat sekarang tidak merupakan masalah.

Nilai D

Diartikan suatu aspek/ variabel dapat memiliki salah satu keadaan berikut:

- * kadang-kadang menimbulkan masalah
- * tidak terjadi perbaikan
- * kualitas cukup

Nilai E

Diartikan suatu aspek/ variabel dapat memiliki salah satu keadaan berikut:

- * keadaan paling buruk dalam industri
- * mengalami masalah terus menerus

* betul-betul tidak baik

* memerlukan banyak perhatian

Dalam memberikan penilaian tidak kaku harus dengan huruf A, B, C, D, E seperti di atas, tetapi dapat juga menggunakan skala seperti yang dijelaskan sebelumnya.

Setelah menganalisis faktor internal di atas maka dapat menentukan dimana posisi persaingan strategik perusahaan. Posisi persaingan strategik dibedakan sebagai berikut:

(Kotler, 1994 : 421)

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 hilang harapan (Avoid)

Matrik ETOP & SAP

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang dibuat, dapat disajikan dalam suatu matriks untuk menggambarkan alternatif kebijakan (Terapi) yang dapat disarankan untuk organisasi perusahaan. Alternatifnya akan muncul sebagai yang dinyatakan berikut ini.

Gambar 2.4
Matriks Posisi SWOT Perusahaan

SAP	ETOP	Ideal Busines	Mature Busines	Spekulatif Busines	Trouble Busines
Dominan Position		I	I	I	I
Strong Position		I	I	I	I
Favourable Position		I	I	I	D
Tenable Position		I	I	D	D
Weak Position		I	D	D	D
Avoid Position		D	D	D	D

Posisi dengan tanda I (investment) adalah posisi yang mempunyai alternative strategi yang lebih banyak dibandingkan dengan posisi D (Divestasi)

2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Analisis terhadap lingkungan diperlukan untuk memantau dan menentukan peluang yang ada dan ancaman yang timbul terhadap perusahaan. Sehingga perusahaan harus melakukan analisis posisi perusahaan untuk dapat meningkatkan posisinya. Mendasarkan pada hasil analisis lingkungan internal (SAP) dan penilaian lingkungan eksternal (ETOP), maka dengan menggunakan alat analisis posisi SWOT (Strength Weakness Opportunity and Threat) analisis posisi yang dilakukan perusahaan dalam rangka mengembangkan strategi pemasaran adalah:

- a. Menganalisis dan mendiagnosis faktor-faktor internal. Faktor-faktor internal merupakan kekuatan bisnis yang melekat pada suatu perusahaan yang memproduksi

rokok berupa sistem pemasaran yang telah digunakan oleh PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang sehingga akan memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang. Analisis kebijakan internal marketing tersebut menggunakan pendekatan deskriptif.

b. Menganalisis dan mendiagnosis faktor - faktor eksternal.

Faktor-faktor eksternal merupakan daya tarik suatu industri dimana perusahaan yang memproduksi rokok tersebut beroperasi seperti Peraturan Pemerintah, Pertumbuhan pasar, Pesaing, Keunggulan teknologi, Luas pasar dan lain-lain sehingga akan mendapatkan gambaran tentang peluang dan ancaman PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang.

c. Dari analisis internal dan eksternal akan diketahui posisi perusahaan.

d. Melakukan tujuan analisis pemasaran perusahaan untuk mengetahui tujuan perusahaan tersebut.

e. Menentukan rumusan strategi dan melakukan tindakan untuk menjelaskan strategi yang telah diambil.

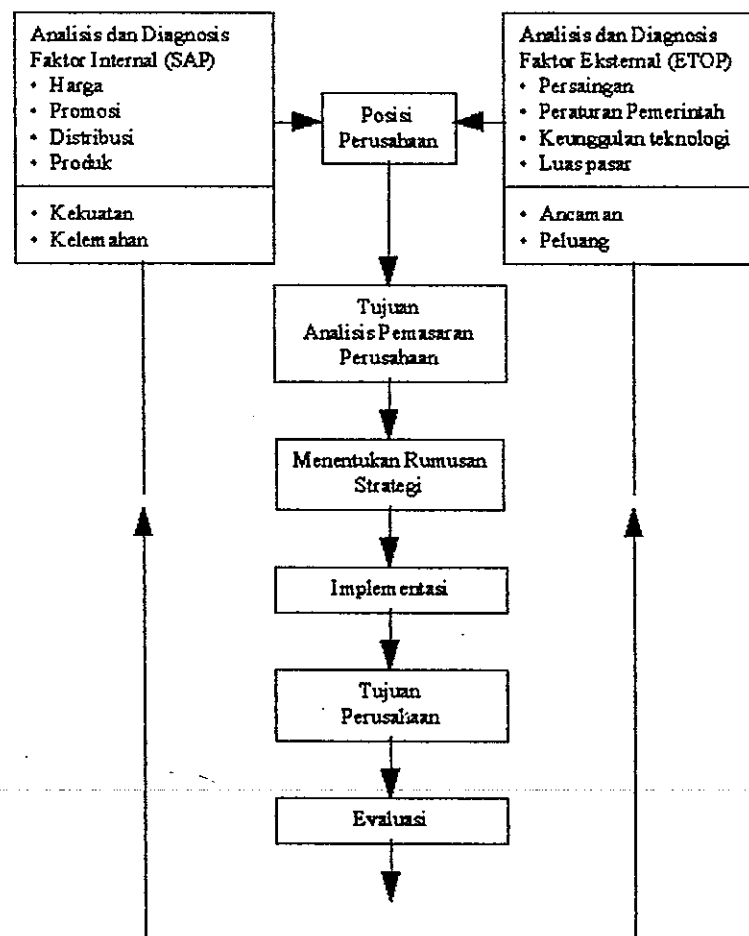
f. Implementasi terhadap pilihan strategi yang telah disusun agar dapat beroperasi secara optimal.

g. Hasil dari implementasi disesuaikan dengan tujuan perusahaan.

h. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan strategi pemasaran yang telah diterapkan.

- i. Siklus tersebut berjalan secara terus menerus menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi dan harus selalu ada feedback dari seluruh tahapan sehingga selalu dapat merumuskan strategi pemasaran yang dinamis.
- Bertitik tolak dari pernyataan di atas, dapat digambarkan dalam skema gambar 2.5 sebagai berikut:

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Teoritis



BAB III

PAPARAN KASUS

Dalam pembahasan Bab III ini akan disajikan mengenai kasus yang akan diteliti. Dimana dalam paparan kasus ini akan menjelaskan.

3.1. Gambaran Umum PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang

Pada mulanya semua kegiatan PT Djarum berpusat di Kudus. Mulai dari bidang produksi, personalia, keuangan dan bidang pemasarannya. Saat didirikannya PT Djarum ini oleh Oei Wie Gwan tanggal 21 April 1951, daerah pemasarannya masih kecil hanya memenuhi permintaan di Jawa Tengah saja. Pabrik rokok yang berawal dari industri rumahan ini hanya memasok kretek untuk kalangan tentara pada zaman perang kemerdekaan. Rokok yang diproduksiapun masih sedikit yaitu baru dua jenis merk saja, yaitu Djarum dan Kotak Adjaib, kemudian bertambah lagi dengan produk Merata dan Kembang Tanjung yang mulai dapat ditemukan di pasar bebas.

Empat tahun setelah itu, Djarum menambah kapasitas produksinya, dengan mendirikan dua pabrik lagi. Produksi Djarum dengan tambahan pabrik itu telah mencapai 300 juta batang kretek per tahun. Pasarannya pun sudah meluas di wilayah Jawa Tengah dan Jawa Barat.

Beberapa pabrik Djarum pada tahun 1963 mengalami kebakaran. Hanya pabrik di kawasan Kliwon yang luput dari amukan jago merah. Ketika itu Oei Wie Gwan sudah sakit-sakitan, namun musibah yang melanda Djarum itu tak disampaikan oleh istrinya dan anak-anaknya

Kemudian usahanya dilanjutkan oleh dua orang putranya yaitu Bambang Hartono dan Budi Hartono. Di bawah pimpinan Bambang dan Budi, pembaruan-pembaruan di Djarum terus dilakukan. Tidak mudah buat Djarum untuk bangkit pada masa itu. Djarum tetap terpuruk di posisi ketiga, dibawah Gudang Garam dan Bentoel. Pada 1976, misalnya ketika era Sigaret Kretek Mesin (SKM) belum dimulai, produksi Djarum hanya 6,6 Milyar batang sedangkan Gudang Garam dan Bentoel masing-masing 8,5 milyar dan 8,4 milyar batang. Sejak masuk ke produksi Sigaret Kretek Mesin (SKM) Djarum juga makin serius menggarap pasarnya. Djarum tidak lagi mengandalkan Jawa Tengah dan Jawa Barat. Djarum bahkan masuk ke pasar Jawa Timur yang merupakan wilayah tradisional Gudang Garam, Bentoel dan Sampoerna. Djarum mengembangkan daerah-daerah pemasarannya ke seluruh Indonesia bahkan sudah pula mengekspor ke luar negeri antara lain : Singapura, Malaysia, Amerika Serikat, Arab Saudi dan Jepang. Karena daerah pemasarannya sudah meluas, maka tidak lagi diadakan pemusatan di dalam bidang pemasarannya. Melainkan pusat pemasarannya disebar di beberapa kota besar yaitu Jakarta, Bandung, Cirebon, Semarang dan Surabaya. Jakarta sebagai Perwakilan PT Djarum untuk daerah Jakarta Raya dan luar pulau Jawa bagian Timur, sedangkan Semarang merupakan tempat

Perwakilan Djarum untuk daerah Jawa Tengah dengan ditambah Madiun dan Bojonegoro.

Sasaran penelitian ini adalah PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang, oleh sebab itu akan diuraikan pula sejarahnya. Pembentukan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang diadakan pada akhir tahun 1969 dengan tujuan agar permintaan konsumen di Jawa Tengah ini dapat segera dilayani dan perkembangan penjualan rokok kretek Djarum di Jawa Tengah ini dapat diawasi secara langsung. Pusat pemasaran hasil produksi PT Djarum Kudus untuk daerah Jawa Tengah didirikan di Semarang, karena secara historis Semarang telah lama jadi perantara untuk memasarkan hasil produksi PT Djarum Kudus. Pertimbangan lainnya adalah Semarang lebih dekat ke Kudus dibanding dengan kota-kota lain di Jawa Tengah, seperti Pekalongan atau Surakarta. Selain itu Semarang adalah Ibukota Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah yang mempunyai fasilitas yang lebih lengkap untuk menunjang kemajuan perusahaan seperti adanya transportasi darat, pelabuhan udara, pelabuhan laut dan fasilitas lainnya. Terpenting dari semua itu, Semarang merupakan salah satu pusat perdagangan di Indonesia.

Pusat kegiatan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang ini berada di Jalan Pandean Lamper IV No. 16, Semarang. Kantor dan gudang letaknya berdampingan dengan maksud agar dapat langsung diawasi arus keluar masuk barang dan administrasinya oleh pimpinan. Bila suatu saat terjadi penyimpangan dapatlah segera diperbaiki sehingga kerugian dapat dihindari.

3.2 Produk yang dipasarkan

Produk rokok adalah termasuk kategori barang konsumsi yang convenience, karena barang ini mudah didapat, mudah membelinya karena tidak perlu pemikiran yang dalam, dan mudah dipakai, serta dapat dibeli setiap waktu. Produk yang dipasarkan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang pada tahun 1984 ada 2 jenis rokok kretek yaitu :

- Sigaret Kretek Tangan (SKT) yang pembuatannya masih bersifat tradisional sehingga banyak menyerap tenaga kerja dalam proses pembuatannya. Adapun macam merek SKT yang dikeluarkan pada tahun 1984 adalah: Djarum 76, Djarum 13, Djarum 5, Djarum D, dan Djarum Export Quality.
- Sigaret Kretek Mesin (SKM), pembuatan rokok jenis ini sudah memakai mesin. Sigaret Kretek Mesin dibuat untuk memenuhi permintaan konsumen terhadap filterisasi rokok kretek. Adapun macam merek SKM yang ada dipasar tahun 1984 adalah: Djarum Super dan Djarum Spesial Export Quality.

Diadakannya bermacam-macam merek merupakan suatu strategi dari perusahaan ini yang didasarkan pertimbangan karena :

1. Adanya kemampuan membeli yang berbeda-beda dari setiap konsumen rokok.

2. Kalau pada salah satu merek tidak diterima lagi oleh konsumen (tidak laku), maka perusahaan membuat bermacam-macam merek untuk menjaga agar jangan sampai perusahaan berhenti berproduksi.

