

**STRATEGI BERSAING: SUATU KAJIAN
PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN GUNA
MERAHAI KEUNGGULAN KOMPETITIF**

(Studi pada PT. Ongkowidjojo, Malang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Seminar Proposal
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**BARKAH FITRIADI
NIM. 0710320059**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN
MALANG
2013**

MOTTO HIDUP

Doa dan Restu dari Bapak dan Ibu sangat berpengaruh terhadap perjalanan hidup.

Jak ada yang membanggakan selain bisa memanfaatkan waktu dengan baik dan benar, dan aku sempat terluka dan jatuh karena kesalahanku dalam menghadapi waktu.

Bisnis adalah salah satu cinta, proses, dan hasil dari aku merasakan kuliah.

** Barkah Fitriadi **



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia; Telp. +62-341-553737,
568914, 558226 Fax. +62-341-558227 ; E-mail: fia@ub.ac.id ; Website: http://fia.ub.ac.id

Program Studi • Sarjana : Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Perencanaan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan - Ilmu Administrasi Bisnis - Perpajakan
• Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata • Magister : Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : STRATEGI BERSAING: SUATU KAJIAN PERUMUSAN STRATEGI
PEMASARAN GUNA MERAIH KEUNGGULAN KOMPETITIF
(Studi pada PT. Ongkowidjojo, Malang)

Disusun Oleh : BARKAH FITRIADI

Nim : 0710320059

Fakultas : ILMU ADMINISTRASI

Jurusan : ADMINISTRASI BISNIS

Konsentrasi : MANAJEMEN PEMASARAN

Malang, Juli 2013

Komisi Pembimbing,

Ketua,

Drs. Soekarto, M.Si
NIP. 130345919

Anggota,

Sunarti, S. Sos, M.A.B.
NIP. 1974071719980220001



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia; Telp. +62-341-553737,
568914, 558226 Fax. +62-341-558227 ; E-mail: fia@ub.ac.id ; Website: http://fia.ub.ac.id

Program Studi : Sarjana - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan - Ilmu Administrasi Bisnis - Perpajakan
- Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata • Magister : Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya,
pada:

Hari : Senin
Tanggal : 29 Juli 2013
Jam : 09.00
Skripsi atas nama : Barkah Fitriadi
Judul : Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran guna
Meraih Keunggulan Kompetitif (Studi pada PT. Ongkowidjojo,
Malang)

Dan dinyatakan LULUS

Majelis Penguji

Ketua

Drs. Soekarto, M. Si

NIP. 130345919

Anggota

Sunarti, S.Sos, MAB

NIP. 19740717 199802 2 001

Anggota

Dr. Zainul Arifin, MS

NIP. 19570415 198601 1 001

Anggota

Dra. Francisca Yaningwati, M. Si

NIP. 19530919 198010 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsure-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 29 Juli 2013

Mahasiswa,



Nama : Barkah Fitriadi

Nim : 0710320059

RINGKASAN

Fitriadi, Barkah. 2013. **Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran guna Meraih Keunggulan Kompetitif** (Studi pada PT. Ongkowidjojo, Malang). Drs. Soekarto, M.Si. Sunarti, S. Sos, M.A.B. 145 hal + xvi.

Kata Kunci : Strategi Bersaing, Pemasaran.

Dunia bisnis dewasa ini jauh berbeda dan lebih kompleks. Strategi bersaing dan kebijakan harus diterapkan secara bersinergi oleh perusahaan untuk mencapai hasil atas tujuan yang ditetapkan. Strategi bersaing ini bertujuan agar dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan dalam memperoleh keunggulan di bidangnya yang merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang dan terus menerus.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian ini adalah di pabrik rokok PT. Ongkowidjojo, Malang. Penelitian ini difokuskan pada lingkungan perusahaan (baik internal maupun eksternal) dan strategi bersaing PT. Ongkowidjojo, Malang dengan menggunakan analisis Struktur Industri, *External Factor Analysis Summary* (EFAS), *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), analisis SWOT, analisis Matrik Internal Eksternal, dan analisis Matrik *Grand Strategy*.

Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah PT. Ongkowidjojo, Malang menerapkan strategi bertahan dengan strategi biaya rendah dalam kebijakan bersaingnya, yang berkonsentrasi pada perbaikan sumber daya dan penyempurnaan produk, serta mempertahankan citra dari produk yang menjadikannya basis pemasaran yang lekat dan kuat di kawasan Madura dibandingkan dengan produk-produk lain.

SUMMARY

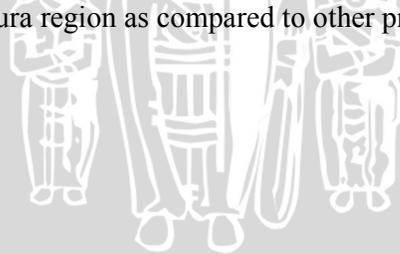
Fitriadi, Barkah. 2013. **Competitive Strategy: Study of a Marketing Strategy Formulation to Achieve Competitive Advantage** (Studi pada PT. Ongkowidjojo, Malang). Drs. Soekarto, M.Si. Sunarti, S. Sos, M.A.B. 145 hal + xvi

Keywords: Competitive Strategy, Marketing.

The business world today is much different and more complex. Competitive strategy and policy applied as well as the synergy of the company determines the achievement of results. Competitive strategy is intended to be viewed objectively internal conditions and external companies gain an edge in their field which is a means to achieve long-term goals and continuously.

This type of research is descriptive qualitative. Research sites in the cigarette factory PT. Ongkowidjojo, Malang. This study focused on the corporate environment (both internal and external) and the competitive strategy of PT. Ongkowidjojo, Malang by using analysis of industry structure, External Factor Analysis Summary (EFAS), Internal Factor Analysis Summary (IFAS), SWOT analysis, analysis of Internal External Matrix, and Grand Strategy Matrix analysis.

The results of the research conducted is PT. Ongkowidjojo, Malang implement survival strategies with a low cost strategy in competing policies, which concentrate on the improvement of resources and improvement of products, as well as to maintain the image of the product that makes the marketing base and strong inherent in the Madura region as compared to other products.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis persembahkan kepada Allah SWT karena atas Hidayah dan segala kemurahan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran guna Meraih Keunggulan Kompetitif (Studi pada PT. Ongkowidjojo, Malang)”. Sungguh syukur dari penulis yang tidak terbatas kepada Allah SWT.

Dalam menyusun skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak dorongan semangat, saran, dan bimbingan dari berbagai pihak. Dengan hati yang tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Dr. Srikandi Kumadji, MS selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Devi Farah, S.Sos, M.A.B selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Drs. Soekarto, M. Si. selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah berkenan dan sabar dalam memberikan petunjuk, arahan, serta bimbingan dalam penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan.
5. Ibu Sunarti, S. Sos, M.A.B. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah berkenan dan sabar dalam memberikan petunjuk, arahan, serta bimbingan dalam penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan

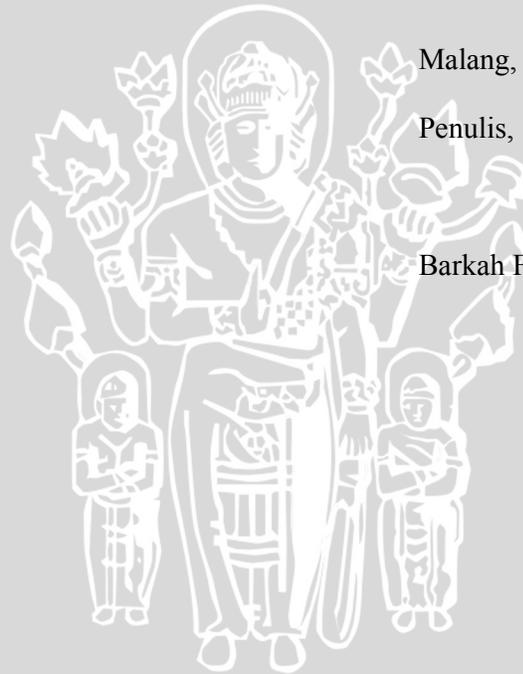
6. Bagi semua Dosen pengajar Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis terima kasih telah mengajarkan ilmunya selama masa perkuliahan.
7. Untuk Bapak dan Ibuku tercinta, salam cinta dan hormat selalu untuk kalian berdua yang telah memberikan cinta kasih sayang dan do'a yang tidak pernah putus untuk anakmu ini, maaf atas keterlambatan dalam menyelesaikan studiku dan terimakasih banyak atas segala pintu maaf yang selama ini Bapak dan Ibu berikan kepadaku.
8. Buat Pakde Ipan, Mas Pin, Iyan, Mbak Dewi, Mila, dan Keren terimakasih banyak atas segala inspirasi dan dukungannya.
9. Buat Abang Sugi, Pak Ve dan seluruh keluarga besar PT. Ongkowidjojo Malang, Kesid, Fais, Bahril, Mas Sulaiman, Mas Galih, BDS, Mas Fahmi, Elrandy, Mas Rohman, Mas Pikar, Mas Yoga, Kukuh, Mas Bedul, Mas Mudin, Mb Zahra, Jauhari, Mas Nur, Pak Idris, Honghong Chen, dan Helen, sungguh terimakasih atas segala jasa dan dukungan kalian. ☺.
10. Buat teman-teman seperjuanganku di skripsi ini Tasha, Galuh, Mas Samsul, Dwi, Okik, Fuad, Rohmat, dan Agung, terimakasih banyak atas pertukaran informasi-informasi yang sangat berharga untukku.
11. Buat semua teman-temanku dan semua orang yang ikut membantu dalam menyusun hingga terselesaikannya skripsi ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, sungguh terima kasih banyak, kalian spesial.

Semoga semua pihak yang telah banyak memberikan bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut diatas mendapatkan berkah dari Allah SWT. Amin. Penulis

menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan, maka saran dan kritik penulis harapkan guna perbaikan dalam penulisan berikutnya.

Semoga karya skripsi ini dapat bermanfaat bagi setiap pembaca. Amin Ya Robbal 'Alamin.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Malang, 29 Juli 2013

Penulis,

Barkah Fitriadi



DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kontribusi Penelitian.....	11
E. Sistematika Pembahasan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	14
B. Mapping Penelitian Terdahulu	18
C. Strategi.....	20
1. Pengertian Strategi.....	20
2. Manfaat Strategi	20
3. Tingkat-tingkat Strategi	21
4. Perumusan Strategi	22
5. Visi, Misi, dan Tujuan	23
D. Manajemen Strategi	24
1. Pengertian Manajemen Strategi.....	24
2. Model Manajemen Strategi	25
E. Pemasaran.....	26
1. Pengertian Pemasaran	26
2. Konsep Pemasaran.....	28
3. Pengertian Strategi Pemasaran	29
4. Bauran Pemasaran	30

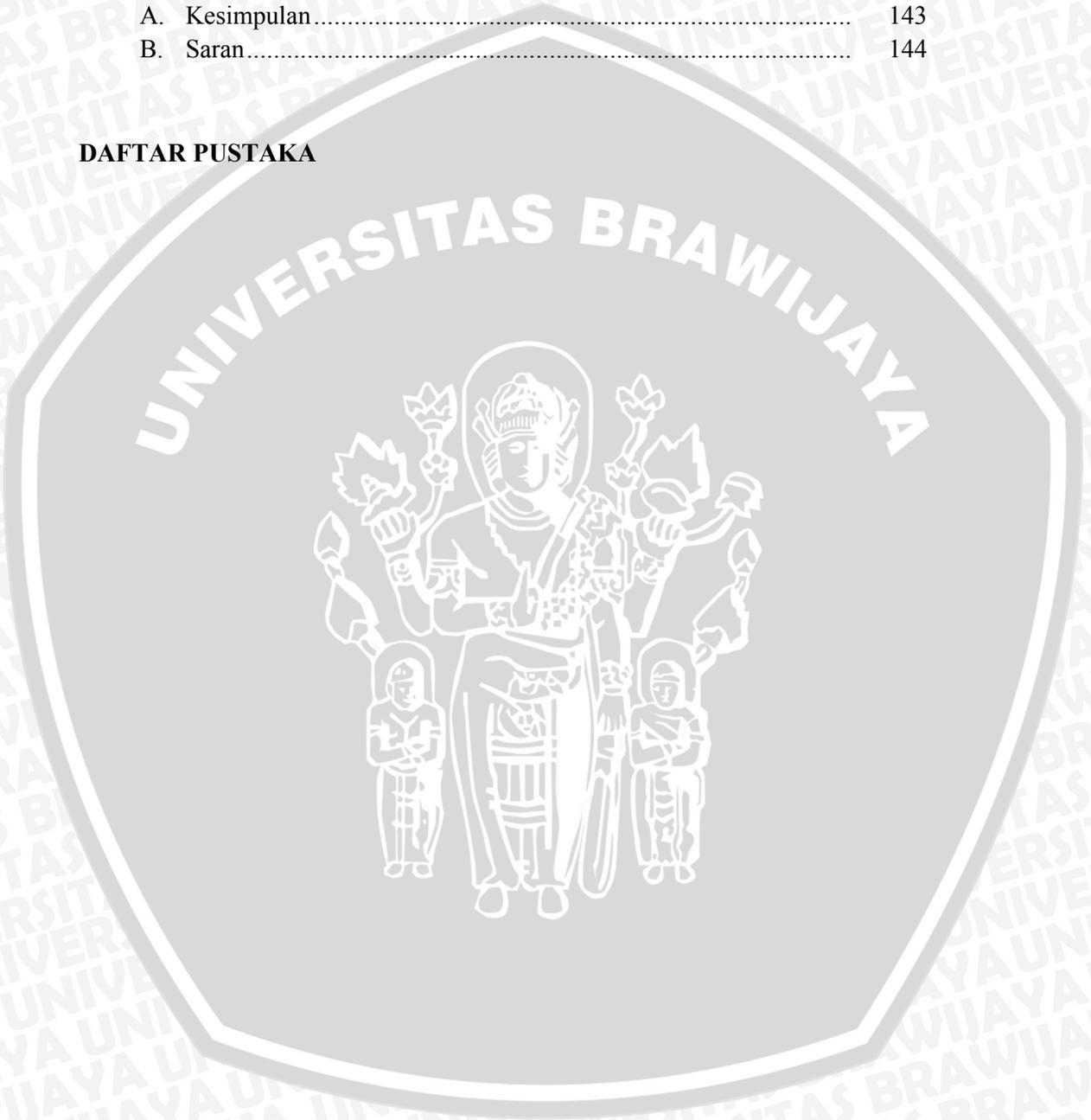
5. Keunggulan Kompetitif	32
F. Produk	33
1. Pengertian Produk	33
2. Produk Barang	34
3. Strategi Produk	35
G. Strategi Bersaing	36
1. Analisis Struktural Industri	36
2. Strategi Bersaing Generik	39
3. Analisis Lingkungan	43
H. Hubungan Strategi Bersaing dengan Keunggulan Kompetitif	58
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	60
B. Objek Studi yang Diamati	61
C. Lokasi Penelitian	62
D. Sumber Data	63
E. Teknik Pengumpulan Data	63
F. Instrumen Penelitian	64
G. Analisis Data	64
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	67
1. Sejarah Singkat Perusahaan	67
2. Struktur Organisasi	70
3. Personalia	77
4. Produk dan Hasil Produksi	78
5. Kegiatan Pemasaran	86
B. Penyajian Data	87
1. Tinjauan Umum Lingkungan Internal	87
2. Tinjauan Umum Lingkungan Eksternal	98
3. Lingkungan Politik	111
4. Lingkungan Teknologi	113
5. Strategi Bersaing PT. Ongkowidojo, Malang	113
C. Analisis dan Interpretasi Data	112
1. Analisis Struktur Industri	112
2. Matriks EFAS (<i>External Factor Analysis Summary</i>)	116
3. Matriks IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>)	122
4. Analisis SWOT	131
5. Matriks IE (<i>Internal External</i>)	134
6. Matriks Grand Strategy	135