Adapun perbedaan masing-masing merek (jenis produk) dapat dilihat dari :

1. Mutu cengkiknya, tembakau, dan ramuan sausnya sehingga rasanya berbeda,
2. Kemasannya, dalam hal ini ada 2 jenis kemasan yaitu softpack dan hardpack,
3. Merek, dimana masing-masing diarahkan kepada segmen pasar yang dituju,
4. Isi per bungkusnya.
5. Harganya,
6. Panjang rokoknya.

Dari uraian di atas dapat diterangkan bahwa PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang memakai strategi produk "Full Line All Market Strategy". Di dalam strategi ini perusahaan berkeputusan untuk menerobos seluruh segmen pasar yang ada dengan menyajikan sebanyak mungkin produk item dalam banyak macam product line.

Macam product line pada perusahaan ini ada dua macam yaitu SKT dan SKM yang masing-masing product line menyajikan bermacam-macam merek seperti yang telah disebutkan di atas. Strategi ini diarahkan untuk mendapatkan "Selling Compensation Margin" dari produk-produk yang dijual sehingga kerugian satu produk bisa ditutup oleh keuntungan produk lain.

3.3 Organisasi Perusahaan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang

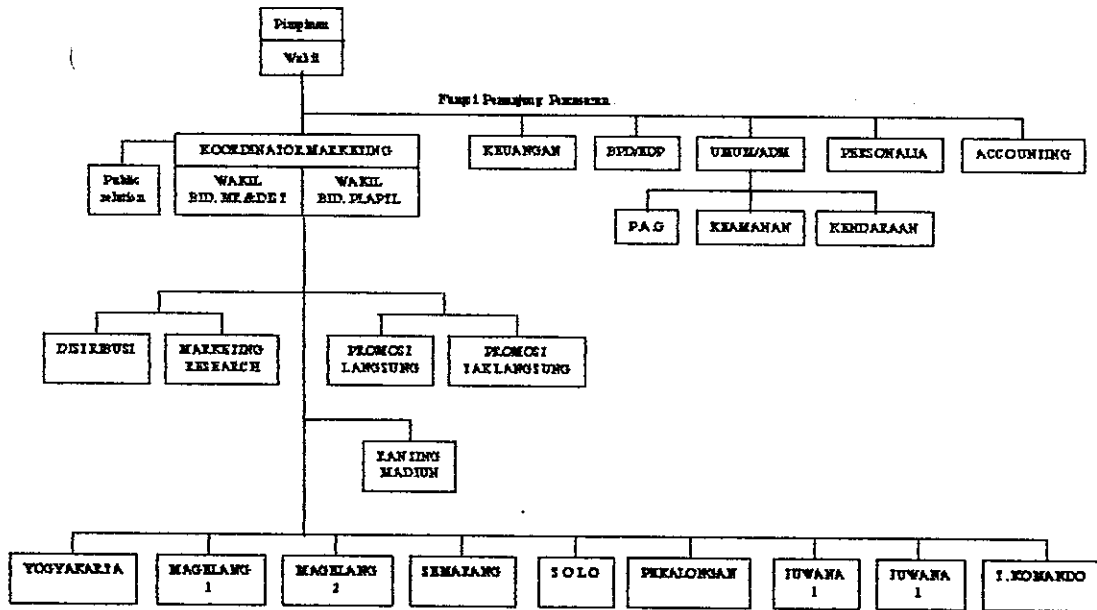
Agar perusahaan dapat berjalan dengan lancar, maka perlu menerapkan suatu sistem organisasi yang baik yang memungkinkan adanya penempatan pegawai pada posisi yang tepat, dimana bakat-bakat terbaiknya dapat dipakai. Agar organisasi menjadi nyata dan memperjelas susunan organisasi maka perlu dibentuk struktur organisasai yang pada pokoknya mencerminkan pembagian kerja.

Untuk mengatur berbagai kegiatan dengan baik, pimpinan harus menentukan komposisi struktur organisasinya. Seperti yang terjadi pada PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang, bahwa perusahaan telah menganut konsep pemasaran sehingga fungsi pokoknya ada di bidang pemasaran dan struktur organisasi perusahaan disusun berdasarkan fungsi utama dan fungsi pembantu, yaitu sebagai berikut:

- Fungsi utama: Distribusi, Marketing Research, Promosi Langsung (Sales Promotion) dan Promosi Tidak Langsung.
- Fungsi pembantu : Keuangan, Komputer, Personalia, Administrasi/Umum, Akuntansi, Gudang, Kendaraan dan Keamanan.

Adapun Struktur Organisasi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang seperti terlihat pada gambar 3.1 di bawah ini:

Gambar 3.1
BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
PT DJARUM KUDUS PERWAKILAN SEMARANG



Sumber : PT DJARUM KUDUS PERWAKILAN SEMARANG, Tahun 1996

Keterangan gambar :

- EDP : Electronic Data Processing
- P.A.G. : Pusat Administrasi Gudang

Adapun uraian pekerjaan (Job Description) dari masing-masing bagian organisasi adalah sebagai berikut :

A. Kepala Perwakilan

- Membuat keputusan-keputusan mengenai policy pemasaran, personalia, keagenan dan lain-lain yang menyangkut kepentingan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang.
- Merumuskan program kerja jangka pendek dan jangka panjang.

- Mendelegasikan tugas-tugas dan wewenang kepada Koordinator Djarum Kudus Perwakilan Semarang.
- Memberikan pertanggung jawaban kepada Direktur Marketing/Manager Marketing.
- Memberikan saran-saran maupun usul-usul kepada Direktur Marketing/Manager Marketing.

B. Wakil Pimpinan

- Membantu pelaksanaan tugas Kepala Perwakilan.
- Mengkoordinasikan semua bagian fungsi pembantu.
- Menggantikan Kepala Perwakilan bila berhalangan.
- Membantu kelancaran kewajiban pembayaran PT Djarum lewat Bank/tunai kepada para supplier.

Fungsi Utama Pemasaran

C. Koordinator Marketing

- Mengkoordinasikan seluruh kegiatan Planning, Budgeting, Staffing, Execution, Control dari distribusi, promosi, riset dan Public Relation (PR).
- Menyesuaikan program Marketing dengan strategi Marketing Pusat.
- Membantu Kepala Public Relation dalam policy dan pengambilan keputusan marketing Pusat Penyalur Rokok.
- Evaluasi penggunaan Budget.

D. Wakil Bidang Distribusi + Marketing Research

- Membantu koordinasi Marketing dalam koordinasi kegiatan dibidang distribusi + Marketing Research.
- Membantu koordinator Marketing dalam perencanaan dan kontrol Budgeting.
- Menyusun program pembinaan distribusi.
- Menyusun program Marketing Research untuk menunjang kegiatan Marketing.
- Membantu koordinator Marketing dalam pengaturan personalia team distribusi/- Marketing Research.
- Membantu koordinator Marketing dalam menyusun policy pengambilan keputusan di bidang distribusi dan Marketing Research.
- Membuat sales forecast.

E. Wakil Bidang Promosi

- Membantu koordinator Marketing dalam hal mengkoordinasikan kegiatan Promosi Langsung (PL) dan Promosi Tidak Langsung (PTL).
- Menyusun program promosi.
- Menyesuaikan desain material promosi yang digunakan sesuai dengan arahan Marketing Pusat.
- Mengarahkan strategi pemasangan dan pemilihan sarana promosi.
- Mengevaluasi masukan analisa promosi lawan dari Kepala Bagian Promosi Langsung (PL) dan Promosi Tidak Langsung (PTL) dan Kepala Team.

- Membantu koordinator Marketing dalam pengaturan personalia team promosi.
- Membantu koordinator Marketing dalam menyusun policy dan pengambilan keputusan di bidang promosi.

F. Kepala Bagian Distribusi

- Melaksanakan kelancaran arus barang dari Pusat Penyalur Rokok sampai ke tingkat sub agen.
- Menangani pembinaan Agen Tunggal dan Sub Agen.
- Menangani urusan hutang/piutang dengan agen Tunggal.
- Menganalisa/mensupervisi pembagian rokok ke sub agen.
- Melaksanakan pembagian bonus Agen/Sub Agen.
- Memantau sistem distribusi rokok dan pembinaan agen lawan.

G. Kepala Bagian Marketing Research

- Melaksanakan program marketing research
- Mengevaluasi kegiatan promosi dan distribusi rokok sendiri (perbandingan program dan realisasi) dan rokok lawan.
- Membuat laporan Marketing berkala.

H. Kepala Bagian Promosi Langsung

- Melaksanakan program Promosi Langsung dengan dibantu Kepala Team setempat.
- Memantau kegiatan Promosi Langsung rokok sendiri dan lawan.

- Menangani urusan administrasi/akomodasi team.
- Menangani hubungan dengan pihak ketiga/luar.

I. Kepala Bagian Promosi Tidak Langsung

- Melaksanakan program Promosi Tidak Langsung dengan dibantu oleh Kepala Team setempat.
- Memantau perkembangan promosi rokok lawan.
- Menangani hubungan dengan pihak ketiga/luar.

J. Kepala Bagian Public Relation

- Melaksanakan program Public Relation sesuai dengan yang digariskan oleh Marketing Pusat.
- Membina hubungan yang baik dengan instansi setempat atau mass media.
- Membantu koordinator Marketing dalam usulan/masukan materi Public Relation.

K. Kepala Ranting

- Mengkoordinasikan team promosi dan distribusi.
- Membina hubungan baik dengan lingkungan/instansi setempat.

K.1. Kepala Distribusi Ranting

- Melaksanakan distribusi dan pembinaan agen banyak.
- Menangani administrasi hutang/piutang dan distribusi.
- Memantau kegiatan distribusi rokok lawan.

K.2. Kepala Team Ranting

- Menjalankan kegiatan Promosi Langsung, Promosi Tidak Langsung, Distribusi dan Marketing Research.
- Membina hubungan baik dengan lingkungan/instansi setempat.
- Mengkoordinasikan anggota team.
- Membina retailer dan membantu pelaksanaan pembinaan Agen/Sub Agen.
- Memantau kegiatan promosi rokok lawan.

L. Kepala Team Komando

- Menjalankan program khusus dari koordinator Marketing.
- Membantu tugas-tugas Kepala Team.

Tanggung jawab

M. Koordinator Marketing

- Penggunaan budget promosi + distribusi kepada Kepala Pusat Penyalur Rokok.
- Penggunaan pos cadangan budget.
- Mengusulkan tindakan disipliner terhadap anggota team kepada Kepala Pusat Penyalur Rokok.
- Pengalihan budget dalam hal pos-pos promosi daerah.
- Menyusun laporan-laporan Pusat Penyalur Rokok ke Marketing Pusat.

N. Wakil Bidang Distribusi dan Marketing Research

- Penggunaan pos pembinaan agen dan Marketing Research.

- Merevisi program laporan marketing yang dibuat oleh Kepala Bagian yang bersangkutan.
- Membuat laporan Marketing bila diperlukan oleh Marketing Pusat.

O. Wakil Bidang Promosi Langsung dan Promosi Tidak Langsung

- Penggunaan pos Promosi Langsung dan Promosi Tidak Langsung.
- Mengarahkan pembelian barang-barang promosi oleh Kepala Bagian yang bersangkutan.
- Merevisi program/laporan Promosi Langsung dan Promosi Tidak Langsung dari para Kepala Bagian yang bersangkutan.

P. Kepala Bagian Distribusi

- Dalam batasan budget pengeluaran pos pembinaan agen sesuai dengan pengarahan koordinator/wakil bidang distribusi dan Marketing Research.

Q. Kepala Bagian Marketing Research

- Dalam batasan budget penggunaan tenaga honorer sesuai dengan pengarahan koordinator/wakil bidang Distribusi dan Marketing Research.
- Pengolahan materi laporan Pusat Penyalur Rokok ke Marketing Pusat.

R. Kepala Bagian Promosi Langsung

- Dalam batasan Budget Promosi Langsung sesuai dengan pengarahan koordinator/wakil bidang Promosi Langsung dan Promosi Tidak Langsung, pengeluaran pos promosi Promosi Langsung.

- Pengolahan materi laporan Promosi Langsung dan Pusat Penyalur Rokok ke Marketing Pusat.

S. Kepala Bagian Promosi Tidak Langsung

- Dalam batasan budget Promosi Tidak Langsung sesuai dengan pengarahan koordinator/wakil bidang Promosi Langsung dan Promosi Tidak Langsung, pengeluaran pos promosi Promosi Tidak Langsung.
- Pengolahan materi laporan Promosi Tidak Langsung dari Pusat Penyalur Rokok ke Marketing Pusat.