7. PerumusanStrategiBersaing 135

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan 143
B. Saran 144

DAFTAR PUSTAKA



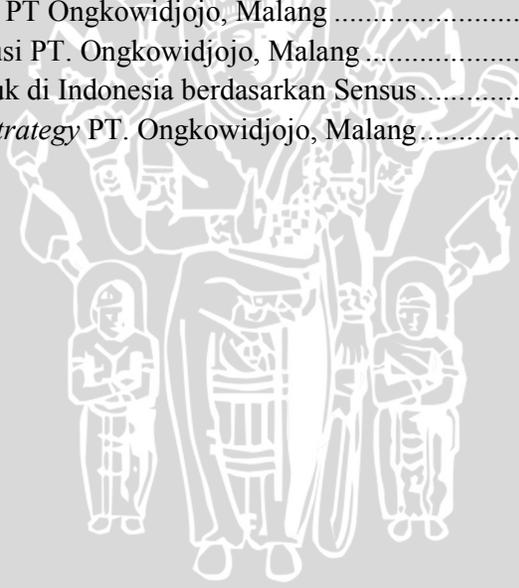
DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	<i>Mapping</i> Penelitian Terdahulu	18
2.	Matrik <i>Stregh – Weakness – Opportunity – Threats</i> (SWOT)	52
3.	Matrik Internal Eksternal.....	53
4.	Jumlah Penduduk Kota Malang 2005-2009	100
5.	Persentase penduduk berumur 15 tahun ke atas menurut daerah tempat tinggal, jenis kelamin, dan jenjang pendidikan tertinggi yang ditamatkan, 2010.....	102
6.	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tahun 1998-2010.....	104
7.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional berdasarkan PDB Tahun 2005-2009	105
8.	Produk Domestik Regional Bruto Kota Malang Tahun 2005-2009	106
9.	Rata-rata Nilai Tukar Rupiah Terhadap Dolar AS Tahun 1998-2011	108
10.	Tingkat Inflasi Indonesia Tahun 1994-2010	110
11.	Tingkat Inflasi Kota Malang Tahun 1994-2010	111
12.	Matrik EFAS (<i>External Factor Analysis Summary</i>) PT. Ongkowidjojo.....	124
13.	Matrik IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>)PT. Ongkowidjojo	130
14.	Matrik SWOT (<i>Stregh – Weakness – Opportunity – Threat</i>)PT. Ongkowidjojo Malang	133
15.	Matriks Internal Eksternal PT. Ongkowidjojo	134



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Lima Negara dengan Konsumsi Rokok Terbesar (milyar batang)	7
2.	Konsumsi Rokok di Indonesia 2005 - 2008 (milyar batang)	8
3.	Kontribusi 10 Negara dengan Perokok Terbesar dari Jumlah Perokok Dunia*(%)	8
4.	Tingkatan Strategi	21
5.	Model Manajemen Strategi	26
6.	Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri	37
7.	Tiga Strategi Generik	41
8.	Matrik Grand Strategy	54
9.	Cara Menyerang Pemimpin Industri	58
10.	Konteks dimana Strategi Bersaing Dirumuskan	59
11.	Struktur Organisasi Pt. Ongkowidjojo, Malang, 2012	76
12.	Proses Produksi PT Ongkowidjojo, Malang	84
13.	Saluran Distribusi PT. Ongkowidjojo, Malang	86
14.	Jumlah Penduduk di Indonesia berdasarkan Sensus	100
15.	Matrik <i>Grand Strategy</i> PT. Ongkowidjojo, Malang	135



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia bisnis dewasa ini jauh berbeda dan jauh lebih kompleks. Sekarang ini kita bisa melihat banyak perusahaan yang melakukan merger dan atau akuisisi, meningkatnya kesadaran konsumen akan haknya, pemanasan global yang menjadi perhatian besar bisnis, penegasan etika bisnis, banyaknya pesaing dengan tiap kelebihanannya, perdagangan dan promosi dunia maya yang sangat variatif, dan masih banyak hal lainnya yang membuat hal tentang bisnis menjadi sengit dan menantang. Secara singkat sebagai faktor penting yang menyebabkan bisnis menjadi semakin sengit dan menantang adalah perkembangan teknologi (terutama di bidang informasi), dan juga transportasi, sehingga persaingan bisnis menjadi global atau menyeluruh. Batas-batas negara tidak lagi dapat menjadi tapal batas imajinasi perusahaan. Jadi, perusahaan yang ada di Negara Indonesia ini tidak hanya menghadapi pesaing lokal, tetapi juga menghadapi para pesaing dari luar negeri yang pada umumnya juga tidak kalah mempunyai sumber daya yang besar seperti, sumber daya alam, sumber daya manusia, finansial, dan bahkan teknologi.

Suatu perusahaan dapat menetapkan strategi atas kebijakannya sendiri demi tujuan yang ingin dicapainya. Misalnya saja untuk strategi produk adalah menjual produk dengan harga yang murah dengan tujuan agar konsumen banyak yang tertarik dan membeli, tetapi di dalam kenyataannya, hal tersebut tidak menjamin bahwa nantinya produk tersebut akan "meledak" di pasar. Dari contoh

tersebut adalah bukti bahwa tantangan maupun hambatan yang dihadapi perusahaan sekarang ini sungguh besar. Semakin sedikit ruang yang tersedia untuk kesalahan dalam merumuskan dan menerapkan strategi yang ingin dilaksanakan. Satu strategi di dalam suatu bidang di dalam perusahaan harus dapat bersinergi dengan strategi lain di bidang lain di dalam perusahaan tersebut. Sebagai contoh, meskipun kegiatan pemasaran perusahaan sebenarnya ujung tombak suatu perusahaan, tetapi tidak semua tanggung jawab ada di atas pundak divisi atau departemen pemasaran karena divisi atau departemen lain dalam perusahaan tersebut harus dapat bersinergi satu sama lain. Perusahaan harus mampu fleksibel untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Dalam persaingan bisnis, perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman. Dalam menentukan strategi bersaing dan mengambil keputusan, seorang manajer harus mengenali apa saja kelemahan, kekuatan, ancaman, dan peluang yang dimiliki perusahaan. Perusahaan mau tidak mau dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam strategi bersaing. Dimana strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri atau arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Selain itu teori pemasaran modern menyatakan bahwa kunci sukses sebuah perusahaan bersaing tergantung pada penyesuaian secara dinamis terhadap lingkungan yang kompleks dan selalu berubah-ubah. Menurut Darmawan dan Widia (2005) bahwa perubahan tersebut ditandai oleh naik turunnya penjualan

produk atau jasa yang disebabkan gejolak faktor ekstern (demografi, keadaan, perekonomian, selera konsumen dan persaingan) serta faktor intern (penjualan oleh perantara dan penyedia keterbatasan sumberdaya, teknologi dan motivasi manajemen).

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal perusahaan. Pengembangan strategi bersaing ini bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dimana hal itu sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada. Pentingnya strategi adalah merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan jangka panjang dan terus menerus dilakukan untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Jauch dan Glueck (1993), strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Di tiap industri terdapat masing-masing tantangannya, baik dari jumlah pemain di dalam industri, kualitas persaingan, maupun tentang adanya peraturan dari pemerintah. Sebagai contoh di Negara Indonesia ini adalah industri rokok dimana industri tersebut tidak pernah mati meskipun ada beberapa pihak di negara ini yang memrotes keberadaannya. Di Negara Indonesia ini, masih banyak sekali

ditemukan perokok di hampir semua tempat, produsen rokok pun juga menyebar di berbagai wilayah di Indonesia. Dalam industri rokok, telah terdapat puluhan, atau mungkin bahkan ratusan produsen rokok, dan jumlah ini mungkin masih akan bertambah. Industri raksasa ini tidak hanya berada di dalam negara ini saja, tetapi perusahaan asing dalam sektor industri yang sama juga telah memasuki pasar Indonesia. Mengenai hal tersebut, tentu saja mungkin sebagian masyarakat Indonesia juga ada yang memilih rokok impor tersebut dengan alasan *brand image* yang tinggi daripada rokok lokal ataupun kebanggaan mengonsumsi produk tersebut. Tidak cukup di situ, sesama perusahaan lokal juga telah lama saling berebut pangsa pasar yang ada dengan berbagai cara. Sementara itu, pemerintah negara ini juga terlihat kurang tegas dalam menentukan sikap apakah harus memampatkan industri rokok ini sehingga dapat memperkecil risiko bahaya merokok, atau justru sebaliknya dengan melapangkan industri rokok karena industri ini memberikan kontribusi yang sangat besar kepada negara.

Dalam industri yang besar ini memang terdapat beberapa perusahaan raksasa yang mempunyai pangsa pasar yang begitu besar yang tentunya mempunyai daerah kekuasaannya sendiri-sendiri. Sedangkan perusahaan rokok yang tergolong menengah atau cenderung kecil, terus berusaha untuk tetap hidup di tengah himpitan perusahaan besar. Oleh karena itu, baik perusahaan rokok yang berskala besar maupun perusahaan rokok yang berskala kecil tetap memerlukan suatu strategi bersaing yang benar dan tepat agar nantinya akan sangat berguna dalam menghadapi para pesaingnya. Tanpa keunggulan bersaing, suatu perusahaan rokok tidak akan pernah bisa bersaing secara aktif dalam persaingan

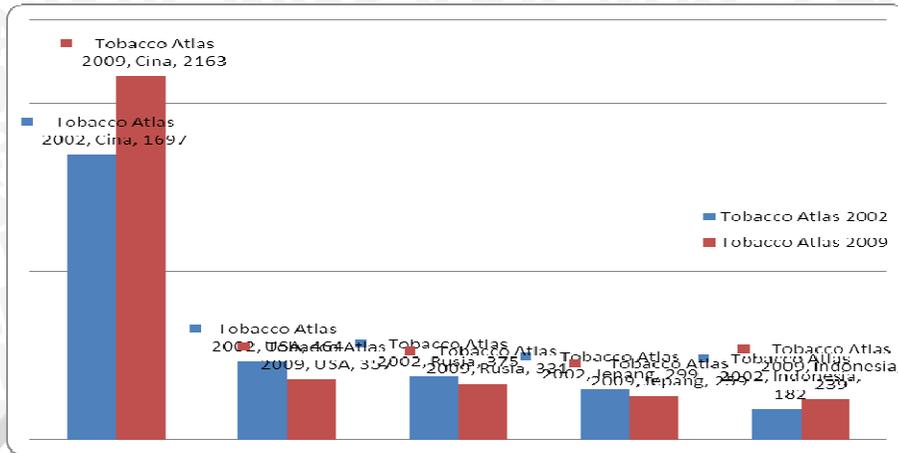
dunia industri yang besar tersebut. Strategi bersaing berhubungan erat dengan keunggulan bersaing yang nantinya langkah ini akan menemukan suatu strategi pemasaran yang tepat sehingga bisa mendongkrak kemampuan perusahaan rokok tersebut, baik yang berskala besar maupun yang berskala kecil. Namun, satu hal yang paling penting adalah bisa memperoleh kepercayaan pasar akan produk rokok yang dihasilkan, dan bisa bersaing secara sehat di dalam dunia persaingan industri rokok. Hal itu dikarenakan bisa saja perusahaan rokok memperoleh margin pendapatan yang cukup besar, tetapi tidak diimbangi dengan langkah-langkah yang tepat sehingga perolehan keuntungan yang cukup besar tersebut hanya bersifat sementara.

PT. OngkoWidjojo, Malang adalah salah satu perusahaan rokok yang aktif. Perusahaan ini mempunyai beberapa produk yang bermerk ” Oepet 6 Klobot, Oepet Kretek Merah 12, dan Oepet Biru 10, Kayu Mas Jaya, Kayu Mas Mild, Sinar Mas, Petir, Oepet Black, Hitam Prima, Oepet Super, Oepet Slim, Oepet Mild, dan Oepet Lights”. Sebagai perusahaan yang memiliki banyak pesaing, PT. OngkoWidjojo, Malang memerlukan suatu strategi pemasaran pada umumnya, dan strategi bersaing pada khususnya yang benar-benar bisa diandalkan. Berbagai kondisi harus dianalisa dan berbagai data harus dikumpulkan PT. OngkoWidjojo, Malang yang nantinya akan diolah sedemikian rupa sehingga bisa menjadi suatu informasi yang berguna untuk menentukan strategi mana yang bisa dan tepat untuk dijalankan. Strategi bersaing sangat berguna juga untuk menentukan sikap perusahaan terhadap perusahaan itu sendiri yaitu untuk PT. OngkoWidjojo, Malang sendiri, terhadap pasar PT.

OngkoWidjojo, Malang, dan terhadap perusahaan pesaing dari PT. OngkoWidjojo, Malang. Strategi perusahaan yang juga berguna untuk menentukan sikap perusahaan tersebut haruslah menjadi sesuatu yang efektif dan efisien bagi PT. OngkoWidjojo, Malang.

Kota Malang dan wilayah Kabupaten Malang terdapat 175 perusahaan yang bergerak di bidang industri rokok, dan itupun tidak termasuk yang berskala *home industry*. Dalam *website* <http://www.portalmalang.com> menyatakan pada tahun 2009 terdapat 347 pabrik rokok dari yang berskala besar sampai yang berskala kecil yang berada di Kota Malang dan wilayah Kabupaten Malang. Di Indonesia, Malang menempati urutan kedua terbesar setelah Kudus yang sebagai urutan pertama yang mempunyai perusahaan rokok terbanyak.

Gambar 1 di bawah ini memperlihatkan konsumsi rokok berdasarkan jumlah total batang yang dihisap per tahun pada lima negara yang mengonsumsi terbanyak. Pada gambar tersebut, dapat diketahui bahwa pada tahun 2002, Indonesia mengonsumsi 182 milyar batang rokok, menduduki peringkat ke 5 konsumsi rokok terbesar setelah China (1.697 milyar batang), Amerika Serikat (464 milyar batang), Rusia (375 milyar batang) dan Jepang (299 milyar batang). Tobacco Atlas 2009 menunjukkan bahwa peringkat Indonesia pada tahun 2007 tetap pada posisinya yaitu peringkat ke 5.

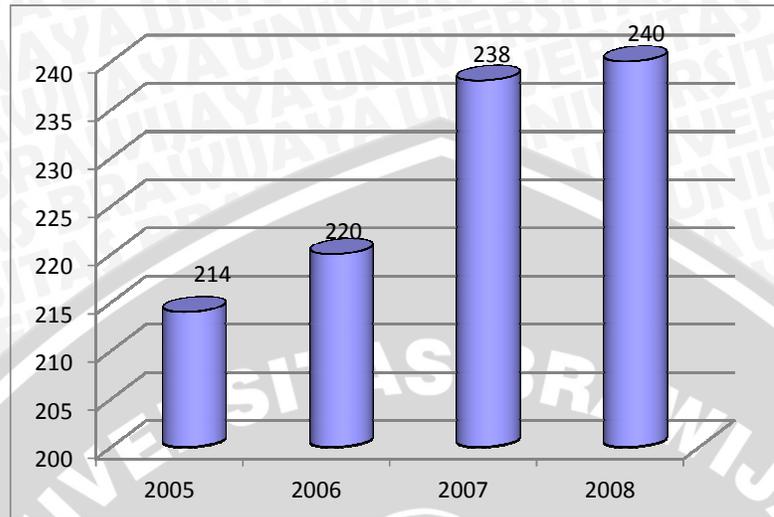


Sumber : Tobacco Atlas

Gambar 1: Lima Negara dengan Konsumsi Rokok Terbesar (milyar batang)

Sumber: Koran Tempo, 31 Agustus 2009

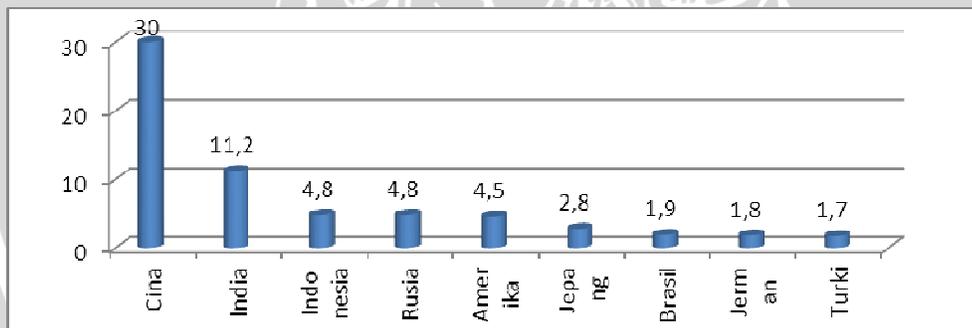
Selama kurun waktu 1970-2000, konsumsi rokok di Indonesia meningkat 7 kali lipat dari sekitar 33 milyar menjadi 217 milyar batang. Selanjutnya, dari tahun 2000 hingga tahun 2002 terjadi penurunan konsumsi rokok karena terjadi peningkatan harga riil rokok pada tahun 1998. Akan tetapi penurunan tersebut sebenarnya semu karena Departemen Keuangan mendeteksi adanya rokok ilegal dan pemalsuan cukai. Dengan adanya penurunan konsumsi rokok tersebut maka Departemen Keuangan membekukan peningkatan cukai tahunan selama tahun 2003-2004 yang bertujuan untuk “menyehatkan industri”. Dampak dari kebijakan pembekuan ini, pada data tahun 2008 menunjukkan konsumsi rokok sebesar 240 milyar batang, meningkat tajam setelah tahun 2005 sebesar 214 milyar batang (Gambar 2).



Gambar 2: Konsumsi Rokok di Indonesia 2005 - 2008 (milyar batang)

Sumber : Koran Tempo, 31 Agustus 2009

Berdasarkan jumlah perokok, Indonesia adalah negara ketiga dengan jumlah perokok terbesar di dunia setelah China dan India (WHO, 2008).



Gambar 3: Kontribusi 10 Negara dengan Perokok Terbesar dari Jumlah Perokok Dunia*(%)

Sumber : WHO Report on Global Tobacco Epidemic, 2008

* Jumlah perokok di dunia mencapai 1,3 milyar orang.

Berdasarkan data di atas, sungguh besar peluang pangsa pasar yang bisa diraih oleh tiap perusahaan rokok, termasuk PT. OngkoWidjojo, Malang, yang memang ingin berkembang dan besar dengan pilihan kebijakan dan strategi yang ingin dijalankan di tengah kepeungan perusahaan pesaing yang juga sangat banyak. Di wilayah Malang saja, PT. OngkoWidjojo, Malang harus bersaing ketat diantara

nama-nama seperti PT. Penamas, PT. Gandum, PT. Banyu Biru, dan tentunya perusahaan-perusahaan rokok berskala besar yang telah mempunyai nama besar seperti PT. Bentoel Prima, dan PT. HM. Sampoerna, dan perusahaan rokok lainnya. Tentunya wilayah Malang bukan menjadi acuan utama dalam persaingan, tetapi akan sangat membanggakan jika PT. OngkoWidjojo, Malang bisa mempunyai nama besar di rumah sendiri dimana rumah sendiri tersebut merupakan wilayah yang mempunyai perusahaan rokok kedua terbanyak di Indonesia. Lalu, pada salah satu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Harry (2004) dengan judul "Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran guna Meraih Keunggulan Kompetitif (Studi pada PT. Bintang Bola Dunia, Malang)", Harry tidak menggunakan data keuangan sebagai pelengkap analisis internal dalam analisis SWOT dalam perumusan strategi perusahaan. Harry hanya menjelaskan tentang pemasaran, SDM, produksi, budaya, dan teknologi perusahaan sebagai analisis internalnya. Fungsi keuangan memang disinggung oleh Harry dalam penelitiannya, tetapi tanpa laporan keuangan dan hanya sebatas mengatakan bahwa PT. Bintang Bola Dunia belum menikmati laba. Padahal dengan adanya laporan keuangan adalah juga sebagai pendukung proses analisis internal dari segi keuangan sehingga didapat strategi yang lebih baik jika dibandingkan tanpa adanya data laporan keuangan.

Oleh karena itu, berdasarkan informasi di atas dan untuk memberikan kontribusi lain dengan menyertakan laporan keuangan, peneliti melakukan penelitian yang berjudul "**Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi**

Pemasaran guna Meraih Keunggulan Kompetitif (Studi pada PT. OngkoWidjojo, Malang)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal PT. OngkoWidjojo, Malang?
2. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal PT. OngkoWidjojo, Malang?
3. Bagaimanakah kebijakan strategi yang saat ini dipakai oleh PT. OngkoWidjojo, Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kondisi lingkungan internal PT. OngkoWidjojo, Malang.
2. Untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal PT. OngkoWidjojo, Malang.
3. Untuk mengetahui kebijakan strategi yang saat ini dipakai oleh PT. OngkoWidjojo, Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan adanya suatu kontribusi antara lain sebagai berikut:

1. Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan referensi atau sumber informasi yang dapat dijadikan dasar bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang.

2. Praktis

Menjadi bahan pemikiran dan pertimbangan bagi perusahaan, khususnya bagi perusahaan rokok PT. OngkoWidjojo, Malang dalam merumuskan strategi pemasaran untuk memperoleh suatu keunggulan kompetitif dalam bersaing dengan perusahaan rokok lainnya.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran penyajian secara menyeluruh, sistematika penulisan ini disusun sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Bab pertama ini menyajikan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang akan dibahas lebih lanjut pada BAB IV. Disajikan pula tujuan yang ingin dicapai berkenaan dengan permasalahan yang timbul. Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara akademis maupun secara praktis.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab kedua ini berisi tentang berbagai teori yang nantinya dipakai untuk landasan berpikir dan melakukan pendekatan-pendekatan

pada permasalahan yang ada. Tinjauan pustaka yang digunakan meliputi manajemen strategi, pemasaran, produk strategi bersaing, alternatif strategi, dan hubungan antara strategi bersaing dengan keunggulan kompetitif.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ketiga menjelaskan tentang metode-metode penelitian yang akan dipakai sebagai alat untuk menguraikan berbagai permasalahan yang timbul sehingga diharapkan bisa memperoleh solusinya.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Bab keempat menjelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan dimana akan berusaha menjawab berbagai permasalahan yang timbul yang sudah dijelaskan di dalam bab pertama. Dalam hasil penelitian tersebut, dijelaskan mengenai kondisi perusahaan baik secara internal maupun secara eksternal yang selanjutnya kondisi perusahaan tersebut digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran bagi perusahaan tersebut.

BAB V : Penutup

Bab kelima sebagai bab terakhir, menjelaskan kesimpulan dari pembahasan bab-bab sebelumnya serta diikuti dengan saran-saran sebagai masukan bagi pihak perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Harry (2004)

Dalam penelitian yang berjudul "Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran guna Meraih Keunggulan Kompetitif", Harry menyebutkan bahwa jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif ini digunakan peneliti karena peneliti ingin mengetahui keadaan lingkungan yang mempengaruhi di sekitar perusahaan. Objek studi yang diamati meliputi lingkungan intern dan ekstern perusahaan serta proses perumusan strategi bersaing. Dalam penelitian ini, digunakan beberapa analisis data, yaitu analisis Struktur Industri, *External Factor Analysis Summary* (EFAS), *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), analisis *Competitive Profile Matrix* (CPM), analisis SWOT, analisis Matriks Internal Eksternal, dan analisis Matrik *Grand Strategy*. Lokasi penelitian dalam penelitian yang dilakukan oleh Harry ini adalah PT. Bintang Bola Dunia yang bertempat di Jalan I.R. Rais 47 Malang, dan perusahaan ini bergerak di bidang perusahaan rokok. Sumber data dalam penelitian ini terdapat dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara wawancara dan dokumentasi pada PT. Bintang Bola Dunia. Sedangkan data

sekunder diperoleh dari surat kabar, jurnal, maupun informasi yang diperoleh melalui internet.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan dokumentasi dan dengan wawancara. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan panduan dokumentasi dan dengan pedoman wawancara. Harry menjelaskan bahwa hasil penelitian ini menggambarkan bahwa keunggulan bersaing itu sebenarnya sudah ada pada PT. Bintang Bola Dunia. Menjadi perusahaan hasil kerjasama dua organisasi besar antara PBNU dan PT. Bentoel Prima Malang adalah keunggulan bersaing bagi perusahaan. Selanjutnya Harry mengatakan bahwa strategi bersaing yang tepat untuk PT. Bintang Bola Dunia adalah strategi bertahan dengan berkonsentrasi pada sumber-sumber daya yang dimiliki PT. Bintang Bola Dunia dan berusaha untuk mengembangkan produknya agar menjadi lebih sempurna.

2. Dian (2011)

Secara umum penelitian yang berjudul "Analisis Lingkungan Bisnis sebagai Dasar Penetapan *Grand Strategy* pada Hotel Gajah Mada Graha, Malang" merupakan penelitian di bidang manajemen strategi yang membahas tentang analisis lingkungan bisnis perusahaan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dalam rangka pengambilan suatu keputusan strategis untuk mencapai tujuan perusahaan.

Subjek penelitian yang dipilih adalah Hotel Gajah mada Graha, Malang.

Faktor-faktor yang dianalisis berupa faktor internal yang meliputi fungsi-

fungsi yang ada dalam perusahaan, yaitu: fungsi sumber daya manusia, fungsi pemasaran, fungsi operasional, dan fungsi keuangan. Selain itu, dianalisis pula lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan jauh, lingkungan industri, serta lingkungan operasional. Faktor-faktor internal dan eksternal tersebut dianalisis dan dinilai dengan menggunakan alat analisis EFE untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi dari lingkungan eksternalnya serta analisis IFE untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan berdasarkan lingkungan dengan memberikan bobot dan rating dari setiap ancaman serta peluang yang dihadapi.