T. Kepala Bagian Public Relation

- Dalam batasan budget penggunaan dana untuk pembinaan pejabat/media dan lain-lain.
- Memelihara/meningkatkan citra positif perusahaan.

U. Kepala Ranting

- Evaluasi penggunaan budget/dana promosi dan distribusi ranting.
- Pengolahan materi laporan-laporan ke Perwakilan.

V. Kepala Team

- Dalam batasan budget memutuskan sponsor dibawah Rp. 1 juta.
- Pembagian hadiah retailer dan hadiah konsumen sesuai dengan yang telah dialokasikan oleh Kepala bagian Promosi Langsung.
- Memberikan peringatan kepada anggota Team.

- Pengumpulan data Promosi Langsung, Promosi Tidak Langsung, Kanvas rokok Djarum dan lawan.

W. Kepala Team Distribusi Ranting

- Pembagian hadiah kepada agen banyak sesuai dengan budget/sarana yang diberikan oleh kepala bagian distribusi.
- Pemantauan/pengumpulan data bonus, jangka kredit, frekuensi/sistem distribusi lawan.

Fungsi Pembantu

I. Kepala Bagian Keuangan

- Membuat buku kas penerimaan dan pengeluaran sehari-hari.
- Membuat daftar perubahan kas.
- Menghitung penerimaan inkaso dari agen-agen.
- Setor uang/clearing ke Bank.
- Pengiriman uang ke agen-agen untuk mengganti pengeluaran Kepala Team promosi.
- Memberikan saran-saran kepada Kepala Perwakilan/Wakil Pimpinan.

II. Kepala Bagian Biro Pusat Data (BPD)/Electronic Data Processing (EDP)

- Memberikan Managerial Support kepada semua bagian.
- Memberikan Technical Support kepada semua bagian.

- Memberikan Operational Support kepada semua bagian.
- Hubungan dengan bagian pengolahan data Kudus dan Perwakilan.

III. Kepala Bagian Umum/Administrasi

- Mengkoordinir bagian umum dan administrasi.
- Memberikan bon sementara kepada karyawan untuk keperluan operasi perusahaan.
- Pemeriksaan bon-bon pengeluaran seluruh karyawan harian. (Satpam, petugas pemadam kebakaran, kuli gudang rokok dan lain-lain).
- Membuat Memo Bon Sementara Rokok (MBSR) dan faktur penjualan.
- Menerima cek-cek dari agen serta membuat daftar inkaso dan perincian inkaso atas pembayaran rokok dari agen-agen.
- Membuat bon-bon kuning (bon pengeluaran kas) untuk biaya advertising dan sales promotion atas dasar bon hijau
- Membuat kartu gaji dan membayar gaji promotor dan driver.
- Membuat daftar inventaris untuk mengetahui jumlah fixed assets.
- Memeriksa perhitungan pemasukan barang-barang import PT Djarum Kudus dari CV Mawar.
- Pembelian alat-alat kantor/cetakan dan lain-lain untuk keperluan kantor.
- Mengurus urusan rumah tangga perusahaan.
- Membuat dan memeriksa semua transaksi biaya kendaraan.
- Membuat laporan pajak pendapatan karyawan.

- Membuat laporan harian bank ke PT Djarum Kudus.
- Memasukkan data-data bonus agen dan mengadakan pengecekan dengan bagian distribusi.

Kepala Bagian Umum membawahi bagian-bagian sebagai berikut :

1. Kepala Pusat Administrasi Gudang (P.A.G)

- Mengerjakan administrasi seluruh gudang (gudang rokok, gudang promosi, gudang suku cadang, dan gudang-gudang lainnya).
- Memberikan laporan dan saran-saran kepada Kepala Bagian Umum/Administrasi.

2. Kepala Keamanan

- Mengkoordinir seluruh satpam dan Pemadam Kebakaran (PMK)
- Menjaga keamanan di lingkungan perusahaan.
- Mengurus urusan-urusan luar termasuk kecelakaan, kriminalitas yang ada sangkut pautnya dengan perusahaan, pengawalan barang-barang milik perusahaan.
- Mengadakan pengawasan/ penertiban mengenai hal-hal sebagai berikut :
 - a. Menerima tamu perusahaan
 - b. Pengaturan parkir kendaraan
 - c. Pencatatan terhadap karyawan perusahaan yang keluar/masuk atau menginap.

- Membuat laporan harian mengenai pelaksanaan tugas harian kepada Pimpinan Langsung.
- Memberikan laporan dan saran-saran kepada Pimpinan/Wakil Pimpinan/Kepala Bagian Umum/Administrasi.

3. Kepala Kendaraan

- Mengkoordinir driver-driver guna melaksanakan tugas-tugas perusahaan.
- Mengadakan pembelian suku cadang.
- Memelihara kendaraan perusahaan.
- Membuat administrasi mengenai:
 - a. Stock suku cadang.
 - b. Pencatatan pembelian dan pemakaian suku cadang.
- Memberikan laporan dan saran-saran kepada Wakil Pimpinan/Kepala Bagian Umum.

IV. Kepala Bagian Accounting

- Menangani operasi general ledger harian.
- Memberikan laporan mingguan Kepada Pimpinan/Wakil Pimpinan, kepada Accounting Pusat dan Marketing Pusat, mengenai :
 - a. Analisa ratio piutang dan penjualan
 - b. Sisa piutang
 - c. Penjualan dan rokok cuma-cuma dan data global penjualan, inkasso.
 - d. Persediaan rokok.

- Membuat laporan tiap tanggal 15 kepada bagian Accounting Pusat mengenai :
persediaan rokok, kiriman rokok dari pabrik dan sisa piutang.
- Closing general ledger bulanan, meliputi:
 - a. Jurnal tutup bulan, jurnal koreksi, jurnal penyesuaian.
 - b. Pemeriksaan dan laporan hasil closing ke Accounting Pusat.
- Membuat laporan kepada bagian marketing, promosi mengenai biaya advertising dan sales promotion dalam format: Cost - Budget - Sisa budget per daerah, per merek.
- Memberikan laporan dan saran-saran kepada Pimpinan/Wakil pimpinan.

V. Kepala Bagian Personalia

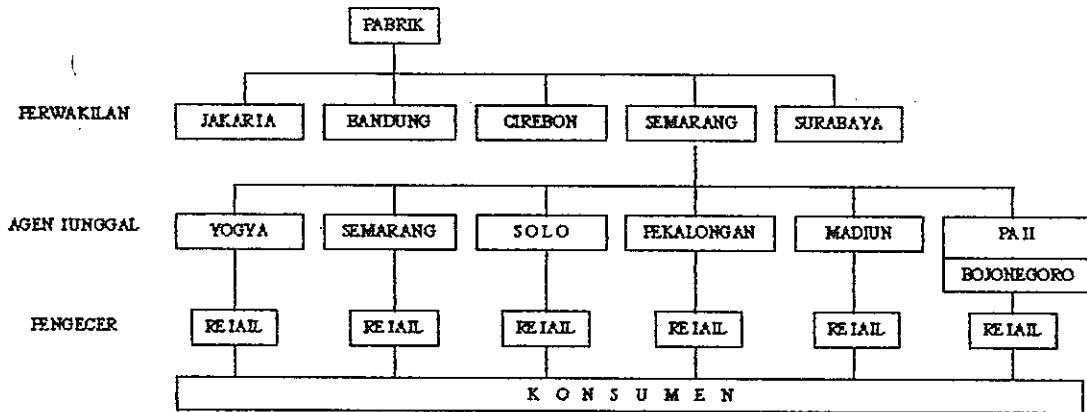
- Mengadakan seleksi/testing terhadap calon karyawan perusahaan.
- Meneliti absensi seluruh karyawan perusahaan.
- Membuat administrasi personalia.
- Mengurus perizinan lembur dengan pihak perburuhan.
- Menangani biro konsultasi mengenai masalah umum karyawan dan keluarga.
- Memberikan laporan dan saran-saran kepada Pimpinan/Wakil Pimpinan mengenai kepegawaian.

3.4 Saluran Distribusi dan Pemasaran

Strategi distribusi yang dilaksanakan PT Djarum Kudus dalam memasarkan rokoknya yaitu melalui kantor Perwakilan. Dimana Perwakilan PT Djarum Kudus tersebar di 5 (lima) kota besar yaitu Perwakilan Jakarta, Bandung, Cirebon, Semarang dan Surabaya, dengan tujuan untuk mendapat pasar seluas-luasnya. Dari masing-masing Perwakilan tersebut memiliki atau membawahi Agen Tunggal. Karena yang diteliti PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang maka Agen Tunggal dari Perwakilan Semarang meliputi daerah-daerah yang ada di Jawa Tengah dan sekitarnya yaitu : Yogyakarta, Magelang, Solo, Semarang, Pekalongan, Madiun, Pati dan Bojonegoro. Dari Agen Tunggal masing-masing memiliki retail yang selanjutnya dari retail tersebut menuju pada penjual rokok agar sampai ke tangan konsumen. Retail yang dimiliki rata-rata berjumlah 200 unit dan jumlah outlet sebanyak 55.000 tersebar diseluruh Jawa Tengah. Sedangkan untuk penyaluran distribusi rokok-rokoknya PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang menggunakan PT Loka Adi Permata.

Saluran Distribusi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang. Dapat dilihat pada gambar 3.2 dibawah ini:

Gambar 3.2
BAGAN SALURAN DISTRIBUSI
PT.DJARUM KUDUS PERWAKILAN SEMARANG



Sumber: PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang, 1996

Sedangkan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang tidak terlepas dari kegiatan promosi yang ditujukan untuk menyampaikan pesan agar konsumen tidak dipaksa membeli. Kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang yaitu:

1. Media, melalui :

- Iklan: Surat kabar lokal yang ada di Jawa Tengah seperti ; Suara Merdeka dan dilakukan 1 bulan sekali di media cetak.
- Stasiun Radio : semua stasiun radio yang ada di Jawa Tengah baik FM maupun AM, dilakukan terus-menerus 7 - 10 kali spot.
- Billboard : dipasang di 5 (lima) titik yang dipandang strategis.

2. Merchandizing, melalui :

- Pemasangan & materi point of sales (pos):

- sticer
 - poster
 - stempel
- Penjualan Sales (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
- Pameran - pemeran

3.5 Industri Rokok Kretek dan Ekonomi Indonesia

Industri rokok kretek adalah sumber pekerjaan dan pajak yang utama di Indonesia. Pengaruh ketenaga kerjaan industri rokok kretek paling terbukti di Jawa Timur. Hanya 71 dari 17.563 (0,4 %) perusahaan-perusahaan di propinsi tersebut memproduksi rokok. Mereka mempekerjakan 75.000 orang, kurang lebih dari 8,5 % dari tenaga kerja sektor swasta. Kebanyakan dari pekerja ini bekerja untuk 3 dari 4 perusahaan rokok kretek terbesar : Gudang Garam (Kediri) 48.000 pekerja, Bentoel

(Malang) 17.000 pekerja, Sampoerna (Surabaya) 15.000 pekerja. Dari total jumlah ini kurang lebih 18 % pekerja-pekerja adalah wanita (78 % kebanyakan tenaga kerja harian yang bekerja dengan mesin penggulung dan tangan), 35.000 pekerja yang lain bekerja pada Djarum di Kudus. Empat perusahaan ini menguasai pangsa pasar rokok kretek (Tabel 3.1). Dengan memisahkan pasar SKT dan SKM memberikan gambaran yang lebih baik pada kekuatan relatif dari 4 perusahaan tersebut (Tabel 3.2.).

Terlihat bahwa Gudang Garam menguasai pasar SKM. Pasar SKT menyajikan gambaran yang berbeda, disini Sampoerna sangat profitable dengan merk 234 (Dji Sam Soe nya). Produsen kecil yang memiliki kurang 10 % pasar SKM, menguasai bagian yang besar dari pasar SKT. Ke-13 (ketigabelas) produsen rokok kretek utama adalah anggota GAPPRI.

Penjualan rokok kretek telah menjadi sumber pendapatan yang penting di Indonesia. Cukai sendiri merupakan bagian penerimaan pajak terbesar. Dalam tahun 1991 perusahaan-perusahaan rokok membayar 1,7 triliun rupiah cukai, yaitu 90 % dari total pendapatan cukai dan 9 % dari total pendapatan pajak (Tabel 3.3). Pajak Pertambahan Nilai (PPN) plus pajak penghasilan pribadi dari badan yang dibayar oleh produsen rokok dan pegawainya berjumlah 2,3 triyun per tahun. Pendapatan pemerintah dari produksi dan penjualan rokok berjumlah 4 triyun per tahun dari total penerimaan pajak 22 triyun. Lebih dari 60 % dari pajak ini berasal dari rokok kretek dan 40 % yang lain merupakan penjualan rokok kretek yang lain. Kebanyakan perusahaan rokok juga memberikan pendapatan pajak dan pelayanan sosial ke masyarakat daerah. Misal,

Gudang Garam mengeluarkan 1 triliun per tahun di kota Kediri. Perusahaan juga mensponsori kegiatan-kegiatan pendidikan, rekreasi dan olah raga. Demikian halnya dengan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang juga tidak lepas mensponsori kegiatan-kegiatan olahraga.

Tabel 3.1
Pangsa Pasar Rokok Kretek di Indonesia
Tahun 1991 - 1993

Tahun	Gudang Garam	Djarum	Bentoel	Sampoerna	Lain-lain
1991	44,60	22,30	8,80	3,90	20,40
1992	44,61	16,34	7,24	4,43	27,38
1993	48,01	22,99	8,07	5,60	24,33

Sumber : GAPPRI

Tabel 3.2
Pangsa Pasar Pabrik Rokok Kretek Indonesia
Berdasarkan SKT dan SKM
Tahun 1992

No.	Perusahaan	Pangsa Pasar SKT (%)	No.	Perusahaan	Pangsa Pasar SKM (%)
1.	Gudang Garam	32	1.	Gudang Garam	61
2.	Djarum	29	2.	Djarum	14
3.	Bentoel	0	3.	Bentoel	12
4.	Sampoerna	15	4.	Sampoerna	4
5.	Lain-lain	24	5.	Lain-lain	9

Sumber : GAPPRI, 1992

Tabel 3.3
Pajak Rokok di Indonesia
Tahun 1980 - 1991
(Dalam jutaan rupiah)

Fiskal tahun	Pajak cukai rokok	% dari total pendapatan cukai	% dari total pendapatan cukai
1980	293,8	90.0	13.0
1981	390,1	89.0	13.4
1982	491,7	90.3	15.0
1983	565,4	91.1	14.8
1984	697,7	90.2	15.8
1985	785,9	90.0	16.3
1986	886,9	93.9	13.3
1987	993,0	94.0	12.9
1988	1,035.2	93.6	11.7
1989	1,302.3	93.7	10.8
1990	1,391.6	94.2	9.0
1991	1,782.5	92.9	9.0

Sumber : Departemen Perindustrian Indonesia.

3.6 Pesaing

Karena adanya keterbatasan dalam penulisan tesis maka data pesaing yang ditampilkan meliputi :

3.6.1 PT Gudang Garam

PT Gudang Garam (GG), dengan produksi sebanyak 39,5 milyar batang pada tahun 1989, tetap merupakan produsen keretek terbesar di Indonesia. Namun demikian Gudang Garam sesungguhnya bukan pionir, paling tidak jika mengamati produk-produk yang diluncurkan ke pasar.

Produk pertama Gudang Garam adalah kretek kelobot, yang tetap diproduksi hingga sekarang. rokok seperti itu, antara lain sebelumnya telah diproduksi oleh pabrik kretek cap "93" milik paman Surya Wonowidjojo, pendiri Gudang Garam. Sebelum mendirikan Gudang Garam, Surya bekerja di pabrik tersebut, dan selama Surya bekerja di "93" dia tidak hanya sukses melipatgandakan produksi "93", tapi juga berhasil menjadikan dirinya sebagai ahli meramu tembakau dan saus tembakau.

Dengan keahlian itulah, ditambah tabungan selama bekerja di "93" serta dukungan 50 tukang linting yang turut henggang dari "93", Surya mengeluarkan produk dengan merek "Inghwie". Ternyata, kretek klobot yang campuran tembakau dan sausnya dikerjakan sendiri oleh Surya itu mendapat sambutan luas dari kalangan perokok. Pada sisi lain, rokok "93" makin tertinggal. Lalu, pada 1958 berdirilah PT Gudang Garam yang mempekerjakan 512 buruh. Usaha Gudang Garam cepat berkembang. Akhir tahun 1958, produksinya sudah mencapai 51 juta batang.

Dalam soal SKM pun demikian, Gudang Garam hanyalah pengikut. Bentoel adalah pabrik pertama yang melinting kretek dengan mesin. Gudang Garam masuk ke SKM pada 1978 dengan produksi awal 69 juta batang. Pada tahun yang sama Bentoel telah menghasilkan 4 milyar batang. Tapi, dua tahun kemudian Gudang Garam sudah menjadi produsen SKM terbesar dengan produksi sebesar 6,23 milyar batang.

Kunci sukses Gudang Garam berawal dari kepiawaian Surya meracik tembakau. Produk-produk Gudang Garam, baik kretek tangan atau kretek mesin, selalu pas dengan selera perokok. Pada 1962, misalnya, Gudang Garam meluncurkan kretek yang

dikenal dengan Gudang Garam Kuning. Produk ini mendapat sambutan yang luas. Akibatnya, Gudang Garam tak mampu memenuhi semua pesanan dari para distributor. Padahal "93" Surya juga melibatkan kenalan dekat dan keluarganya dalam soal distribusi ini. Mertuanya, misalnya, dipercayakan menangani keagenan di daerah Pare, Kediri, Jawa Timur. Dan pada 1970, wilayah pemasaran Gudang Garam sudah menjangkau seluruh Indonesia. Kini Gudang Garam memiliki tiga distributor utama (sebagian besar saham milik Gudang Garam) yang merupakan ujung tombak pemasaran seluruh produk Gudang Garam yaitu :

1. PT Surya Jaya Bhakti, Jakarta.
2. PT Surya Bhakti Utama, Surabaya.
3. PT Surya Kerta Bhakti, Solo.

Perluasan jaringan distribusi ini jumlahnya mencapai 400 ribu buah di seluruh Indonesia, tidak hanya di Dalam Negeri tapi juga di Luar Negeri, seperti Malaysia dan Singapura.

Dengan keunggulan seperti itu, Gudang Garam terbukti mampu melaju dengan pesat, meninggalkan saingan-saingannya. Pada 1976, misalnya, Gudang Garam menguasai 20,5 % pangsa pasar keretek Indonesia dengan produksi sebanyak 8,5 milyar batang. Gudang Garam pernah dijatuhkan oleh Djarum yaitu pada tahun 1978 dan tahun 1979. Produksi Djarum waktu itu mencapai 9,01 milyar batang. Sedangkan Gudang Garam hanya 8,6 milyar, 69 juta diantaranya SKM. Dalam beberapa tahun mendatang, tampaknya, Gudang Garam tetap akan menjadi yang terbesar dimana Gudang Garam

telah melakukan restrukturisasi mesin sejak tahun 1988 dan 1989. Setelah restrukturisasi Gudang Garam akan kembali ke posisi semula dimana Gudang Garam berhasil menekan tingkat kerusakan produk dari sekitar 10 % menjadi 3 %. Apalagi keperkasaan Gudang Garam di SKT tak pernah tergoyahkan sejak 1976. Pada 1989, produk SKT Gudang Garam mencapai 12,9 milyar batang.

Total asset Gudang Garam pada 1988 mencapai 1,2 trilyun, termasuk penyertaan Gudang Garam di beberapa perusahaan. Tetapi menjelang go public penyertaan Gudang Garam di 9 unit usaha dijual kepada para pemegang saham, namun demikian, aset Gudang Garam tetap meningkat menjadi Rp. 1,3 trilyun per 31 Desember 1989. Penjualan saham penyertaan karena ingin berkonsentrasi pada rokok. Padahal, perusahaan-perusahaan tersebut masih berkaitan dengan rokok, PT Surya Zig Zag, misalnya menghasilkan kertas rokok.

Langkah Gudang Garam menjual 57,8 juta lembar saham di pasar modal pada 1990 dapat dikatakan sebagai keputusan yang tepat. Meskipun asetnya diatas Rp. 1 trilyun dan penjualan sebesar Rp. 1,4 trilyun (1989), Laba bersih Gudang Garam hanya 30 milyar. Berarti rasio laba bersih terhadap penjualan (profit margin) hanya 2,2 %. Tingkat keuntungan yang cukup rendah ini antara lain dikarenakan Gudang Garam menanggung biaya bunga yang cukup besar. Hingga Desember 1989, pinjaman jangka pendek dan pinjaman jangka panjang Gudang Garam yang jatuh tempo sekitar 593 milyar. Misalkan bunganya 17 % pertahun, berarti Gudang Garam tampaknya berniat melunasi sebagian besar utang jangka pendek dan utang jangka panjang yang jatuh

tempo itu dari dana go public. Dimana sekitar 85 % dari dana tersebut akan digunakan untuk membayar hutang. Itu berarti sekitar Rp. 500 Milyar. Sisanya, 5 % untuk memperbaiki struktur modal dan 10 % untuk memodifikasi mesin.

Dalam prospektus yang diterbitkan menjelang go public. Gudang Garam memproyeksikan kenaikan produksi sebesar 20 %. Itu semata-mata disebabkan oleh efisiensi dengan adanya modifikasi mesin-mesin, bukan karena investasi baru. Sedangkan kapasitas produksi Gudang Garam yang terpakai pada 1989 baru sekitar 70 %, dari sekitar 63 milyar batang pertahun. Kendati kenaikan produksi hanya sebesar 20 %, laba bersih Gudang Garam pada 1990 akan meningkat menjadi Rp 174 milyar atau enam kali lipat dari laba bersih Gudang Garam pada 1989 dan diproyeksikan bisa mendekati 200 milyar.

Bagaimana keuntungan sebesar itu bisa diraih ? Dalam laporan keuangan Gudang Garam yang telah diaudit akuntan publik per 31 Maret 1990 tercantum, laba bersih Gudang Garam sekitar Rp. 24 milyar, atau hampir sama dengan tiga bulan pertama 1990, berarti Gudang Garam pada akhir 1990 hanya akan meraih keuntungan sebesar Rp 96 milyar.

Mencapai angka 96 milyar itupun bukan suatu yang mudah bagi Gudang Garam. Sebab pertumbuhan pasar keretek pada 1990, menurut proyeksi PT Capricorn Indonesia Consult Inc, hanya sekitar 9,4 %. Padahal, untuk mencapai itu, Gudang Garam harus melipat gandakan pangsa pasarnya dari 32,5 % pada tahun 1989 menjadi

sekitar 60 %. Masalahnya apakah para pesaing, seperti Djarum, Bentoel, Sampoerna, mau tinggal diam, membiarkan pangsa pasarnya digerogoti Gudang Garam ?

Tampaknya, membukukan keuntungan sebesar Rp 174 milyar, seperti yang dijanjikan Gudang Garam menjelang go public, akan sulit dicapai pada tahun tsb, sekalipun ditambah dengan penghematan biaya bunga, soalnya, Gudang Garam listing pada Agustus 1990. Jadi, jika Gudang Garam melunasi pinjaman jangka pendek dan jangka panjang yang jatuh tempo, hanya dapat berhemat sekitar tiga bulan, berarti paling banyak cuma sekitar Rp 30 milyar. Ini ditambah dengan keuntungan operasional sebesar Rp.96 milyar, berarti baru mencapai Rp 126 milyar. Masih tetap dibawah target.

3.6.2. PT Bentoel

PT Bentoel, Malang, adalah pelopor Industri keretek mesin di Indonesia. Tapi pertumbuhan produksinya tidak semulus Gudang Garam atau Djarum. Bentoel yang mulai menghasilkan SKM pada 1976 hanya mendominasi pasar hingga 1979. Setelah itu kedudukannya diambil alih oleh Gudang Garam. Produksi Bentoel pada tahun 1980 masih 5,4 milyar batang, sedangkan Gudang Garam sudah mencapai 6,2 milyar batang. Kini, Bentoel harus puas di posisi ketiga. Soalnya, sejak 1984, Djarum sudah melampaui Bentoel. Pada tahun itu, Djarum menghasilkan 10,2 milyar SKM, sedangkan Bentoel hanya 8,8 milyar batang.

Mesin memang telah lama digunakan dalam proses produksi Bentoel. Perusahaan yang didirikan 60 tahun silam oleh Ong Hok Liang itu sejak 1965 tak menggunakan lagi

tenaga manusia untuk membuat campuran tembakau dengan cengkih dan saus. Pada 1968 Bentoel membeli mesin linting rokok. Langkah itu dapat dikatakan sangat berani dan inovatif. Sebab, pada masa itu hampir semua produsen yakin bahwa daya tarik keretek dibandingkan dengan rokok putih tetap pada aromanya. Lagipula, ketika mencanangkan program pembuatan keretek mesin itu, Bentoel sudah merupakan produsen SKT terkemuka di Indonesia dengan produksi sebesar 1,6 milyar batang. Pada tahun yang sama Gudang Garam hanya memproduksi sekitar 600 juta batang.