Sumber data dalam penelitian ini terdapat dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara wawancara dan dokumentasi pada Hotel Gajah Mada Graha. Sedangkan data sekunder diperoleh dari BPS, Dinas Pariwisata, perpustakaan, surat kabar, jurnal, maupun informasi yang diperoleh melalui internet. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan dokumentasi, observasi, studi pustaka, dan wawancara.

Sesuai dengan rumusan masalah yang dimunculkan, penulis menggunakan matriks Internal Eksternal untuk analisa selanjutnya berdasar hasil EFE dan IFE. Matriks ini bertujuan untuk mengetahui daya tarik industri dan kekuatan bisnis Hotel Gajah Mada Graha. Selain itu penulis menambahkan analisis matriks TOWS agar mempermudah penentuan arah implementasi strategi.

Berdasarkan alat analisis yang telah digunakan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Dian adalah bahwa strategi intensif dengan fokus pengembangan pasar, pengembangan produk dan integrasi horizontal merupakan strategi yang paling tepat untuk diterapkan Pada Hotel Gajah Mada Graha. Yaitu memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru. Misalnya dengan menambah jalur pemasaran yang saat ini masih terbatas. Hasil perumusan strategi tersebut harus ditindaklanjuti dengan proses implementasi yang dilakukan meliputi strategi disemua tingkatan yang dijabarkan melalui rencana kegiatan.

3. Prawitasari (2010)

Dalam penelitian yang berjudul "Analisis SWOT sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi pada Dealer Honda Tunggal Sakti)", Prawitasari menyebutkan bahwa jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif ini digunakan peneliti karena peneliti ingin mengidentifikasi dan menganalisis keadaan lingkungan yang mempengaruhi di sekitar perusahaan. Objek studi yang diamati meliputi lingkungan intern dan ekstern perusahaan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis faktor internal (SAP = *Strategic Advantage Profile*), analisis faktor eksternal (ETOP = *Environmental Threat and Oppurtunity Profile*), dan dengan analisis SWOT.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Prawitasari ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh

dari wawancara dan dokumentasi pada Dealer Honda Tunggul Sakti, sedangkan data sekunder diperoleh dari surat kabar, jurnal, maupun informasi yang diperoleh melalui internet.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan dokumentasi, studi pustaka, dan dengan wawancara. Prawitasari menjelaskan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan Dealer Honda Tunggul Sakti adalah Strategi Investasi dimana posisi perusahaan berada di posisi aman dan jenis usahanya adalah ideal. Prawitasari menambahkan bahwa Dealer Honda Tunggul Sakti perlu untuk memperbaiki kelemahannya dan menghindari atau bertahan melawan ancaman perusahaan dengan menciptakan strategi yang lebih berdaya saing.

B. *Mapping Penelitian Terdahulu*

Tabel 1: *Mapping Penelitian Terdahulu*

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	
			Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini
1.	Harry, (2004) Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran guna Meraih Keunggulan Kompetitif	a. Menggunakan analisis SWOT, IFAS, dan EFAS. b. Menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif c. Jenis sumber data yang dipakai adalah data primer dan data sekunder	a. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Bintang Bola Dunia, Malang b. Menggunakan analisis CPM c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Bintang Bola Dunia telah menjadi perusahaan hasil kerjasama dua organisasi besar antara PBNU dan PT. Bentoel Prima Malang dan itu adalah keunggulan bersaing bagi perusahaan. Selanjutnya Harry mengatakan bahwa strategi bersaing yang tepat untuk PT. Bintang Bola Dunia adalah strategi bertahan dengan berkonsentrasi pada sumber-sumber daya yang dimiliki PT. Bintang Bola Dunia dan berusaha untuk mengembangkan produknya agar menjadi lebih sempurna.	a. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Ongkowidjojo, Malang b. Tidak menggunakan analisis CPM c. Hasil penelitian ini merupakan strategi bersaing yang tepat untuk PT. Ongkowidjojo Malang yaitu strategi bertahan (berkonsentrasi pada sumber daya yang dimiliki dan mengembangkan inovasi produknya). Pada strategi promosi akan lebih baik jika meningkatkan promosi, baik produk maupun perusahaan sendiri.

Lanjutan Tabel 1: *Mapping Penelitian Terdahulu*

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	
			Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini
2.	Dian (2011) Analisis Lingkungan Bisnis sebagai Dasar Penetapan <i>Grand Strategy</i> pada Hotel Gajah Mada Graha, Malang	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan analisis SWOT, IFAS, dan EFAS b. Menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif c. Tidak menggunakan matriks CPM d. Jenis sumber data yang dipakai adalah data primer dan data sekunder 	<ul style="list-style-type: none"> a. Lokasi penelitian dilakukan di Hotel Gajah Mada Graha, Malang b. Menggunakan konsep perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan pengendalian strategi. c. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dian adalah bahwa strategi intensif dengan fokus pengembangan pasar, pengembangan produk dan integrasi horizontal merupakan strategi yang paling tepat untuk diterapkan Pada Hotel Gajah Mada Graha. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Ongkowidjojo, Malang. b. Tidak menggunakan konsep pelaksanaan, dan pengendalian strategi. c. Hasil penelitian ini merupakan strategi bersaing yang tepat untuk PT. Ongkowidjojo Malang yaitu strategi bertahan (berkonsentrasi pada sumber daya yang dimiliki dan mengembangkan inovasi produknya). Pada strategi promosi akan lebih baik jika meningkatkan promosi, baik produk maupun perusahaan sendiri.
3.	Prawitasari (2010) Analisis SWOT sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi pada Dealer Honda Tunggul Sakti)	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan analisis IFAS, EFAS, dan SWOT. b. Sumber data berupa data sekunder dan data primer c. Menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Lokasi penelitian di Dealer Honda Tunggul Sakti b. Menggunakan matriks CPM c. Prawitasari menjelaskan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan Dealer Honda Tunggul Sakti adalah Strategi Investasi dimana posisi perusahaan berada di posisi aman dan jenis usahanya adalah ideal 	<ul style="list-style-type: none"> a. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Ongkowidjojo, Malang b. Tidak menggunakan matriks CPM c. Hasil penelitian ini merupakan strategi bersaing yang tepat untuk PT. Ongkowidjojo Malang yaitu strategi bertahan (berkonsentrasi pada sumber daya yang dimiliki dan mengembangkan inovasi produknya). Pada strategi promosi akan lebih baik jika meningkatkan promosi, baik produk maupun perusahaan sendiri.

Sumber: data diolah pada tahun 2013.

C. Strategi

1. Pengertian Strategi

Pengertian strategi yang dikemukakan Chandler yang dialih bahasakan oleh Rangkuti (2002:13) adalah bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Menurut Hunger dan Wheelen (2001:16) strategi perusahaan diartikan sebagai rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Menurut David (2009:18), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Sedangkan menurut Wikipedia Bahasa Indonesia, strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Strategi adalah suatu perincian perencanaan yang dibuat oleh suatu perusahaan sebagai sarana untuk mencapai misi dan tujuannya.

2. Manfaat Strategi

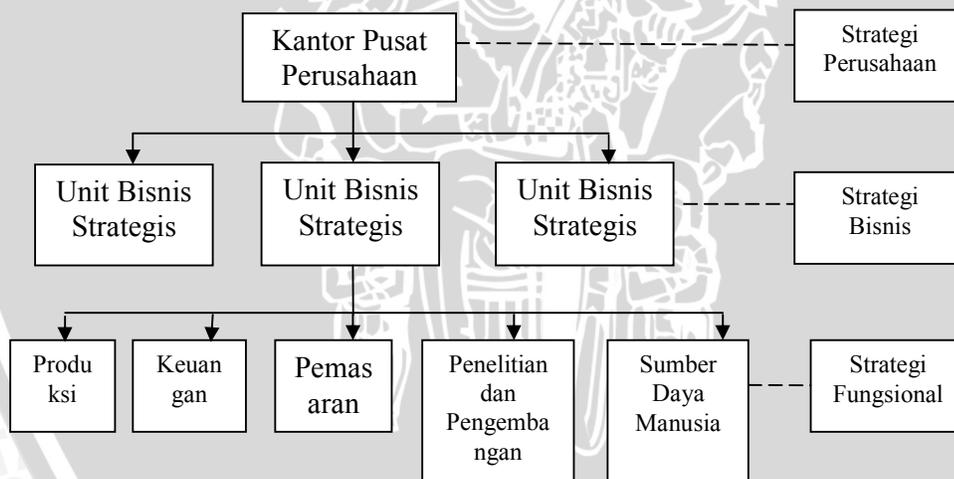
Menerapkan suatu strategi sebagai manajemen akan memperoleh beberapa manfaat. Berikut Wahyudi (1996:19) memberikan beberapa manfaatnya, yaitu:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko
- e. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
- g. Aktifitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

3. Tingkat-tingkat Strategi

Strategi dapat diformulasikan serta dapat diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam organisasi dan aktifitas perusahaan. Dengan sifatnya yang fleksibel tersebut, manajemen strategi dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan sesuai dengan tingkatan dalam struktur organisasi.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa tingkat strategi terbagi menjadi tiga yaitu strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Kemudian masing-masing fungsi membangun suatu sinergi demi tercapainya tujuan pada masing-masing bisnis.



Gambar 4: Tingkatan Strategi

Sumber: Hunger dan Wheelen (2001:26)

a. Strategi Korporat (Perusahaan)

Oleh para pimpinan puncak akan didefinisikan industri dimana perusahaan akan bersaing dan juga dikembangkan suatu rencana jangka panjang dari organisasi. Strategi ini berhubungan dengan pengalokasian dan pengelolaan sumber-sumber daya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi dengan menyatukan unit-unit bisnis yang berbeda menjadi suatu strategi organisasi yang menyeluruh.

b. **Staregi Bisnis**

Lebih menitikberatkan pada pembuatan keputusan-keputusan strategik yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi.

c. **Strategi Fungsional**

Berhubungan langsung dengan pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk hingga sampai di tangan pelanggan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi terdiri dari tingkatan yaitu strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Setiap fungsi tersebut kemudian akan membangun suatu sinergi demi mencapai tujuan perusahaan.

4. Perumusan Strategi

Merumuskan strategi merupakan suatu tahap yang paling menantang dan menarik dalam proses manajemen strategi. Pokok dari tahap ini adalah menghubungkan organisasi atau perusahaan dengan lingkungannya dan menciptakan strategi-strategi yang cocok untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:22), dalam merumuskan strategi ada empat hal yang harus diperhatikan, yaitu: misi; baik luas ataupun sempit, tujuan, strategi, dan kebijakan. Sedangkan menurut Wahyudi (1996:99) bahwa proses pembuatan strategi terdiri dari empat elemen, yaitu:

- a. Identifikasi masalah-masalah stretegit yang dihadapi oleh organisasi
- b. Pengembangan alternative-alternatif stretegit yang ada dengan mempertimbangkan strategi generik serta variasinya
- c. Evaluasi dari tiap alternative
- d. Penentuan atau pemilihan strategik yang terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia.

Dengan demikian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa diperlukan suatu pemahaman tentang keadaan lingkungan di sekitar perusahaan serta pemahaman tentang visi dan misi perusahaan dalam perumusan suatu strategi.

5. Visi, Misi, dan Tujuan

Setiap perusahaan pasti mempunyai alasan kenapa perusahaan tersebut didirikan. Atas tujuan apa perusahaan didirikan dan bagaimana mewujudkan tujuan tersebut. Wahyudi (1996:38) menjelaskan bahwa tujuan merupakan suatu impian atau keadaan di masa akan datang yang dicita-citakan oleh seluruh personil organisasi (dari jenjang Dewan Komisaris hingga pesuruh) untuk dicapai dengan melakukan aktifitas bisnis. Cita-cita di masa depan yang ada di pemikiran para pendiri inilah yang disebut sebagai visi.

Menurut Gaspersz dalam Harry (2004), visi adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang, dengan batasan sebagai berikut:

1. Diciptakan melalui konsensus
2. Pencitraan ideal dimasa yang akan datang, yang mempengaruhi mental orang-orang agar berhasrat mencapainya.
3. Menggambarkan sesuatu yang mungkin, tidak perlu harus dapat diperkirakan.
4. Memberikan arah dan fokus.
5. Mempengaruhi orang-orang untuk menuju ke visi.
6. Tidak memiliki batas waktu.

Menurut Gaspersz dalam Harry (2004), misi adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan. Misi mempunyai batasan :

1. Menyatakan alasan-alasan bisnis tentang keberadaan perusahaan.
2. Tidak menyatakan suatu hasil.
3. Tidak ada batas waktu atau pengukuran.
4. Memberikan basis untuk pembuatan keputusan tentang alokasi sumber daya dan penerapan tujuan yang tepat.
5. Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk, skor, pelangan, alasan-alasan dan pasar.

Hunger dan Wheelen (2001:13) mengatakan bahwa misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

Hunger dan Wheelen (2001:15) melanjutkan pendapatnya tentang tujuan, bahwa tujuan adalah hasil akhir aktifitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

Jadi, dapat diketahui bahwa misi merupakan suatu pernyataan umum tetapi bersifat lestari oleh manajemen puncak yang mengandung niat organisasi yang bersangkutan, dan tujuan yang akan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan.

D. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perumusan kebijakan atau strategi puncak perusahaan dan implementasinya dalam organisasi publik dan swasta. Manajemen strategi menitikberatkan pengadaptasian kepada kondisi perusahaan secara eksternal, tetapi tidak mengabaikan pengelolaan urusan internal.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:5), manajemen strategi merupakan suatu bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis. Sedangkan menurut David (2009:5), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

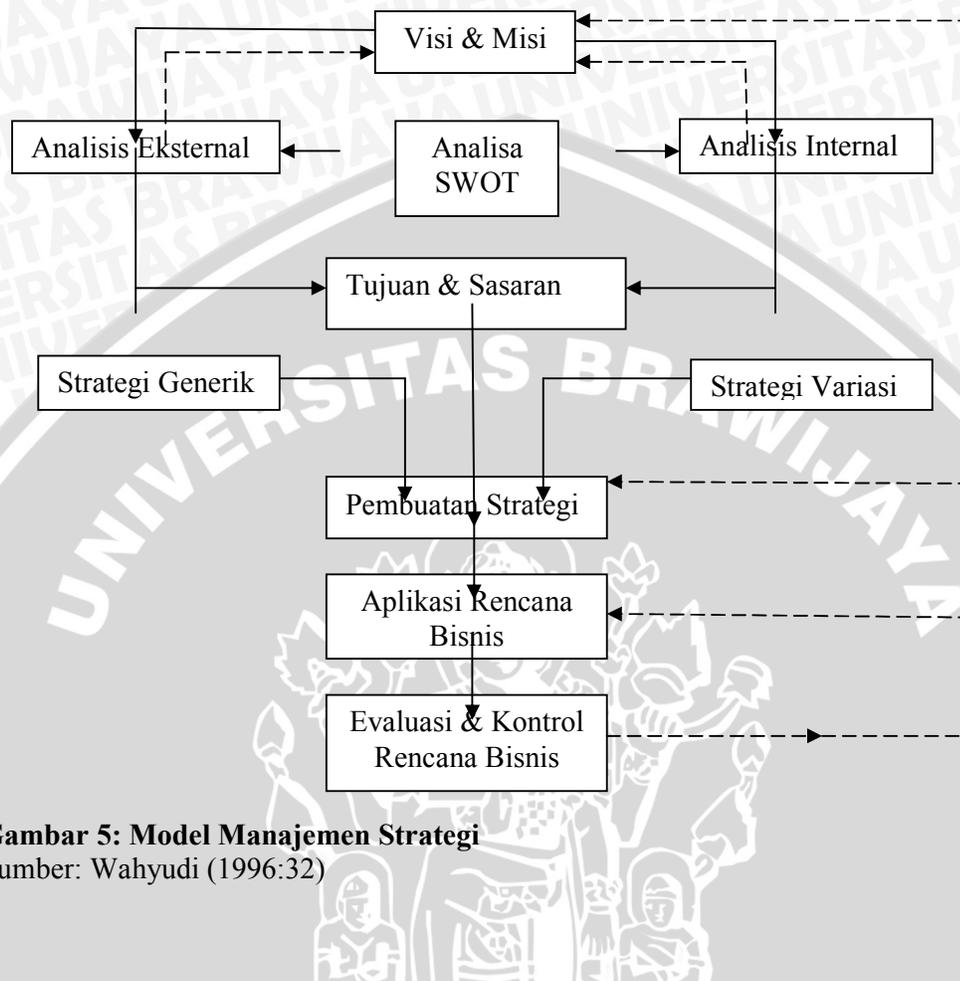
Sedangkan menurut Wikipedia Bahasa Indonesia, manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategi merupakan sebuah ilmu yang terdiri dari beberapa bagian yang bertujuan untuk membuat suatu keputusan-keputusan strategis yang nantinya akan digunakan perusahaan dalam jangka panjang.

2. Model Manajemen Strategi

Untuk mempermudah pemahaman proses manajemen strategi, disusunlah suatu model sederhana agar proses dan langkah-langkah yang digunakan dalam manajemen strategi tersebut mudah untuk dipahami.

Menurut Wahyudi (1996:31), manajemen strategi pada prinsipnya adalah suatu proses dimana informasi masa lalu, saat ini dan ramalan masa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan.



Gambar 5: Model Manajemen Strategi

Sumber: Wahyudi (1996:32)

E. Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran

Secara umum, dapat dikatakan bahwa pemasaran berarti kegiatan menjual dan membeli, atau mungkin juga berkaitan dengan bertemunya penjual dan pembeli. Selain itu, pemasaran juga bisa berarti kegiatan untuk memperkenalkan suatu produk, baik berupa barang atau jasa, melalui berbagai kegiatan iklan. Memang benar bahwa kedua hal di atas adalah pemasaran, akan tetapi pemasaran adalah lebih dari sekedar menjual dan memperkenalkan.

William J. Santon dalam Swastha dan Irawan (2003:5) mengatakan bahwa pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Menurut *The American Marketing Association* (AMA), pemasaran merupakan organisasional dan penciptaan satu set proses-proses, komunikasi dan mengirimkan nilai pada konsumen-konsumen, dan untuk mengatur relasi pada konsumen yang bertujuan untuk keuntungan pihak-pihak yang bersangkutan.

Menurut Rangkuti (2003), pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh beberapa faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditi.

Menurut Kotler dan Keller (2007), pemasaran secara sederhana adalah yang mengatur relasi menguntungkan dengan konsumen. Tujuan dari pemasaran adalah menciptakan nilai untuk konsumen dan untuk menangkap nilai dari konsumen atau mendapat timbal balik dari konsumen. Sedangkan menurut Wikipedia, pemasaran (Inggris: *Marketing*) adalah proses penyusunan komunikasi terpadu yang bertujuan untuk memberikan informasi mengenai barang atau jasa dalam kaitannya dengan memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.

2. Konsep Pemasaran

Dengan adanya berbagai penawaran yang ada, tingkat persaingan pun juga semakin tinggi. Hal tersebut diikuti dengan semakin pintarnya konsumen dalam memilih produk-produk yang ada. Sehingga timbullah suatu kebutuhan baru dan keinginan yang lebih tinggi dari konsumen. Dengan ini, muncul suatu orientasi pemasaran yang didukung oleh suatu konsep dalam bidang pemasaran, yaitu konsep pemasaran. Lima konsep dasar pemasaran menurut Kotler dan Keller (2007) :

a. Konsep Produksi

Konsep produksi adalah konsep pertama didunia bisnis. Dimana konsumen-konsumen akan memilih produk yang tersedia dan tidak mahal. Manajer produksi berorientasi pada pencapaian efisiensi produk, biaya rendah dan distribusi.

b. Konsep Produk

Konsep produk dimana konsumen akan meminta produk yang paling berkualitas, memiliki performa atau fitur yang inovatif. Manajer yang fokus pada konsep ini membuat produk yang superior dan terus di tingkatkan dari waktu ke waktu. Produk yang baru atau produk yang baru ditingkatkan belum tentu sukses tanpa penetapan biaya, distribusi, pengiklanan dan penjualan yang tepat.

c. Konsep Penjualan

Konsep penjualan menetapkan penjualan yang agresif dengan upaya promosi, dimana jika tidak diterapkan maka produk tidak akan terjual secara memuaskan.

d. Konsep Pemasaran

Falsafah pemasaran yang berkeyakinan bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyampaian kepuasan lebih efektif dan efisien daripada pesaing.

e. Konsep Pemasaran Sosial

Dimana organisasi harus menentukan kebutuhan, keinginan, dan minat pasar sasaran dan menyerahkan kepuasan yang didambakan itu secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan cara yang bersifat memelihara atau memperbaiki kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

3. Pengertian Strategi Pemasaran

Semua perusahaan membutuhkan pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektifnya, jadi perusahaan memerlukan strategi yang berbeda-beda guna jangka panjang yang digunakan bagi pedoman masing-masing tingkat perusahaan.

Menurut Kotler dan Keller (2007), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya. Strategi Pemasaran didasarkan analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Sedangkan Tjiptono dalam Harry (2004) terdapat 3 elemen pokok dalam strategi pemasaran:

a. Konsumen

Pemasaran berawal dari kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berakhir dengan kepuasan loyalitas pelanggan. Pemasar wajib memahami siapa saja pelanggannya, preferensi, karakteristik, kebutuhan, dan keinginan, gaya hidup, serta faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pola konsumsi mereka.

b. Pesaing

Memenuhi kepuasan konsumen belumlah cukup. Apabila ada pesaing yang sanggup memuaskan pelanggan dengan lebih baik, maka pelanggan akan beralih kepesaing. Oleh sebab itu, setiap organisasi harus memperhatikan faktor persaingan pula. Faktor tersebut meliputi siapa saja pesaing perusahaan, strategi, kelemahan, kompetensi diri, serta relasi mereka.

c. Perusahaan

Tujuan perusahaan dicapai melalui upaya memuaskan pelanggan. Caranya tidak semata-mata dengan menekankan pada aspek transaksi, namun justru lebih fokus pada aspek relasi. Untuk itu dibutuhkan strategi, kinerja, kompetensi diri, sumberdaya (manusia, alam, finansial, teknologi, intelektual, informasi, dan waktu).

4. Bauran Pemasaran

Kegiatan dalam pemasaran sebenarnya menyangkut empat jenis tindakan, yaitu tindakan mengenai produk, harga, promosi, dan distribusi. Dari keempat jenis tindakan tersebut, di dalamnya perlu dipikirkan strategi-strategi yang berkaitan dengan keempat kegiatan tersebut yang kemudian keempat tindakan tersebut dikombinasikan sedemikian rupa untuk mencapai tujuan pemasaran.

Rismiati dan Suratno (2001:190) mengartikan bauran pemasaran sebagai kombinasi dari empat kegiatan perusahaan yang merupakan inti dari system pemasaran perusahaan, yakni produk, struktur harga, sistem distribusim, dan kegiatan promosi

Sunarto (2003:58) mendefinisikan bauran pemasaran sebagai seperangkat alat pemasaran taktis dan terkontrol yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran.

Menurut Swastha dan Irawan (2003:78), bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari

sistem pemasaran perusahaan, yakni : produk, struktur harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi.

Swastha dan Irawan (2003:79) menyebut empat elemen yang ada dalam bauran pemasaran sebagai berikut:

- a. Produk (*product*); keputusan-keputusan tentang produk ini mencakup penentuan bentuk penawaran secara fisik, merknya, pembungkus, garansi, dan servis sesudah penjualan. Pengembangan produk dapat dilakukan setelah menganalisa kebutuhan dan keinginan pasarnya. Jika masalah ini telah diselesaikan, keputusan-keputusan tentang harga, distribusi, dan promosi dapat diambil.
- b. Harga (*price*); pada setiap produk dan jasa yang ditawarkan, bagian pemasaran berhak menentukan harga pokoknya. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penetapan harga tersebut antara lain, biaya, keuntungan, praktek saingan, dan perubahan keinginan pasar. Kebijakan harga ini menyangkut pula penetapan jumlah potongan, *mark-up*, *mark-down*, dan sebagainya.
- c. Distribusi (*place*); mempunyai tiga aspek pokok, yaitu: sistem transportasi perusahaan, sistem penyimpanan, dan pemilihan saluran distribusi.
- d. Promosi (*promotion*); termasuk dalam kegiatan promosi adalah periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, dan publisitas.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran adalah inti dari kegiatan pemasaran yang secara teknis dipadukan dan dikontrol oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran. Bauran pemasaran juga membuat para produsen harus mengembangkan strategi pemasaran yang berkaitan dengan bagaimana menetapkan bentuk penawaran pada segmen pasar tertentu. Perusahaan tidak sekedar memilih kombinasi yang terbaik saja, tetapi harus mengoordinasi berbagai macam elemen dalam bauran pemasaran.

5. Keunggulan Kompetitif

Berbagai data tentang kondisi perusahaan yang dikumpulkan baik kondisi intern maupun kondisi ekstern akhirnya akan dijadikan suatu bahan acuan

untuk menentukan keunggulan bersaing atau kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan untuk terus bisa bersaing menghadapi serangan pesaing, atau menyerang pesaing.

Sunarto (2003 : 57) berpendapat bahwa merancang strategi pemasaran yang kompetitif dimulai dengan melakukan analisis terhadap pesaing. Perusahaan secara terus-menerus membandingkan nilai dan kepuasan pelanggan dengan nilai yang diberikan oleh produk, harga, distribusi dan promosinya terhadap pesaing dekatnya. Dengan cara ini, perusahaan dapat melihat seberapa besar keuntungan beserta kerugian potensial.

Cravens (1996 :149) menyebutkan bahwa tujuan menargetkan satu atau lebih segmen konsumen adalah untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan pencapaian kepuasan konsumen yang maksimum pada setiap segmen sasaran. Makin kuat keunggulan bersaing perusahaan, makin baik peluang untuk menentukan posisi dan keuntungan yang akan dicapai di pasar. Evaluasi kekuatan dan kelemahan pesaing memberikan dasar untuk memutuskan di mana akan bersaing.

Cravens (1996 : 18) melanjutkan bahwa perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih kepada para konsumen melalui (1) harga yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaing untuk manfaat yang sama atau (2) keunikan manfaat yang dapat menutupi biaya tinggi. Beberapa pertimbangan penting untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan memperoleh keunggulan kompetitif adalah :

a. Prosesnya harus terfokus pada konsumen.

- b. Analisis kebutuhan atau keinginan (persyaratan) hendaknya juga dilakukan dengan melihat pada kelompok-kelompok pembeli yang mempunyai kebutuhan atau keinginan yang sama (segmen pasar)
- c. Peluang untuk memperoleh manfaat, di mana terdapat kesenjangan antara apa yang diinginkan oleh konsumen dengan usaha para pesaing untuk memuaskan mereka.
- d. Peluang dapat diketahui dengan mencari atribut produk atau jasa yang khusus, dimana permintaan pembeli ada yang tidak terpuaskan.
- e. Analisis kepuasan konsumen hendaknya dapat mengidentifikasi peluang yang terbaik bagi organisasi dalam penciptaan nilai yang unggul.