Bentoel Biru International adalah SKM pertama yang dilempar Bentoel ke pasar pada 1976. Kemasannya berbentuk kotak dari kertas karton. Modelnya sangat mirip dengan kemasan rokok putih yang harganya tergolong mahal. Produk ini, ternyata cukup laris di pasar. Pada 1977, produksinya telah mencapai 3,8 milyar batang. Tapi, dewa kemujuran tampaknya tidak berpihak pada Bentoel. Ketika Bentoel sedang bersiap-siap untuk memacu SKM, lahir peraturan pemerintah yang membatasi produksi SKM, yaitu setiap menghasilkan satu batang SKM maka harus membuat dua batang SKT. Bagi Bentoel, peraturan ini berarti harus membatasi penggunaan mesin. Sebab, untuk meningkatkan produksi SKT dalam upaya menyeimbangkan dengan produksi SKM Bentoel harus menambah buruh linting. Padahal, sangat sulit mendapatkan buruh linting di Malang pada masa itu. Bentoel membeli mesin karena makin langkanya buruh linting dan tak ingin buruh- pabrik lain beramai-ramai pindah ke Bentoel.

Kebijaksanaan itu tentu saja hanya memukul Bentoel. Sebab, Bentoel adalah satu-satunya produsen keretek mesin ketika peraturan itu lahir. Akibatnya langsung terasa

pada 1978. Produk SKT Bentoel anjlok, dari 7,1 milyar batang pada tahun 1977 menjadi 4,3 milyar batang pada 1978 atau turun sebesar 66,3 %. Tahun berikutnya produksi SKT Bentoel tinggal 2,9 milyar batang. Di sisi lain, karena ada Kebijakan 2:1, produksi SKM pun ikut turun jika pada 1978 Bentoel masih menghasilkan 4 milyar batang SKM, maka pada 1979 tinggal 3,4 milyar batang.

Kepeloporan dalam bidang keretek mesin akhirnya memang menjadi bumerang bagi Bentoel. Sejak 1967 dibawah kepemimpinan Budhiwidjaya yang menggantikan Samsi, menantu Ong Hok Liang, yang memimpin Bentoel periode 1961-1966 mulai bangkit kembali. Produksi Bentoel selama lima tahun terakhir ini cenderung terus meningkat. Pada tahun 1986 hanya 10,1 milyar batang. Lalu meningkat menjadi 10,1 milyar (1987), 11,2 Milyar (1988), dan 15,1 milyar pada 1989.

Tak mudah bagi Bentoel untuk berlari kencang seperti pabrik rokok lain. Kebijakan 2:1 tak hanya melorotkan produksi, tapi juga mengakibatkan Bentoel menanggung beban utang yang relatif besar. Sebagian dari utang investasi pembelian mesin itu tidak dapat dilunasi tepat waktu, karena target produksi yang ditetapkan tak dapat dipenuhi disebabkan mesin tak berproduksi secara maksimal sementara beban bunga jalan terus.

3.6.3. Sampoerna

Salah satu dari lima pabrik rokok terbesar di Indonesia, adalah Sampoerna. Ambisi Putera yang memimpin PT Hanjaya Mandala Sampoerna (HMS) sejak 1980

terpenuhi, sejak 1988, berhasil menyalip Jambu Bol yang pada 1987 menduduki peringkat empat dengan total produksi 2,2 milyar batang.

Pada tahun 1989, total produksi PT Hanjaya Mandala Sampoerna (HMS) mencapai 6,996 milyar batang. Berarti sudah melampaui produksi Nojorono yang hanya 5,7 milyar batang, alias HMS naik ke peringkat empat. Ini suatu peningkatan produksi yang boleh dikatakan luar biasa, karena pertumbuhan industri kretek pada tahun itu 5,5% dari 115,12 milyar batang menjadi 121,47 milyar batang. Sedangkan prestasi HMS naik 146 %.

Sampoerna berniat terus melaju kencang. Di atas tanah seluas 150 hektar di Pandaan, Jawa Timur, perusahaan membangun fasilitas produksi, seperti gudang tembakau dan cengkih, mesin pencampur, dan mesin linting. Jika unit pertama pabrik tersebut beroperasi, maka kapasitas produksi HMS akan meningkat dari sekitar 10 juta batang per hari menjadi 50 juta batang perhari, atau 18 milyar batang per tahun. Ditambah dengan SKT-nya, sekitar 4 milyar batang per tahun, maka total produksi HMS akan menjadi 22 milyar batang. Dengan produksi sebesar itu, HMS berpeluang menempati posisi ketiga, dalam dua tahun mendatang.

Seiring dengan meningkatnya produksi, pangsa pasar HMS pun terus melebar. Merosot dari 4,1 % pada 1986 menjadi 3,8 % pada tahun 1987 dimana penyebabnya, pasar SKM meningkat pesat sementara HMS baru saja memproduksi SKM tapi meningkat menjadi 4,9 % pada 1988 dan 6 % pada 1989.

Peningkatan kapasitas produksi SKM tentu saja sekaligus akan memperbesar porsi SKM dalam penjualan HMS. Sekarang ini, sebagian besar penjualan HMS memang masih dari SKT. Dji Sam Soe (234) dan Sampoerna A masih tetap merupakan tulang punggung HMS. Pada 1987, 98,6% (Rp. 183,5 milyar) dari penjualan HMS yang jumlahnya sekitar Rp 186 milyar berasal dari SKT. Porsi SKM pada tahun itu hanya Rp 2,6 milyar. Tahun berikutnya, peran SKM mulai membesar. Dari sekitar Rp 257,9 milyar penjualan HMS pada 1988, sekitar 18% (Rp 46,9 milyar) penjualan dari SKM. Pada tahun 1989, persentase hasil penjualan SKM merosot lagi menjadi 17,9%, kendati secara absolut meningkat menjadi Rp 57,85 milyar.

HMS memang telambat masuk ke kretek mesin. Padahal, HMS sebelumnya bernama PT Handel Maatschapij Sampoerna dapat disebut sebagai salah satu perusahaan keretek tertua di Indonesia. Perusahaan ini didirikan oleh Liem Seng Tee pada 1913. Awalnya merupakan industri rumah tangga. Produknya adalah SKT Dji Sam Soe (234). Kretek inilah yang bertahun-tahun menjadi andalan HMS, dan kini merupakan keretek termahal di Indonesia.

Sukses Bentoel, Gudang Garam dan Djarum di keretek mesin ternyata tak menggetarkan Aga Sampoerna. Putera kedua sang pendiri ini mengambil alih kepemimpinan HMS sepeninggal Liem Seng Tee. Hingga 1980, dikatakan, HMS sangat konservatif. Aga Sampoerna sama sekali tak melakukan perubahan apa-apa di PT Handel Maatschapij Sampoerna. Bersama kakaknya, Aga Sampoerna mendirikan

PT Hanjaya Mandala Sampoerna (sebelumnya dikenal dengan nama PT Panamas).

Pada tahun 1963. Perusahaan ini menghasilkan SKT Panamas.

Semua berubah ketika Putera Sampoerna, anak kedua Aga Sampoerna, kembali ke Indonesia dan memimpin HMS pada 1980. Iklan Sampoerna mulai bermunculan dimana-mana. Selain itu, Putera Sampoerna juga masuk ke arena SKM. Produk SKM-nya diluncurkan ke pasar pada 1983. Tetapi, tampaknya tidak terlalu sukses. Produksinya pada tahun itu hanya 80 juta batang, lalu turun menjadi 30 juta (1984), dan pada 1985 tinggal 9 juta batang.

Dua tahun berikutnya, 1986 dan 1987, HMS sama sekali tidak menghasilkan SKM. Namun, tidak berarti HMS meninggalkan arena SKM. Jeda selama dua tahun itu digunakan untuk riset dan pengembangan produk. Hasilnya, pada awal 1988, HMS meluncurkan ke pasar SKM Sampoerna A Exclusive dan Sampoerna A International. Nasib kedua produk itu lebih mujur ketimbang SKM tahun-tahun sebelumnya. Produksinya mencapai 419 juta batang pada 1988.

Kegagalan beberapa tahun sebelumnya juga menyadarkan Putera: amat sukar masuk ke pasar jika hanya mengandalkan keretek dimana sangat riskan jika mengadu keretek dengan keretek. Perokok pasti akan memilih keretek yang telah sering diisapnya. Dengan pemikiran itulah, HMS menampilkan keretek Sampoerna A Mild. Kadar tar keretek ini hanya 14 miligram per batang dan nikotin 1,1 miligram. Di bandingkan, misalnya dengan Sampoerna A Exclusive yang mengandung 28 miligram tar per batang.

Asumsi Putera ternyata benar. Keretek Mild berhasil mengontrol posisi HMS di sektor SKM. Produksi SKM HMS meningkat dari 149 juta pada 1988 menjadi lebih dari 3 milyar batang pada 1989. Pangsa pasar SKM-nya pun melonjak dari 0,4 % menjadi 2,5 %.

Tahun 1990, HMS meluncurkan keretek menthol. Produk ini, telah diekspor, antara lain, ke Malaysia, Singapura dan Jepang dan jumlahnya sekitar 3 juta batang per bulan.

Walau ambisinya menjadikan HMS sebagai satu dari lima pabrik keretek terbesar di Indonesia telah terwujud, Putera tampaknya tak ingin berhenti di situ. Dimana menurutnya keretek memang telah menjadi suatu fenomena di Indonesia karena berhasil menggusur rokok putih. Tapi belum menjadikan keretek sebagai fenomena di dunia.

Langkah pertama untuk itu telah dilakukan dengan membeli pabrik keretek Joo Lan Tobacco Sdn. Bhd., di Ipoh, Malaysia. Kini 80 % saham pabrik keretek itu dikuasai HMS. Pabrik di Malaysia itu akan memproduksi Sampoerna A Mild 10-20 juta batang per hari. Kini, pangsa pasar keretek di Malaysia sekitar 9 %. Tapi hampir separo dari pasaran keretek Malaysia berasal dari rokok selundupan.

Pembenahan yang dilakukan Putera Sampoerna di HMS tak hanya dalam soal produk dan promosi, tetapi juga menggabungkan HMS dengan Handel. Kemudian menjadikan HMS sebagai induk Sampoerna group yang membawahkan enam anak perusahaan. Dengan organisasi seperti itu, HMS tak hanya berkuat di bidang rokok,

tapi juga di bidang distribusi, perdagangan eceran dan industri barang-barang konsumsi. Dimana nantinya, 50% penjualan Sampoerna Group berasal dari usaha nonrokok.

Untuk menopang ekspansinya, HMS menjual 27 juta lembar sahamnya di pasar modal. Dari go public itu dengan harga saham Rp 12.600 per lembar, HMS memperoleh tambahan dana sebesar Rp 340 milyar. Dana sebesar itu sudah 3 kali lipat dari modal sendiri HMS sebesar Rp 115,571 milyar. Bahkan, dana hasil go public sudah hampir sama dengan total aset HMS yang pada 1989 telah mencapai Rp 362,543 milyar. Jadi, Penjualan saham ini dapat dikatakan taktik Putera yang cukup jitu untuk membiayai pengembangan HMS. Sebab, saham yang diperjualbelikan di pasar modal itu hanya 15 % dari total saham HMS.

Walau 60% (Rp 204 milyar) dari dana hasil go public digunakan untuk melunasi hutang, penampilan HMS dari sisi keuangan cukup bagus. Dibandingkan dengan Gudang Garam, profit margin perusahaan yang bermarkas di Kawasan Industri Rungkut, Surabaya itu, ternyata lebih bagus. Pada 1989, dengan penjualan sebesar Rp 318,401 milyar, HMS berhasil membukukan laba bersih sebesar Rp 36,902 milyar. Itu berarti ratio laba bersih terhadap penjualannya adalah 11,5 % jauh lebih besar bila dibandingkan, umpamanya, Gudang Garam yang hanya 2,2 %. Laba milyar dengan penjualan bersih sebesar Rp 1,363.

Jadi, untuk ukuran perusahaan yang bergerak di bidang keretek, Sampoerna boleh dibilang cukup efisien. Selain itu, kembalian atas modal (return on investment) HMS

pada 1989 mencapai 10,17%. Sedangkan kembalian atas modalnya sendiri (return on equity) mencapai 31,8%.