Sedangkan Wahyudi (1996:61) mengungkapkan bahwa ada beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu :

- a. Harga
- b. Pangsa pasar
- c. Merek
- d. Kualitas produk
- e. Kepuasan konsumen
- f. Jalur distribusi

Jadi, keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan di dalam pasar untuk bersaing. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan bergantung pada keunggulan bersaing, baik itu dalam bidang harga, merek, kualitas, ataupun keunggulan-keunggulan yang lain.

F. Produk

1. Pengertian Produk

Menurut Rismiyati dan Suratno (2001:198) mengungkapkan bahwa segala sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan manusia adalah produk, baik itu berupa pakaian, sepasang sepatu, televisi, nonton sepak bola, wisata, semua ini merupakan produk.

Sunarto (2003:211) mengartikan produk sebagai segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapat perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Swastha dan Irawan (2003:165) mendefinisikan produk sebagai suatu sifat yang kompleks baik dapat diraba maupun tidak dapat diraba, termasuk bungkus, warna, harta, prestise perusahaan dan pengecer, pelayanan perusahaan dan pengecer, yang diterima oleh pembeli untuk memuaskan keinginan atau kebutuhannya.

Jadi, secara arti produk secara umum adalah segala sesuatu yang ditawarkan oleh produsen kepada konsumen yang membawa manfaat bagi konsumen itu sendiri yang mana produk itu sendiri berwujud (barang) dan tidak berwujud (jasa).

2. Produk Barang

Swastha dan Irawan (2003:165) mengartikan barang sebagai kumpulan atribut dan sifat kimia yang secara fisik dapat diraba dalam bentuk yang nyata. Swastha dan Irawan (2003:165) meneruskan bahwa ada beberapa cara penggolongan barang yang ada, antara lain:

- a. Menggunakan dimensi kepuasan segera dan kesejahteraan konsumen jangka panjang yang mempunyai beberapa tingkatan, yaitu:
 - 1) Barang yang bermanfaat (*salutary product*), yaitu produk yang mempunyai daya penarik rendah, tetapi dapat memberikan manfaat yang tinggi kepada konsumen dalam jangka panjang. Misalnya: deterjen, dengan fosfat rendah.
 - 2) Barang yang kurang sempurna (*deficient product*), yaitu barang yang tidak mempunyai baik daya penarik yang tinggi maupun kualitas yang bermanfaat, seperti : obat-obatan yang berasa pahit.
 - 3) Barang yang menyenangkan (*pleasing product*), yaitu barang yang dapat segera memberikan kepuasan, tetapi dapat berakibat buruk bagi konsumen dalam jangka panjang, misalnya rokok.
 - 4) Barang yang sangat diperlukan (*desirable product*), yaitu barang yang dapat memberikan kepuasan dengan segera dan sangat

bermanfaat dalam jangka panjang, seperti makanan yang bergizi tinggi.

- b. Penggolongan barang menurut tujuan pemakaiannya oleh si pemakai, dapat digolongkan lagi menjadi dua golongan, yaitu:
 - 1) Barang konsumsi yang terdiri dari barang konvenien (*convenience goods*), barang shopping (*shopping goods*), dan barang special (*specialty goods*).
 - 2) Barang industry yang terdiri dari bahan baku, komponen dan barang setengah jadi, perlengkapan operasi, instalasi, dan peralatan ekstra.

3. Strategi Produk

Kegiatan pemasaran dikatakan berhasil apabila perusahaan atau penjual mampu membujuk konsumen dan akhirnya konsumen memutuskan untuk membeli produk yang ditawarkan tersebut. Salah satu strategi dari banyak strategi adalah strategi produk yang menjelaskan tentang seluk beluk produk yang ditawarkan produsen atau penjual.

Rismiati dan Suratno (2001:196) mengatakan bahwa perusahaan dapat memilih tiga macam strategi, yaitu:

- a. Perluasan langsung, berarti memperkenalkan produk ke pasar yang baru tanpa melakukan perubahan apapun.
- b. Adaptasi produk, yaitu melakukan perubahan agar sesuai dengan keinginan konsumen.
- c. Penemuan produk, mencakup pengertian menemukan produk yang baru.

Tjiptono (1997:109) memberikan pendapatnya bahwa strategi produk dapat dikelompokkan menjadi delapan jenis atau kategori, yaitu:

- a. Strategi *positioning* produk,
- b. Strategi *repositioning* produk,
- c. Strategi *overlap* produk,
- d. Strategi lingkup produk,
- e. Strategi desain produk,
- f. Strategi eliminasi produk,
- g. Strategi produk baru,
- h. Strategi diversifikasi,

G. Strategi Bersaing

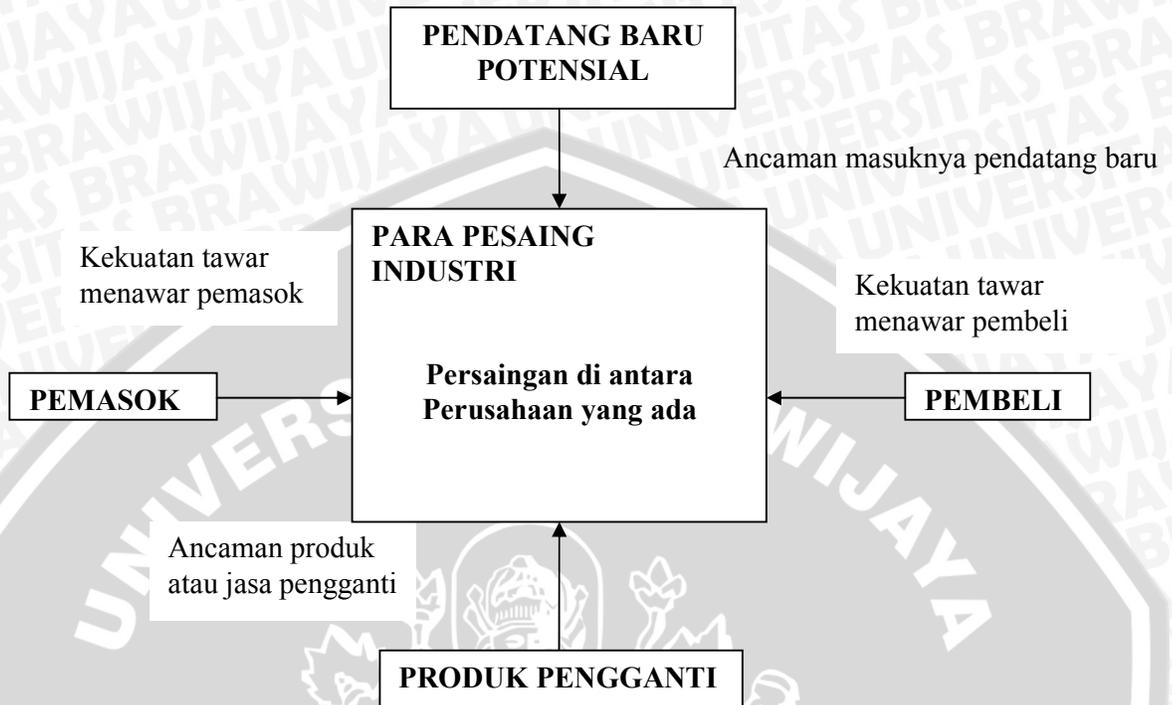
1. Analisis Struktural Industri

a. Penentu Struktural Intensitas Persaingan

Menurut Porter (1980:5), terdapat lima kekuatan persaingan yang bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri, dan kekuatan atau kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi. Adapun kelima kekuatan persaingan tersebut adalah :

- 1) Masuknya pendatang baru,
- 2) Ancaman produk pengganti,
- 3) Kekuatan tawar-menawar pembeli,
- 4) Kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), dan
- 5) Persaingan di antara pesaing yang ada.

Kelima kekuatan tersebut akan dijelaskan pada gambar 3 berikut ini :



Gambar 6: Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri

Sumber: Porter (1980:4)

Melihat pada gambar 3 maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam intensitas bersaing terdapat beberapa keadaan yang nantinya bisa dijadikan acuan untuk membuat suatu perumusan strategi, tergantung pada keadaan atau kekuatan mana yang cenderung dimiliki oleh perusahaan.

b. Analisis Struktural dan Strategi Bersaing

Dilihat dari sudut pandang strategis, perusahaan harus berusaha untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya sendiri terhadap industri karena perusahaan harus menghadapi sebab-sebab pokok dari tiap-tiap kekuatan persaingan. Suatu strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi perusahaan yang aman terhadap berbagai kekuatan-kekuatan persaingan yang ada di industri.

Porter (1980:27) mengungkapkan bahwa dalam menciptakan suatu posisi yang aman (defendable position), ada sejumlah pendekatan yang mungkin :

- 1) Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian hingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada;
- 2) Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis, dan karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan; atau
- 3) Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi, sehingga karena memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya.

c. Analisis Struktural dan Definisi Industri

Porter (1980:29) melanjutkan bahwa dengan analisis struktural, dengan memfokuskan secara luas pada persaingan di luar pesaing-pesaing yang sekarang ada, akan mengurangi kebutuhan akan perdebatan mengenai dimana harus menarik garis batas industri. Setiap definisi dari suatu industri pada dasarnya adalah pemilihan tentang di mana harus menarik garis antara pesaing yang sudah ada dengan prospek pengganti, antara perusahaan yang sudah ada dengan pendatang baru yang potensial, serta antara perusahaan yang sudah ada dengan pemasok dan pembeli.

Jadi dengan demikian, maka sumber-sumber persaingan yang luas telah dikenal dan dampak relatifnya telah dinilai sehingga sumber-sumber laten persaingan pun tidak akan terabaikan.

d. Kegunaan Analisis Struktural

Menurut Porter (1980:29) bahwa analisis struktural telah mengidentifikasi sejumlah besar faktor yang secara potensial dapat

mempunyai dampak terhadap persaingan industri. Tidak semuanya akan penting dalam suatu industri tertentu. Namun, kerangka kerja tersebut dapat digunakan untuk mengenali secara cepat apa aspek struktural yang sangat penting yang menentukan sifat persaingan dalam suatu industri tertentu. Disinilah perhatian analisis dan strategi perlu difokuskan.

2. Strategi Bersaing Generik

a. Inti Strategi Bersaing Generik

Porter (1980:31) mengungkapkan bahwa dalam menanggulangi berbagai kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri :

- 1) **Keunggulan biaya menyeluruh**; untuk mencapai hal ini perhatian manajerial harus besar terhadap pengendalian biaya, sehingga biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan dan bidang-bidang lainnya tidak dapat terabaikan. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain. Pada akhirnya, menerapkan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang

besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian dasar.

- 2) **Diferensiasi**; dalam strategi diferensiasi ini perusahaan harus berusaha untuk menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Diferensiasi ini dapat bermacam-macam bentuknya seperti citra rancangan atau merek, teknologi, karekteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau dimensi-dimensi lainnya. Diferensiasi, jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan.
- 3) **Fokus**; strategi generik terakhir ini berusaha untuk memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu; seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Berikut ini adalah bentuk dari strategi generik :

Michaelson (2004)	KEUNGGULAN	
	Kekhasan yang dirasakan pelanggan	Posisi Biaya Rendah
	Seluruh Industri	DIFERENSIASI
	Hanya Segmen Tertentu	Keunggulan Biaya Menyeluruh
FOKUS		

Gambar 7: Tiga Strategi Generik

Sumber: Porter (1980:35)

b. Resiko Strategi Generik

Setiap strategi tentunya mempunyai keunggulan dan kelemahannya sendiri-sendiri. Michaelson (2004:49) mengungkapkan bahwa strategi itu sungguh perang di atas peta, atau rencana di atas kertas. Strategi berhubungan dengan pengalokasian sumber-sumber daya untuk pertempurannya.

Begitu pula dengan strategi generik, mempunyai resiko-resikonya. Porter (1980:40) mengungkapkan bahwa pada dasarnya, resiko dalam menerapkan strategi generik ada dua; pertama, gagal untuk menerapkan atau mempertahankan strategi; kedua, karena keunggulan strategis yang diberikan oleh suatu strategi berkurang dengan evolusi industri. Secara lebih sempit lagi, ketiga strategi ini didasarkan atas pembangunan jenis pertahanan yang berbeda terhadap kekuatan-kekuatan persaingan, dan tidaklah mengherankan jika ini melibatkan macam resiko yang berbeda. Adalah penting untuk membuat jelas

resiko-resiko tersebut guna meningkatkan pilihan perusahaan terhadap ketiga alternatif ini.

Porter (1980:40) melanjutkan bahwa resiko-resiko yang ada dalam inti strategi generik adalah :

- 1) Resiko Keunggulan Biaya Menyeluruh:
 - a) Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu;
 - b) Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri, melalui penjiplakan atau melalui kemampuan mereka untuk melakukan investasi dalam fasilitas yang modern;
 - c) Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian dicurahkan kepada biaya;
 - d) Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merek atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing.
- 2) Resiko Diferensiasi
 - a) Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar.
 - b) Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini dapat terjadi bila pembeli menjadi makin canggih;
 - c) Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasa bila industri telah matang (dewasa).
- 3) Resiko Fokus:
 - a) Perbedaan biaya antara pesaing berdaerah luas (broad-range competitors) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya yang dicapai oleh fokus;
 - b) Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit;
 - c) Pesaing menemukan subpasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

Jadi setiap strategi yang sudah disiapkan dengan sedemikian rupa bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan karena perubahan kondisi, baik intern maupun ekstern. Memang perencanaan sebelum pelaksanaan, strategi yang berjalan. Tetapi setelah strategi itu dijalankan, maka strategi itu akan berganti menjadi sebuah taktik. Taktik berhadapan langsung dengan kondisi intern maupun kondisi persaingan secara ekstern. Oleh karena itu, setiap strategi tentunya memiliki resiko-resiko yang ada, yang tentunya resiko itu datang setelah taktik berjalan. Jadi yang ada hanyalah suatu strategi yang sempurna, dan dalam pelaksanaannya tentunya tidak selalu sama, bahkan cenderung berbeda.