3.7. Perubahan Peraturan Pemerintah

Kebijakan pemerintah dalam rangka meningkatkan sektor industri rokok nasional ditunjukkan dengan adanya beberapa perubahan peraturan pemerintah seperti pada tabel 3.4 pada lampiran A.

3.8. 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 lampiran B tabel 3.5. Dimana secara internal, pertumbuhan ekonomi tersebut dipandu oleh sektor-sektor yang tumbuh cukup tinggi seperti diantaranya Industri Manufaktur. Industri Manufaktur terutama manufaktur non migas , tetap menjadi penghela pertumbuhan yang tinggi. Hal ini dapat dilihat pada perkembangan beberapa industri besar dan sedang diantaranya perkembangan produksi industri rokok keretek dan industri rokok putih. Dimana industri-industri tersebut menunjukkan perkembangan yang baik, dan ini ditunjukkan pada lampiran B tabel 3.6.

Sedangkan untuk perkembangan jumlah pabrik rokok di Indonesia dapat dilihat dalam Lampiran B tabel 3.7. Dimana perkembangan pabrik rokok di Indonesia semakin

turun karena persaingan antar produsen rokok menyebabkan munculnya dominasi pabrik rokok besar, menengah, dan pabrik rokok kecil. Hal ini terlihat dalam tahun 1977, pabrik rokok keretek di Indonesia berjumlah sekitar 321 buah tetapi sampai tahun 1992, jumlah pabrik rokok keretek khususnya yang tergabung dalam Gabungan Perserikatan Pabrik Rokok Indonesia (GAPPRI) hanya berjumlah 122 buah saja. Sama halnya dengan industri rokok keretek dengan industri rokok putihpun mengalami hal yang tidak jauh berbeda. Pada 1975, jumlah industri yang memproduksi rokok putih berjumlah sekitar 21 buah, namun sampai tahun 1992, jumlah pabrik rokok putih yang khususnya yang bergabung dalam Gabungan Pabrik Rokok Putih Indonesia (GAPRINDO) berjumlah 15 buah saja.

BAB IV

ANALISIS POSISI MANAJERIAL

4.1. ANALISIS SWOT

Pada dasarnya analisis SWOT merupakan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan serta ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan pada suatu saat dalam lingkungan bisnisnya. Analisis ini digunakan sebagai dasar perumusan pengembangan strategi pemasaran untuk menghadapi kondisi bisnis di masa yang akan datang. Dengan analisis ini dapat diketahui posisi perusahaan pada saat ini dan prospeknya di masa yang akan datang dalam menghadapi persaingan. Dengan demikian perusahaan dapat menyusun strategi untuk diimplementasikan agar tercapai tujuan dari perusahaan.

4.1.1. Analisis peluang dan ancaman.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kepekaannya terhadap perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan kadang-kadang dapat menjadi peluang tetapi dapat pula menjadi ancaman yang serius bagi perusahaan. Sehingga perusahaan perlu melakukan analisis terhadap peluang dan ancaman.

Lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan sangat banyak dan kompleks. Namun demikian tidak semua lingkungan ini dapat dianggap

relevan untuk dianalisis, karena ada beberapa faktor eksternal yang diindikasikan relatif sedikit pengaruhnya sehingga diabaikan.

Adapun langkah-langkah analisis lingkungan eksternal agar dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif yaitu:

1. Mengidentifikasi elemen-elemen yang merupakan peluang atau ancaman.
2. Memberikan bobot dari masing-masing elemen tersebut.
3. Memberikan penilaian atas elemen-elemen tersebut.
4. Mengalikan bobot dengan nilai.
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen.

Dalam rangka mengeliminir pemberian bobot dan penilaian setiap elemen/ variabel dari pengaruh subjektivitas, maka dalam pemberian bobot serta penilaian masing-masing variabel menggunakan pendapat dari :

1. Direktur PT Djarum Kudus dan Direktur PT Djarum Kudus
Perwakilan Semarang = 5 orang
2. GAPPRI dan PPRS = 5 orang

Dalam penilaian variabel internal hanya digunakan pendapat dari Direktur PT Djarum Kudus dan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang, karena dianggap lebih mengetahui elemen internal dibandingkan dengan responden yang lain. Sedangkan penilaian variabel eksternal dari GAPPRI dan PPRS juga Direktur PT Djarum dan Perwakilan Semarang dalam penentuan sample ini memang sangat sederhana sekali karena tidak melalui metode tertentu.

a. Analisis Ancaman

Pemberian bobot dan nilai terhadap lingkungan eksternal yang merupakan ancaman, di dapatkan dari wawancara dengan pimpinan PT Djarum Kudus, PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dan GAPPRI dimana dalam wawancara tersebut membandingkan perusahaan PT Djarum Kudus dan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dengan pesaing yang potensial.

Dalam hal ini dari tiap elemen Ancaman yang didapat diberikan bobot dengan nilai tersendiri. Bila perusahaan menganggap pesaing merupakan ancaman yang terkuat maka diberikan bobot yang tinggi dan nilai yang tinggi.

Dimana :

Bobot	Artinya
5	Sangat penting
4	Penting
3	Cukup penting
2	Kurang penting
1	Sangat Kurang Penting

Nilai	Artinya
1	Ancaman sangat Rendah
2	Ancaman rendah
3	Ancaman sedang
4	Ancaman tinggi
5	Ancaman sangat tinggi

Dilihat hasil perhitungan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan ancaman seperti pada Lampiran C.1 dari tabel 4.1.1. dan tabel 4.1.2. dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.1
Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Ancaman

No.	Elemen Ancaman	Bobot	Nilai	B x N
1.	Pesaing	0,23	4,2	0,966
2.	Peraturan Pemerintah	0,18	4,6	0,828
3.	Hambatan masuknya pesaing baru	0,08	2,6	0,208
4.	Kekuatan pemasok/Supplier	0,06	1	0,06
5.	Depresiasi mata uang	0,05	1,2	0,06
6.	Kondisi ekonomi	0,15	2	0,3
7.	Perkembangan teknologi	0,16	3,6	0,576
8.	Perubahan ekonomi sosial	0,09	1,4	0,126
	Jumlah	1		3,124

Sumber : Data primer yang diolah.

PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang mendapat ancaman yang paling besar pada pesaing. Dimana pesaing yang potensial adalah PT Gudang Garam dan dengan semakin banyaknya pabrik rokok berdiri dan juga masuknya rokok-rokok putih dari luar negeri maka PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang menghadapi persaingan yang lebih tajam.

Pesaing potensial akan lebih mempertajam persaingan karena adanya Peraturan Pemerintah seperti kebijaksanaan baru berupa tata niaga cengkih. Dimana banyak cara dan upaya yang dipakai oleh kalangan pabrik rokok untuk menyiasati aturan baru tersebut, mulai dari penurunan strata produksi hingga memecah perusahaan dengan mendirikan anak perusahaan baru.

Terutama setelah pemerintah menyempitkan jenis rokok berdasarkan strata produksi melalui peraturan cukai yang baru. Cara-cara diatas nampaknya sudah tidak bisa dipakai lagi. PT Gudang Garam yang selama ini sendirian menempati posisi

pabrik rokok terbesar setelah PT Djarum turun kelas menjadi pabrik rokok kelas menengah besar dengan peraturan cukai yang baru, kini dikenakan tarif cukai yang sama besar dengan PT HM Sampoerna, PT Djarum dan PT Bentoel. Nilai keseluruhan ancaman sebesar 3,124 mengindikasikan bahwa ancaman lingkungan eksternal PT Djarum terhadap kemungkinan gagalnya usaha cukup tinggi bila tidak mampu mengelimir ancaman tersebut.

b. Analisis Peluang

Pemberian bobot dan nilai terhadap lingkungan eksternal yang merupakan peluang bagi perusahaan, didapatkan dari wawancara dengan pimpinan PT Djarum Kudus, PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dan GAPPRI, dimana dalam wawancara tersebut membandingkan perusahaan dengan pesaing yang potensial.

Dalam hal ini dari tiap elemen peluang yang didapat diberikan bobot dan nilai tersendiri. Bila perusahaan menganggap peluang yang ada di industri rokok nasional sangat penting, maka diberi bobot yang tinggi dan nilai yang tinggi.

Dimana :

Bobot	Artinya
5	Sangat penting
4	Penting
3	Cukup penting
2	Kurang penting
1	Sangat Kurang Penting

Nilai	Artinya
1	Peluang sangat rendah
2	Peluang rendah
3	Peluang sedang
4	Peluang tinggi
5	Peluang sangat tinggi

Hasil perhitungan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan peluang seperti pada lampiran C.1 dari tabel 4.2.1. dan tabel 4.2.2 dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.2
Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Peluang

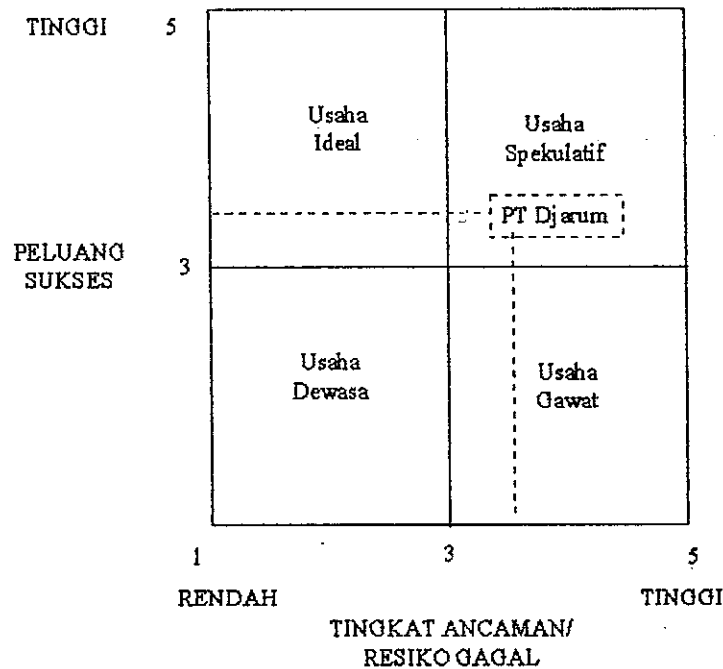
No.	Elemen Peluang	Bobot	Nilai	B x N
1.	Pertumbuhan Pasar	0,27	4,2	1,134
2.	Luas Pasar	0,19	2,4	0,456
3.	Perkembangan Tehnologi	0,20	3,4	0,68
4.	Kebijaksanaan Pemerintah	0,24	4,6	1,104
5.	Demografi & Geografi	0,10	2	0,2
	Jumlah	1		3,574

Sumber : Data primer yang diolah.

PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang memiliki peluang yang terbesar pada elemen pertumbuhan pasar. Dengan pertumbuhan pasar yang tinggi maka memungkinkan PT Djarum Kudus memproduksi rokok untuk memenuhi kebutuhan dan selera konsumen karena dimungkinkan pertumbuhan pasar yang baik. Nilai keseluruhan peluang sebesar 3,574 mengisyaratkan bahwa peluang PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang untuk sukses dalam memanfaatkan lingkungan eksternal tersebut cukup tinggi.

Dari penilaian elemen ancaman dan peluang dapat digambarkan matriks ETOP sebagai berikut:

Gambar 4.1
Matriks ETOP PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang



Dengan melihat matriks ETOP di atas dapat dijelaskan bahwa posisi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang berada pada lingkungan eksternal dengan tingkat ancaman yang cukup tinggi yaitu sebesar 3,124 dan juga memiliki tingkat peluang yang cukup tinggi yaitu sebesar 3,574. Hal ini dapat dikategorikan bahwa PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang berada dalam lingkungan Usaha Spekulatif. Artinya manajemen dihadapkan pada suatu keadaan apabila mampu mengeksploitir 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 berarti. Karena itu kemampuan para top manager/ pimpinan PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang selaku pengambil keputusan dalam

mencermati peluang dan ancaman sangat penting agar dapat membuat kebijakan yang tepat.

4.1.2 Analisis kekuatan dan kelemahan

Perumusan strategi bisnis selain mensyaratkan adanya analisis peluang dan ancaman juga memerlukan analisis terhadap faktor internal. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi variable internal dan evaluasi terhadap keseluruhan variable untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga dapat mengetahui profil keunggulan strategi (Strategic Advantage Profile/ SAP).

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lingkungan internal agar dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi elemen-elemen yang merupakan kekuatan/ kelemahan.
2. Memberikan bobot dari masing-masing elemen tersebut.
3. Memberikan penilaian atas elemen-elemen dengan metode tertentu.
4. Mengalikan bobot dengan nilai
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen.