3. Analisis Lingkungan

a. Pengertian Lingkungan

Lingkungan mempunyai pengaruh sangat besar pada perusahaan, dan oleh karena itu perusahaan harus selalu waspada dan menyadari dampak dari lingkungan internal maupun eksternalnya sehingga dapat menjadi salah satu pelaku dalam persaingan yang ketat di dunia industri.

Menurut Sunarto (2003:70) lingkungan pemasaran (*marketing environment*) suatu perusahaan terdiri dari para pelaku dan kekuatan-kekuatan di luar pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen perusahaan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang sukses dengan pelanggan sasaran.

Jadi dapat diketahui bahwa lingkungan adalah merupakan faktor-faktor yang ada di sekitar perusahaan yang dapat mempengaruhi perusahaan dan bahkan merupakan faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingannya.

b. Macam-macam Analisis Lingkungan

1) Analisis Lingkungan Eksternal

Salah satu dari lingkungan yang ada di sekitar perusahaan adalah lingkungan eksternal yang juga ikut mempengaruhi, bahkan cenderung menentukan strategi-strategi yang nantinya akan dipakai oleh perusahaan.

Sedangkan Wahyudi (1996:47) menjelaskan analisis lingkungan eksternal adalah sesuatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut. Adapun lingkungan Eksternal terdiri dari tiga macam lingkungan yaitu :

a) Lingkungan Umum (*General Environment*)

a. naik turunnya Perekonomian, yang disebabkan oleh :

- a) siklus bisnis
- b) inflasi/deflasi
- c) kebijakan moneter
- d) kebijakan fiskal

- e) neraca pembayaran
- b. perubahan iklim sosial dan Politik
- c. Perkembangan Teknologi
- d. Perubahan Kebijakan Pemerintah
- b) Lingkungan Industri (*Industry Environment*)
 - 1) Pelanggan (*Customer*)
 - a) identifikasi pembeli
 - b) demografi
 - c) geografi
 - d) biaya bahan baku
 - e) biaya tenaga kerja
 - 2) Pesaing (*Competitor*)
 - 3) Pemasok (*Supplier*)
- c) Lingkungan Internasional (*International Environment*)
- 2) Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan Internal adalah segala kondisi disekitar perusahaan yang berada dalam tubuh perusahaan itu sendiri. Menurut Wahyudi (1996:49), lingkungan internal adalah lebih dari pada analisa intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi. Jadi, lingkungan internal perusahaan dapat dilihat dari fungsi bisnis di dalam perusahaan itu sendiri yang meliputi :

- a) Pemasaran
- b) Pembelanjaan (keuangan)
- c) Operasi dan produksi
- d) Sumber daya manusia
- e) Riset dan pengembangan
- f) Sistem informasi manajemen
- g) Budaya perusahaan

e. Alat Analisis Lingkungan

1) *Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)*

Penyusunan strategi harus menggunakan pendekatan yang sistematis agar dapat melakukan diagnosis lingkungan yang tepat dan efektif. Salah satunya adalah dengan menyusun matrik faktor strategi eksternal (EFAS). Faktor lingkungan yang dibahas pada matrik EFAS adalah lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan makro dan lingkungan industri. Menurut Rangkuti (2002:22), terdapat cara yang terdiri dari beberapa langkah untuk menentukan faktor strategi eksternal sebelum membuat matrik faktor strategi internal (EFAS), antara lain :

- a) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b) Beri bobot masing – masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1, 0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing – masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e) Ginakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa factor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk

membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2) *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

Internal Factor Analysis Summary (IFAS) merupakan sarana untuk membuat evaluasi yang sistematis atas faktor-faktor internal perusahaan yang penting artinya bagi perusahaan dalam lingkungan. Analisis ini menyajikan representasi visual tentang keadaan perusahaan sekarang sebagai akibat perkembangan dari keputusan strategis masa lalu serta interaksinya dengan lingkungan.

Langkah-langkah untuk menentukan faktor strategi internal (IFAS) sama dengan langkah-langkah dalam menentukan faktor strategi eksternal, seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2002 : 24), yaitu :

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel

yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
- e) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

3) Analisis SWOT

Analisi SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan.

Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Lebih lanjut Wahyudi (1996:68) menjelaskan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai berikut:

- a) Kekuatan adalah suatu keunggulan sumber daya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan.
- b) Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.
- c) Peluang adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
- d) Ancaman adalah merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

Salah satu alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan.

Menurut Rangkuti (2002 :31), keempat set kemungkinan alternatif strategis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Strategi SO
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikir perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
- b) Strategi ST
Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c) Strategi WO
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d) Strategi WT
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Sebelum menggunakan matrik ini harus diketahui terlebih dahulu mengenai faktor-faktor strategis eksternal maupun faktor – faktor strategis internal perusahaan. Faktor-faktor strategis eksternal perusahaan dapat diketahui dari analisis EFAS yang mengidentifikasi peluang dan ancaman, sedangkan untuk faktor-faktor strategis internal dapat diketahui dengan analisis IFAS yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Tabel 2` : Matrik *Strength – Weakness – Opportunity – Threats* (SWOT)

IFAS	Strength (S)	Weakness (W)
EFAS	Tentukan 5 – 10 faktor kelemahan internal	Tentukan 5 – 10 kekuatan internal
Opportunity (O) Tentukan 5 – 10 faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat (T) Temukan 5 – 10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2002 : 31)

4) *Matriks Internal Eksternal*

Parameter yang digunakan dalam matrik internal eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang di hadapi. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Menurut Rangkuti (2002:42), matrik internal eksternal dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan yang dapat dikelompokan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

1. *Growth Strategi* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Stability strategi* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
3. *Rentretchment strategi* (sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Tabel 2: Matrik Internal Eksternal

KEKUATAN INTERNAL BISNIS

		Tinggi	Rata – rata	Lemah
DAYA TARIK INDUSTRI	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horisontal	3 RENTRECHMENT Turnaround
	Sedang	4 STABILITY Hati – hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horisontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RENTRECHMENT <i>Captive Company</i> <i>atau Divestment</i>
	Konsentrik	7 GROWTH Diversifikasi konsentrik	8 GROWTH <i>Diversifikasi konglomerat</i>	9 RENTRECHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Sumber : Rangkuti (2002:42)

5) **Matrik Grand Strategy**

Menurut Rangkuti (2002:46), ide dasar dari strategi ini adalah pemilihan dua variabel sentral di dalam proses penentuan :

- a) Penentuan tujuan utama *grand strategy*
- b) Memilih faktor – faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas.

MENGATASI KELEMAHAN



Gambar 8: Matrik Grand Strategy
Sumber: Rangkuti (2002:47)

1. Strategi bertahan

Hampir semua perhatian sebagian besar perusahaan ada pada persaingan. Berbagai strategi telah digunakan dengan harapan bisa menyelesaikan masalah-masalah yang timbul. Persaingan yang tinggi tidak menutup kemungkinan adanya serangan dari pesaing lain terhadap perusahaan. Salah satu strategi dari berbagai strategi yang dipakai adalah strategi bertahan.

Menurut Porter (1980:483), strategi defensif bertujuan mempengaruhi perhitungan penantang tentang keuntungan yang dapat diharapkan dari strategi masuk atau perbaikan posisi, sehingga penantang berkesimpulan bahwa rencana tindakannya tidak layak atau condong pada

strategi yang tidak begitu membahayakan. Ada tiga taktik defensif yang melandasi setiap strategi defensif, yaitu:

- a. Membangun hambatan structural; merupakan sumber kerugian relatif bagi perusahaan penantang. Adanya hambatan structural menurunkan keuntungan yang dapat diharapkan perusahaan penantang dari tindakannya itu.
- b. Meningkatkan kemungkinan serangan balasan; yaitu meningkatkan ancaman serangan balasan menurut persepsi penantang dengan berbagai cara seperti mengisyaratkan komitmen untuk mempertahankan diri, mengisyaratkan hambatan awal, dll.
- c. Menurunkan dorongan untuk menyerang; taktik ini mengurangi dorongan menyerang dan mengharuskan perusahaan bertahan menerima laba yang lebih rendah. Jika perusahaan menurunkan harga dan menarik keuntungan dalam unit usaha lain yang terkait, bukan dalam industrinya yang bersangkutan, perusahaan penantang tidak akan melihat banyak keuntungan walaupun serangannya berhasil.

Selain taktik defensif, Porter (1980:499) juga menjelaskan tentang strategi defensif yang terdiri dari:

- a. Menakut-nakuti; yang mempunyai beberapa langkah penting, yaitu:
 - 1) Pahami semua hambatan yang sudah ada;
 - 2) Perkiraan siapa yang cenderung menjadi penantang;
 - 3) Prakiraan jalur serangan yang mungkin ditempuh;
 - 4) Pilih taktik defensif untuk menutup jalur serangan yang mungkin dipakai;
 - 5) Mengelola citra perusahaan sebagai benteng pertahanan yang kokoh; dan
 - 6) Tentukan harapan laba yang realistis.
- b. Tanggapan; yang terdiri dari:
 - 1) Berikan tanggapan sedini mungkin;
 - 2) Lakukan investasi untuk menemukan sedini mungkin gerakan nyata perusahaan penantang;
 - 3) Berikan tanggapan sesuai dengan alasan menyerang;
 - 4) Belokkan serangan penantang di samping mencoba menghentikannya;
 - 5) Hadapi setiap penantang dengan cukup serius;
 - 6) Anggap tanggapan sebagai cara memperoleh posisi.
- c. Tanggapan atas pemotongan harga; yang terdiri dari:
 - 1) Alasan pemotongan harga pesaing;
 - 2) Kemauan bertempur;
 - 3) Lokalisasi tanggapan;
 - 4) Tangkisan silang;
 - 5) Memotong harga dengan cara lain;

- 6) Menciptakan atau menggunakan produk “khusus”.
- d. Bertahan atau disinvestasi; investasi defensif menghasilkan imbalan tinggi. Namun, perusahaan harus mengoptimalkan, bukan memaksimalkan investasi pertahanannya.
- e. Jebakan dalam pertahanan; jebakan terbesar dalam strategi defensif adalah pandangan sempit yang hanya mementingkan keuntungan jangka pendek, yang bertentangan dengan kenyataan bahwa pertahanan memerlukan investasi. Sedangkan jebakan terbesar kedua adalah cepat puas diri sehingga sering tidak menjelajahi lingkungannya untuk menemukan penantang potensial atau tidak mempertimbangkan secara serius kemungkinan akan munculnya tantangan.

Dengan berbagai uraian di atas, bisa disimpulkan bahwa sebenarnya cara bertahan yang paling baik adalah dengan menyerang. Dalam hal ini, bertahan dan menyerang tidak bermaksud saling menghilangkan, tetapi malah saling melengkapi. Bila strategi bertahan dikombinasikan dengan strategi menyerang untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, strategi defensif yang eksplisit dapat meningkatkan ketangguhan pada setiap keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan.

2. Strategi Menyerang

a. Syarat untuk Menyerang

Porter (1980:510), menyebutkan tiga persyaratan pokok yang harus dimiliki perusahaan penantang dalam menyerang, yaitu:

- 1) Keunggulan bersaing yang tangguh; keunggulan bersaing yang jelas dan tangguh terhadap pemimpin industri.
- 2) Mengimbangi pemimpin industri dalam kegiatan lain; perusahaan penantang harus punya sesuatu cara untuk menetralkan sebagian atau seluruh keunggulan lain yang melekat pada pemimpin industri.
- 3) Beberapa rintangan bagi serangan balasan pemimpin industri; perusahaan penantang harus memiliki sarana untuk mengumpulkan serangan balasan agar pemimpin industri enggan atau menghadapi banyak kendala dalam melakukan serangan balasan yang berkepanjangan.

Syarat di atas adalah hal yang harus dimiliki perusahaan penantang sebelum menyerang karena dengan tidak terpenuhinya syarat-syarat yang ada, perusahaan penantang tidak memiliki kompetensi yang cukup untuk mengalahkan perusahaan pesaing yang diserang. Dari syarat-syarat di atas, bisa kita tarik kesimpulan bahwa dalam menyerang hendaknya tidak memakai strategi yang sama dengan strategi perusahaan pesaing, dalam hal ini pemimpin industri atau mungkin perusahaan pesaing lain yang hendak diserang. Maksud di sini adalah, perusahaan pesaing pasti memakai strategi yang merupakan keunggulan bersaing mereka. Jika kita memakai strategi yang sama dengan mereka, akan terjadi pertempuran yang lama yang akan menghabiskan sumber daya yang dimiliki, dan hal tersebut adalah sangat tidak menguntungkan. Dengan memakai strategi lain, para pesaing pun akan enggan menyerang kembali karena kita memiliki keunggulan bersaing kita sendiri.

b. Cara-cara menyerang

Porter (1980:513) menyebutkan bahwa ada tiga cara menyerang yang dapat digunakan, yaitu:

- 1) Rekonfigurasi; yaitu penantang harus menemukan cara baru melaksanakan kegiatannya dalam rantai nilai atau dalam konfigurasi seluruh rantai.
- 2) Redefinisi; yaitu penantang harus mendefinisikan kembali cakupan persaingannya dibandingkan dengan pemimpin industri.
- 3) Pembelanjaan murni; yaitu penantang harus membeli posisi pasar dengan sumber daya lebih kuat atau kemauan lebih besar untuk melakukan investasi yang menumbuhkan keunggulan bersaing.