Pemberian bobot dan nilai variabel internal pemasaran, didapat dari wawancara dengan pimpinan PT Djarum Kudus maupun Perwakilan Semarang, dimana dalam wawancara tersebut membandingkan perusahaan dengan pesaing-pesaing potensial.

Dalam hal ini dari tiap elemen variabel internal pemasaran yang didapat diberikan bobot dan nilai tersendiri. Bila perusahaan menganggap bahwa elemen dari variabel

internal pemasaran tersebut yang merupakan kunci sukses perusahaan sangat penting maka diberi bobot yang tinggi dan begitu pula dengan pemberian nilai bila perusahaan menganggap baik dibandingkan pesaing maka diberi nilai yang tinggi.

Dimana :

Bobot	Artinya
5	Sangat penting
4	Penting
3	Cukup penting
2	Kurang penting
1	Sangat Kurang Penting

Nilai	Artinya
1	Kondisi paling buruk
2	Kondisi dibawah rata-rata
3	Kondisi rata-rata dalam industri
4	Kondisi diatas rata-rata
5	Kondisi paling baik

Hasil perhitungan pembobotan dan penilaian variabel internal pemasaran seperti pada lampiran C.2. dari tabel 4.3.1 dan tabel 4.3.2. dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.3
Perhitungan Jumlah Bobot Tertimbang
Variabel Internal Pemasaran

No.	Elemen	Bobot	Nilai	B x N
1.	Kualitas produk	0,19	4,0	0,76
2.	Reputasi & image	0,13	4,6	0,598
3.	Harga	0,16	4,0	0,64
4.	Promosi	0,17	3,4	0,578
5.	Distribusi	0,18	3	0,54
6.	Pangsa Pasar	0,17	4,5	0,765
	Jumlah	1		3,866

Sumber : Data primer yang diolah.

Dari tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang memiliki keunggulan dalam aspek kualitas produk dan juga keunggulan dalam pangsa pasar. Namun demikian sangat lemah dalam aspek distribusi dan promosi. Sebagaimana telah diketahui bahwa 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 3,866 ke dalam posisi persaingan tersebut, maka digunakan interval sebagai berikut:

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

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

$$i = 2/3 \text{ atau } 0.66$$

Dengan demikian penentuan kelompok posisi persaingan menjadi sebagai berikut:

<u>Nilai</u>	<u>Posisi persaingan</u>
1 - 1.66	Avoid
1.67 - 2.33	Weak
2.34 - 3.00	Tenable
3.01 - 3.67	Favourable
3.68 - 4.34	Strong
4.35 - 5.00	Dominant

Dari hasil perhitungan tabel 4.3 diperoleh bahwa nilai SAP sebesar 3,866 berarti menunjukkan bahwa PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang pada posisi persaingan **STRONG (Kuat)**

4.2 Matriks SWOT PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang, rangkuman analisis posisi yang dibuat disajikan dalam suatu matriks untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang. Alternatif yang muncul adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2
Matriks Posisi SWOT
PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang

SAP	ETOP	Ideal Busines	Mature Busines	Spekulatif Busines	Trouble Busines
Dominan Position		I	I	I	I
Strong Position		I	I	I ^{*)}	I
Favourable Position		I	I	I	D
Tenable Position		I	I	D	D
Weak Position		I	D	D	D
Avoid Position		D	D	D	D

*) Posisi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang

I = Invest D = Divest

Dari gambar 4.2 dapat dilihat bahwa PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang berada pada posisi I atau Investasi. Dimana dari perhitungan ETOP didapatkan bahwa PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang berada pada Usaha Spekulatif. Sedangkan dari perhitungan SAP didapat bahwa PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang berada di posisi Strong (Kuat).

Pada penggambaran matriks posisi SWOT dari hasil ETOP dan SAP dapat diketahui posisi dari PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang, sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan. Posisi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang berada pada posisi investasi. Dimana posisi investasi bagi PT Djarum Kudus masih sangat memungkinkan. Hal ini dapat di lihat dari:

- Jumlah penduduk yang sangat besar dan jumlah penggemar rokok yang sangat potensial.
- Di samping itu produk rokok sebagian ada yang diekspor karena untuk menghadapi era globalisasi sehingga memungkinkan produk rokok untuk diekspor dan akan meningkatkan devisa negara.

Dari Strategi yang ditempuh oleh PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang sudah dilaksanakan dengan baik. Tetapi dengan posisi perusahaan pada posisi Investasi sebaiknya PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang perlu mengembangkan strategi

a. Intensifikasi dan Ekstensifikasi Promosi

b. Ekstensifikasi Distribusi

BAB V

FORMULASI STRATEGI

5.1. Prediksi kondisi yang akan datang

Dalam perumusan pengembangan strategi pemasaran PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang sebelumnya perlu melakukan analisis terhadap kondisi yang akan datang agar rumusan strategi yang disusun mampu mengadaptasi perubahan-perubahan yang akan datang. Berdasarkan data historis dan kecenderungan perubahan lingkungan eksternal, maka kondisi yang akan datang dapat diprediksikan sebagai berikut:

5.1.1 Kondisi Perekonomian.

Dengan tabel 3.5 dapat dijelaskan bahwa tingkat pertumbuhan ekonomi nasional rata-rata sekitar 6,9 % melampaui angka yang ditargetkan bahwa pada tahun 1995 mencapai 8,2 %, sedangkan tingkat inflasi dari tahun 1988 hingga tahun 1995 masih bisa dikendalikan dimana tingkat inflasi tidak melampaui angka dari dua digit. Seiring dengan kondisi ekonomi yang terjadi mendorong pemerintah mengeluarkan serangkaian kebijaksanaan-kebijaksanaan, diantaranya dengan mengeluarkan kebijakan tentang diberlakukannya tata niaga cengkih dengan lahirnya Badan Penyangga Pemasaran Cengkih (BPPC), kampanye anti rokok oleh organisasi kesehatan dunia (WHO). Disamping itu pemerintah juga mengeluarkan kebijakan berupa pemberian upah

minimum regional (UMR), besarnya tarif cukai yang harus dipikul oleh perusahaan K-1000 berkaitan dengan Surat Keputusan (SK) Menkeu No. 229/KMK.05/1996.

Dari uraian di atas dapatlah diprediksikan bahwa kondisi nasional serta iklim usaha dalam industri rokok akan masih tetap menarik.

5.1.2. Penyerapan Tenaga Kerja

Selain kontribusi ekonomi, serapan tenaga kerja di sektor industri rokok nasional sangat besar. Dimana pabrik-pabrik rokok sendiri pada tahun 1991 mempekerjakan sekitar 148 ribu orang, sementara 870.000 tenaga kerja yang lain bekerja pada bidang distribusi dan

penjualan rokok, hal ini juga sama terjadi pada sisi hulunya. Pada tahun 1991, jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam perkebunan tembakau mencapai 1,6 juta orang dan perkebunan cengkeh sebesar 2,1 orang. Dari data diatas dapat dikatakan bahwa petani tembakau Indonesia pernah mempekerjakan lebih dari 1 juta pekerja untuk membuat rokok kretek. Anggota GAPPRI membeli hampir semua cengkeh yang ditanam Indonesia. Secara total pada tahun tersebut diperkirakan bahwa industri hasil tembakau dari hulu ke hilir, menyerap tenaga kerja mendekati kurang lebih 4 juta orang. Jika diandaikan tiap orang pekerja bertanggungjawab terhadap 5 orang anggota keluarganya, maka diperkirakan hampir 20 juta jiwa atau sekitar 10 % dari total penduduk Indonesia dalam tahun 1991 terlibat dan tergantung dari sektor ini. Hal ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini.

Tabel 5.1
Tenaga Kerja Pabrik Rokok di Indonesia
Tahun 1981 - 1992 (orang)

Tahun	Gudang Garam	Djarum	Bentoel	Sampoerna	Lain-lain	Rokok Putih	Total	Tenaga Kerja Industri Manufacturing
1981	37.012	-	-	-	-	6.457	137.177	1.001.784
1982	42.506	-	-	-	-	6.523	141.669	1.067.017
1983	45.797	-	-	-	-	6.472	144.585	1.119.630
1984	43.621	-	-	-	-	7.020	155.381	1.197.799
1985	41.401	-	-	-	-	5.922	148.189	1.684.726
1986	43.773	-	-	-	-	5.544	145.778	1.691.435
1987	44.416	16.357	17.792	5.017	56.300	5.270	145.152	1.788.325
1988	45.083	18.425	11.000	3.000	37.558	5.311	139.615	2.064.689
1989	43.519	17.210	16.947	15.472	42.016	4.453	139.617	3.360.170
1990	42.944	16.164	16.952	15.342	53.197	4.130	148.729	-
1991	43.799	21.982	16.674	11.500	50.396	4.604	148.055	-

Sumber : GAPPRI

Keterangan : (-) data tidak tersedia.

Tabel 5.2
Tenaga kerja yang terlibat dalam perkebunan tembakau
Tahun 1981 - 1991

Tahun (Ha)	Luas Areal (Orang)	Tenaga kerja (%)	Pertumbuhan
1981	204.026	1.632.208	-
1982	210.026	1.680.208	2.9
1983	201.204	1.610.352	(4.2)
1984	156.606	1.252.848	(22.2)
1985	288.118	2.304.944	84.0
1986	198.842	1.590.736	(31.0)
1987	211.432	1.691.456	6.3
1988	187.432	1.499.456	(11.4)
1989	183.794	1.470.352	(1.9)
1990	187.928	1.503.424	2.2
1991	188.945	1.511.560	0.5
Rata-rata	204.026	1.613.413	2.5

Sumber : GAPPRI, 1991

Tabel 5.3
Tenaga kerja yang terlibat dalam perkebunan cengkeh
1981 - 1991

Tahun	Luas Areal (Ha)	Tenaga Kerja Pemeliharaan Tanaman	Tenaga kerja Pemetikan dan Pengolahan Hasil	Total (Orang)	Pertumbuhan (%)
1981	517.134	413.707	1.292.835	1.706.542	-
1982	530.869	424.695	1.327.173	1.751.868	2.7
1983	566.645	453.316	1.416.613	1.869.929	6.7
1984	608.284	486.627	1.520.710	2.007.337	7.3
1985	655.475	532.380	1.663.688	2.196.068	9.4
1986	679.309	543.477	1.698.273	2.241.720	2.1
1987	742.269	593.815	1.885.667	2.449.488	9.3
1988	692.765	544.212	1.731.913	2.286.125	(6.7)
1989	702.992	561.594	1.754.980	2.316.574	1.3
1990	685.730	548.584	1.714.325	2.262.909	(2.3)
1991	726.590	581.272	1.816.475	2.397.747	6.0
Rata-rata	647.006	517.605	1.617.514	2.135.119	3.9

Sumber : GAPPRI, 1991

5.1.3. Intensitas Persaingan

Kebijakan pemerintah Indonesia tentang mulai berlakunya tata niaga cengkeh dengan lahirnya Badan Penyangga Pemasaran Cengkeh (BPPC), kampanye antirokok oleh organisasi kesehatan dunia (WHO), serta pemberian upah sesuai upah minimum regional (UMR) sebagaimana Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. Kep 02/1996, menjadi beban perusahaan rokok, yang berstrata besar, menengah maupun kecil.

Dalam kaitan kampanye anti rokok yang direalisasikan dalam berbagai bentuk, mengakibatkan perusahaan harus memutar otak keras-keras berupaya mencari bentuk baru untuk tetap meyakinkan konsumen. Sedangkan sejak digulirkan kebijakan baru berupa tata niaga cengkeh, pertumbuhan industri rokok nasional mengalami penurunan

sekitar 3 sampai 5 persen per tahun saja. Sudah banyak cara dan upaya yang dipakai oleh kalangan pabrik rokok untuk menyasafi aturan baru tersebut, mulai dari penurunan strata produksi hingga memecah perusahaan dengan mendirikan anak perusahaan baru. Cara pertama, dimaksudkan agar perusahaannya turun kelas sehingga tarif cukai yang harus dibayarkan ikut turun persentasenya. Hal ini dimungkinkan karena penentuan tarif cukai untuk Sigaret Kretek Mesin (SKM) dan Sigaret Kretek Tangan (SKT) masih ditentukan oleh besarnya strata produksi.

Cara kedua, untuk meringankan beban pembayaran cukai, karena volume total produksinya telah terbagi pada anak-anak perusahaan baru yang didirikannya.

Ketentuan Pemerintah yang baru tentang tarif cukai, merupakan langkah positif untuk mendewasakan kalangan pengusaha rokok nasional. Dengan menyempitkan jenis pabrik rokok berdasarkan strata produksi, maka diharapkan kalangan pabrikan tidak lagi berlindung pada jumlah produksi untuk mengejar keuntungan dari perbedaan tarif cukai, yang artinya pengusaha rokok diminta untuk bersaing secara sehat dengan sikap profesional, sehingga mampu bertahan dan bersaing dengan produk lain.

5.1.4 Perubahan Peraturan Pemerintah

Pemerintah mengeluarkan perubahan dalam tarif cukai dalam tahun 1991. Untuk SKM cukai berkisar 22,5 % sampai 37,5%. Peraturan baru juga menyebutkan semua rokok kretek (SKT dan SKM) hanya dapat dijual dalam bungkus 12 dan 16 batang rokok per bungkusnya.

Sebelumnya 1 (satu) bungkus rokok berisi sekitar 3 sampai 24 batang.

Sigaret Putih Mesin (SPM) hanya dijual berisi 20 batang per bungkus. Perubahan ini mempunyai pengaruh besar dalam pemasaran rokok kretek. Kebanyakan merk-merk populer yang diproduksi oleh Gudang Garam, Djarum, Bentoel, dan Sampoerna dulunya 1 bungkus berisi 18, 20 dan 24 batang, harus menyesuaikan dengan ketentuan baru. Sehingga juga mempengaruhi harga.

Cukai kretek naik lagi di tahun 1993 (Lampiran A). Tarif baru membebani cukup berat bagi Gudang Garam. Berdasarkan tingkat produksi tahun 1992, pajak untuk Djarum, Bentoel dan Sampoerna akan menurun karena 3 perusahaan ini jatuh pada level 4 dari skala pajak Sigaret Kretek Tangan (SKT) dan Sigaret Kretek Mesin (SKM).

5.2. Pengembangan Strategi Pemasaran PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang

Menambah pangsa pasar dengan cara :

a. Intensifikasi promosi dan Ekstensifikasi promosi.

Promosi yang dilakukan oleh PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang telah dilakukan lewat iklan di media cetak, elektronik, billboard juga dilakukan melalui sponsorship dalam bidang olah raga dan seni.

Menghadapi persaingan yang begitu ketat maka PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang harus mengantisipasi persaingan tersebut dengan jalan melakukan

intensifikasi promosi dan ekstensifikasi promosi. Dalam hal ini intensifikasi promosi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang harus berupaya untuk menekankan pada proporsi biaya untuk masing-masing kegiatan promosi yang akan dijalankan. Dimana anggaran promosi untuk di media, seperti iklan di surat kabar proporsinya diperbanyak kemudian publisitas serta promosi penjualan, dan personal selling.

Disamping itu PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang harus menganggarkan perbesaran biaya promosi untuk melakukan kegiatan promosi selama ini. Karena sampai saat ini anggaran untuk biaya promosi dirasakan masih sangat terbatas sehingga gerak-gerik untuk promosi masih relatif kecil.

b. Ekstensifikasi Distribusi

PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang merupakan Perwakilan dari PT Djarum Kudus dengan pusat di kota Semarang. Dalam rangka meningkatkan pasarnya di Jawa Tengah maka PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang memiliki agen tunggal yang ada di kota Jawa Tengah termasuk Yogyakarta, Madiun, Pati/ Bojonegoro.

Disini terlihat bahwa kota yang ada di daerah sekitar Kabupaten Banyumas seperti Purwokerto belum tergarap pasarnya. Jika agen tunggal ini diperluas maka akan dapat menghasilkan pangsa pasar yang lebih luas karena daerah Purwokerto dan sekitarnya merupakan daerah potensial sehingga mungkin dapat untuk mencegah pesaing dari Gudang Garam dan Bentoel menyerang pasar di Jawa Tengah.

Disamping itu PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang dapat menambahkan dengan armada penjualan , sehingga dapat menjangkau daerah-daerah yang jauh dari pusat perkotaan. Dari strategi yang telah diuraikan diatas nampaknya akan berhasil bila strategi tersebut digunakan secara bertahap untuk mencapai strategi. Dimana dalam strategi tersebut dalam jangka pendek maupun jangka panjang memiliki peran yang cukup penting dalam peningkatan volume penjualan.

5.3. Implementasi terhadap kebijakan pemasaran

Kebijakan di bidang pemasaran yang diimplementasikan di bawah ini dilakukan tanpa meninggalkan kebijakan yang selama ini telah berhasil dengan baik. Dalam hal ini kebijakan yang disarankan tidak lain merupakan penyempurnaan dari kebijakan yang telah dijalankan oleh perseroan.

5.3.1. Kebijakan Promosi

Kegiatan promosi yang telah dilakukan belum efektif dalam meningkatkan penjualan karena perseroan telah mengalokasikan biaya promosi yang terbesar untuk promosi penjualan dan ini kurang tepat, karena kegiatan promosi untuk rokok yang merupakan barang konveniense seharusnya biaya dialokasikan yang terbesar untuk iklan di surat kabar ataupun radio kemudian publisitas serta promosi penjualan dan personal selling. Oleh kerena itu perlu dilakukan beberapa perubahan kebijakan. Beberapa kebijakan promosi yang dapat dilakukan antara lain :

a. Merubah proporsi biaya promosi.

Seperti yang telah diuraikan diatas proporsi biaya promosi sebaiknya yang terbesar adalah iklan, publisitas serta promosi penjualan, dan personel selling dan publisitas.

b. Materi iklan (contents) sebaiknya menonjolkan

- jenis tembakau
- panjang rokok

Tidak lagi tentang keharuman, kegurihan dan kenikmatan (manfaat konsumen) atau tentang gaya hidup yang berubah-ubah. Dari pria penggemar petualang sampai pria super sedang beraksi (Super people in action) dalam hal ini merupakan situasi penggunaan.

5.3.2. Kebijakan Distribusi

Dalam pemasaran produknya untuk sampai ke konsumen PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang menggunakan agen tunggal kemudian pengecer. Sehingga upaya untuk peningkatan jumlah agen tunggal dengan sebaran yang lebih merata dapat terus ditingkatkan.

Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan antara lain :

a. Membuka Agen Tunggal di Wilayah yang potensial seperti daerah Purwokerto.

Karena selama ini daerah tersebut belum ada Agen Tunggal. Daerah ini dianggap potensial, karena mampu untuk menjaring konsumen daerah Purwokerto dan sekitarnya.

b. Menjalin hubungan timbal balik antara agen tunggal, pengecer :

Dengan jaringan distribusi yang kuat maka akan mampu menimbulkan nilai tambah, karena dengan jaringan distribusi mampu membentuk profit center.

c. Menambah armada penjualan

Dengan bertambahnya jaringan distribusi maka armada penjualan untuk rokok juga harus bertambah karena dengan banyaknya jaringan distribusi berarti produk yang dipasarkan harus selalu tersedia sehingga dibutuhkan ketepatan dan kecepatan di dalam mengisi outlet-outlet yang kosong, karena bila rokok tidak ada di pasaran maka pembeli akan beralih ke produk lain.

5.4. Evaluasi dan pengendalian

Langkah akhir dalam perumusan strategi adalah evaluasi dan pengendalian. Penelusuran strategi dan pelaksanaannya membutuhkan sistem pengendalian dan sistem informasi yang efektif dan memberikan umpan balik (feedback) yang lengkap dan tepat waktu. Dengan demikian tindakan perbaikan atas dasar evaluasi dan umpan balik tersebut senantiasa diarahkan untuk mencapai tujuan secara efektif. Sehingga mekanisme pengembangan strategi berjalan secara kontinue dan dapat diperoleh rumusan strategi yang dinamis.

Karena Tesis ini bagi PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang ada kemungkinan akan menjadi rencana yang tentu saja belum dilaksanakan, sehingga proses

pengendalian belum dapat dituangkan dalam Tesis ini. Dalam Tesis ini penekanannya pada evaluasi strategi apakah strategi yang dirumuskan konsisten, tepat dan dapat dijalankan sesuai dengan analisis internal dan eksternal.

Bila dilihat misi dan tujuan perusahaan bahwa kepuasan konsumen menjadi sasaran dalam pencapaian tujuan, sehingga dapat meningkatkan volume penjualan maka kebijakan menambah pangsa pasar dengan menekankan proporsi untuk masing-masing komponen promosi dengan seimbang, dengan porsi anggaran yang benar maka promosi akan efektif seperti bila mensponsori konser musik tertentu bertujuan agar aspirasi asosiasi dan brand personality seseorang dapat tercipta melalui jenis-jenis karakter acara tersebut.

Disamping itu harus mempertajam komunikasi periklanan dengan menonjolkan atribut produknya. Untuk melakukan porsi anggaran promosi yang sesuai maka dibutuhkan biaya yang besar sehingga bila promosi dilakukan secara gencar, konsisten dan terus menerus maka mampu menimbulkan komunikasi sehingga akan meningkatkan penggunaan rokok.

Sedangkan strategi ekstensifikasi distribusi memang perlu dilakukan karena bila produk tidak dapat dijumpai maka perokok akan menoleh ke merk lain. Dengan menambah jumlah agen tunggal maka ketersediaan produk rokok dapat dengan mudah dijumpai. Di samping itu dengan jumlah agen yang cukup banyak dan tersebar merata maka kesegaran produk dapat dijaga dengan rotasi berdasarkan tanggal kadaluarsa.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian Bab I sampai Bab V dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan analisis SWOT dapat diketahui bahwa PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang berada pada posisi lingkungan usaha spekulatif dan posisi persaingan kuat, oleh karenanya pilihan strategi yang tepat adalah strategy pertumbuhan/investasi melalui intensifikasi promosi dan ekstensifikasi promosi serta ekstensifikasi distribusi.
- b. Kebijakan promosi belum efektif karena belum menekankan pada proporsi biaya untuk masing-masing bentuk yang akan dijalankan. Di samping itu bentuk promosi yang dijalankan seperti iklan harus mampu memberikan kreasi yang segar dan baru.
- c. Sementara kebijakan distribusi melalui penambahan agen tunggal dan armada penjualan dapat dijalankan dengan mempertimbangkan bahwa bila agen tunggal PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang merata di seluruh Jawa Tengah maka produk rokok PT Djarum akan cepat ditemukan oleh konsumen.

6.2. Saran

PT Djarum Kudus Perwakilan Semarang harus menempatkan porsi anggaran promosi lebih banyak untuk bentuk promosi sebagai berikut : media cetak, publisitas serta promosi penjualan dan kemudian personal selling. Di mana peran dari promosi sangat penting, karena mengingat perusahaan mengalami persaingan yang cukup tajam maka diharapkan dari promosi akan tercipta komunikasi yang konsisten dan terus menerus sehingga akan meningkatkan pengguna rokok. Dan untuk perluasan jaringan distribusi dilakukan dengan pembenahan jalur distribusi melalui penambahan agen tunggal karena ketersediaan produk rokok PT Djarum menjadi prioritas karena perokok akan kecewa bila produk susah diperoleh. Karena bila melakukan pembinaan dengan pengecer ataupun agen tunggal secara terus menerus karena akan dapat membantu perusahaan dimana mereka akan mendisplay produk PT Djarum lebih menarik dan kesegaran produk dijaga dengan rotasi berdasarkan tanggal kadaluarsa.

DAFTAR PUSTAKA

- Byars Llyord L; 1984, Concepts of Strategic Management : Planning and Implementation, New York: Harper & Row Publishers.
- Cravens, D.W., 1990, Strategy Marketing, 3 rd ed., Englewood Cliff, New jersey : Prentice hall International, Inc.
- Glueck, William F & Lawrence R. Jauch, 1994, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Jakarta, Erlangga.
- Kotler, Philip, 1994, Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Jilid 1 dan 2, Jakarta, Erlangga.
- Pearce H, John A and Richard B. Robinson, Jr, 1994, Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, edisi kelima, Boston, Irwin.
- Porter, Michael E., 1993, Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Jakarta, Erlangga.
- Ries, All & Jack Trout, 1993, Perang Pemasaran, Jakarta, Erlangga.
- Singarimbun, Masri, 1995, Metodologi Penelitian Survei, Jakarta, Rajawali.
- Statistik Ekonomi - Keuangan Indonesia, 1995, Bank Indonesia.
- Sukristono, 1992, Perencanaan Strategis Bank, Jakarta, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia
- Suwarsono, 1994, Manajemen Strategik: Konsep, Alat Analisa dan Konteks, Yogyakarta, UPP AMP YKPN
- Tim Penelitian Badan Pengembangan manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas, 1993/1994, Laporan Akhir Studi Evaluasi Perusahaan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah, Semarang.
- Urban, Glen L. and Steven H. Star, 1991, Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decision, Englewood Cliffs, Printice Hall, Inc.