Ketiga cara di atas tidak saling meniadakan, dan harus dikombinasikan. Misalnya, redefinisi cakupan biasanya memerlukan rekonfigurasi parallel dalam rantai nilai. Penggunaan lebih dari satu cara

menyerang biasanya menimbulkan kemungkinan berhasil dalam menyerang pemimpin industri. Ketiga cara itu akan diperlihatkan dalam gambar berikut:

		KOPNFIGURASI RANTAI NILAI		
		Rantai yang Sama dengan Pemimpin	Aktivitas Baru	Rantai Baru
CAKUPAN BERSAING	Sama dengan Pemimpin	Pembelanjaan Murni	Rekonfigurasi	Rekonfigurasi
	Berbeda dengan Pemimpin	Redefinisi	Rekonfigurasi dan Redefinisi	Rekonfigurasi dan Redefinisi

Sumber: Porter (1980:514)

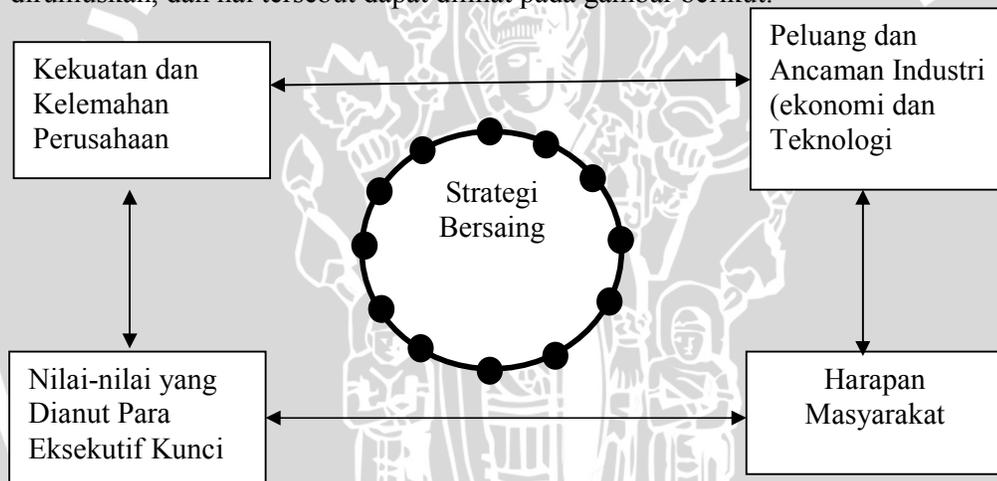
H. Hubungan Strategi Bersaing dengan Keunggulan Kompetitif

Seperti yang telah kita ketahui bahwa strategi adalah acuan yang bisa dijadikan titik tolak dalam bertindak. Sedangkan keunggulan kompetitif adalah hal nyata yang harus dimiliki perusahaan dalam bersaing. Porter (1980:3) mengatakan bahwa: Tujuan saya adalah membangun sebuah jembatan antara strategi dan pelaksanaan, dan bukan memperlakukan kedua subjek ini secara terpisah atau mempertimbangkan pelaksanaan yang hampir sama sekali bukan merupakan karakteristik dari banyak penelitian sebelumnya di bidang ini.

Dari pendapat di atas, dapat diketahui bahwa antara strategi bersaing sebagai strategi awal dengan berbagai analisisnya, mempunyai hubungan erat dengan keunggulan kompetitif sebagai tindakan yang nyata karena strategi tanpa ada tindakan akan sia-sia sebagaimana halnya juga tindakan tanpa strategi. Dengan strategi bersaing, perusahaan akan bisa menentukan keunggulan kompetitif apa yang sudah dimilikinya atau mungkin juga bisa diperolehnya.

Strategi dalam perumusannya memerlukan analisis lingkungan yang tepat. Dengan melakukan analisis lingkungan maka perusahaan diharapkan dapat mengetahui keadaan yang sebenarnya tentang keadaan di sekitarnya, baik itu keadaan eksternal maupun internal. Analisis lingkungan yang cukup dikenal adalah analisis SWOT. Penggunaan analisis SWOT yang tepat dapat memberikan informasi maksimal bagi perusahaan untuk kemudian dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi.

Porter (1980:hal xvii) memberikan konteks dimana strategi bersaing dirumuskan, dan hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 10: Konteks dimana Strategi Bersaing Dirumuskan
 Sumber: Porter (1980 : hal xvii)

Dari gambar di atas , dapat diketahui bahwa dalam merumuskan strategi bersaing, Porter mengikutsertakan kondisi lingkungan intern maupun ekstern perusahaan sebagai bahan informasi. Dengan tidak mengetahui keadaan lingkungan sekitarnya, sama saja perusahaan telah membutakan diri, dan tentunya akan sulit sekali menentukan strategi bersaing apa yang tepat untuk perusahaan demi mencapai keunggulan bersaing.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Menurut Nazir (1999:63) metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Adapun tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah membuat deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselediki.

Adapun metode deskriptif disini digunakan karena peneliti ingin mengetahui keadaan lingkungan yang mempengaruhi di sekitar perusahaan. Sehingga dapat diartikan dengan menggunakan penelitian deskriptif peneliti akan mencari data, fakta serta keterangan untuk kemudian diolah guna mendapatkan informasi. Informasi yang diperoleh diharapkan dapat dijadikan bahan untuk membantu memecahkan permasalahan.

B. Objek Studi yang Diamati

Objek studi yang diamati/variabel merupakan objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Variabel menurut Sutrisno Hadi dalam Arikunto (2002:94) mendefinisikan sebagai gejala yang bervariasi.

Variabel dikatakan juga sebagai konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai (Nasir, 1999:149).

Dengan adanya titik perhatian suatu penelitian maka seorang peneliti dapat membuat keputusan tentang data mana yang akan dikumpulkan dan yang tidak perlu dipakai atau yang dibuang (pembatasan masalah) sehingga dalam penelitian nantinya tujuan penelitian dapat tercapai yaitu memecahkan masalah.

Ada dua maksud tertentu dalam penetapan fokus, yaitu penetapan fokus dapat membatasi studi dan berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusif-eksklusif atau memasukan-mengeluarkan (*inclusion exclusion criteria*) suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan. Dengan bimbingan dan arahan fokus, seorang peneliti tahu persis data yang perlu dikumpulkan dan data yang tidak perlu dimasukan ke dalam sejumlah data yang sedang dikumpulkan.

Penelitian ini difokuskan pada lingkungan perusahaan (baik internal maupun eksternal) dan strategi bersaing PT. Ongkowidjojo, Malang yang berkaitan dengan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan dengan berkonsentrasi pada :

1. Lingkungan Perusahaan
 - a. Lingkungan Eksternal; meliputi lingkungan makro perusahaan (lingkungan sosial, ekonomi, politik dan teknologi) dan lingkungan industri perusahaan (ancaman pendatang baru, daya tawar menawar pembeli, daya tawar menawar pemasok, ancaman produk pengganti, dan intensitas persaingan perusahaan).

- b. Lingkungan internal; meliputi pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia dan budaya perusahaan.
2. Strategi Bersaing ; Menitik beratkan pada proses untuk merumuskan strategi bersaing.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dijadikan sebagai ruang lingkup penelitian adalah PT. Ongkowidjojo, Malang yang bertempat di Jl. Kolonel Sugiono 80, Malang. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi rokok. Objek penelitian ini dipilih karena PT. Ongkowidjojo, Malang merupakan perusahaan rokok kelas menengah yang sedang berkembang dan sedang mencari eksistensinya di tengah nama-nama besar perusahaan rokok yang sudah lama berdiri dan terkenal. Hal lain yang merupakan menjadi pertimbangan adalah peta persaingan perusahaan rokok kelas menengah yang semakin sengit dimana pesaing utama PT. Ongkowidjojo, Malang adalah PT. Penamas dan PT. Banyu Biru.

D. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian adalah :

1. Data Primer

Data ini diperoleh dengan cara wawancara dan dokumentasi pada PT.

OngkoWidjojo Malang. Wawancara dan dokumentasi ini nantinya

akan diolah lebih lanjut untuk dijadikan informasi. Data primer merupakan data utama yang diperlukan untuk pembuatan karya tulis.

2. Data Sekunder

Data ini merupakan data yang bersifat membantu atau melengkapi data primer. Data sekunder diperoleh tidak dari sumbernya langsung melainkan sudah dikumpulkan oleh pihak lain dan sudah diolah. Data sekunder ini berasal dari berbagai dokumentasi seperti surat kabar, jurnal maupun informasi yang diperoleh melalui media internet.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini adalah :

1. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari dokumen-dokumen pada perusahaan dan pihak lain yang bersangkutan guna mendapatkan masukan yang berhubungan dengan pokok bahasan.

2. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan atau karyawan perusahaan yang berwenang dalam bidangnya agar data yang diperoleh dapat relevan dengan permasalahan yang ada dalam perusahaan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data untuk penelitian ini adalah :

1. Panduan Dokumentasi

Berupa pengumpulan berkas-berkas dari perusahaan dan berbagai artikel dari pihak lain untuk menunjang data yang dibutuhkan .

2. Pedoman Wawancara

Berupa pertanyaan yang diajukan dan dijelaskan kepada responden secara lisan untuk dijawab dalam rangka mendapatkan data yang dibutuhkan.

G. Analisis Data

Menurut Sugiono (2003:142), analisis data adalah mengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variable dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Untuk penelitian yang tidak merumuskan hipotesis, langkah terakhir tidak dilakukan.

Dari uraian tersebut diatas maka tahap-tahap analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Analisis Struktural Industri

Analisis struktural industri merupakan analisis terhadap kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri. Pada analisis ini

akan dibahas lima kekuatan persaingan yaitu; masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok (*Suppliers*), serta persaingan diantara para pesaing yang ada.

2. Analisis EFAS (*External Factor Analisis Factory*)

Analisis EFAS merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek peluang dan ancaman dari faktor lingkungan eksternal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan memberi bobot pada masing-masing faktor dari faktor eksternal perusahaan. Hasil analisis EFAS dipakai untuk penggunaan matrik IE.

3. Analisis IFAS (*Internal Factor Analisis Summary*)

Analisis IFAS merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek kekuatan dan kelemahan dari faktor internal perusahaan, dengan memberi bobot pada masing-masing faktor dari faktor internal perusahaan yang hasilnya dipakai sebagai bahan informasi untuk penggunaan matrik IE.

4. Analisis SWOT

Analisis ini mengenai kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threats*) yang ada pada perusahaan. Dari analisis ini maka diharapkan akan memperoleh strategi-strategi yang tepat untuk perusahaan berdasarkan kondisi perusahaan pada situasi sekitarnya.

5. Matrik IE (*Internal External*)

Matrik ini digunakan untuk mencari strategi umum yang tepat untuk PT. OngkoWidjojo Malang. Diperlukan total skor matrik IFAS dan matrik EFAS sebelum membuat matrik IE. Hasil dari matrik IFAS dan EFAS akan bertemu pada titik koordinat pada sel tertentu. Setiap sel mempunyai strategi umum yang mana strategi itu ditentukan menurut kondisi lingkungan perusahaan.

6. Matrik *Grand Strategy*

Matrik ini digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan dengan memilih dua variabel sentral didalam proses penentuan tujuan utama *Grand Strategy* dan memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas. Variabel yang dapat ditekan adalah: mengatasi kelemahan, memaksimalkan kekuatan, faktor internal dengan meninjau kembali sumberdaya perusahaan, faktor internal dengan akuisisi atau merger untuk meningkatkan kemampuan perusahaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

F. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada awalnya pabrik rokok PT. Ongkowidjojo didirikan pada tahun 1946 oleh Bapak Ong Kian Pa dan Bapak Liem Tjiang Gie, dan pada saat itu, PT. Ongkowidjojo masih berbentuk firma dengan nama Firma Kian Gie. Perusahaan ini terletak di jalan Kolonel Sugiono 28 Malang. Namun, karena adanya agresi militer Belanda, pada tahun 1948 semua kegiatan produksi dan administrasi dipindahkan di Jalan Halmahera 74 Malang, lalu disusul dengan pendirian gudang di jalan Glintung 49 Malang. Kegiatan di jalan Halmahera tidak berlangsung lama karena tidak diperolehnya izin pendirian sehingga dipindahkan kembali ke Jalan Kolonel Sugiono 28 Malang.

Pada tahun 1949, perusahaan sudah memiliki daerah pemasaran yang baik yaitu di daerah Madura dan Pesisir Utara Jawa Timur. Pada saat itu, perusahaan hanya memproduksi rokok jenis klobot saja, tetapi berkat kemajuan yang telah dicapai, akhirnya perusahaan mampu memproduksi rokok jenis kretek, bahkan kini juga memiliki mesin-mesin pembuatan rokok kretek dan filter.

Pada tahun 1950, perusahaan membuka cabang di Blitar di atas tanah seluas satu hektar tepatnya di Jalan Mawar 53 Blitar. Sejalan dengan kemajuan perusahaan, pada tahun 1951 tempat kegiatan usaha diperluas dengan membeli tempat di Jalan Kolonel Sugiono 59-61 Malang yang letaknya berseberangan dengan lokasi perusahaan sebelumnya. Tepatnya pada tanggal 28 September 1965, perusahaan mengalami perubahan badan

hukum dari bentuk firma menjadi Perseroan Terbatas (PT), yang dimuat dalam Lembaran Berita Negara Republik Indonesia No. 78 dengan akte PT. Kian Gie No. 81492 tertanggal 5 Agustus 1965. Dalam akte tersebut dicantumkan tentang perubahan bentuk badan hukum perusahaan dari bentuk firma menjadi Perseroan Terbatas Perusahaan Industri dan Dagang Kian Gie, yang selanjutnya menjadi PT. Kian Gie.

Hingga akhirnya, pada tanggal 15 Desember 1970, PT. Kian Gie berganti nama menjadi PT. Ongkowidjojo dan diumumkan dalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 2 Tanggal 7 Januari 1969 dan beroperasi sampai sekarang.

Lokasi perusahaan adalah tempat dimana perusahaan melakukan segala aktifitasnya dalam memproduksi. Keputusan untuk menempatkan suatu lokasi perusahaan pada suatu tempat tertentu mempunyai pengaruh besar terhadap lancar atau tidaknya suatu usaha yang dilakukan. Oleh karena itu, keputusan tersebut harus benar-benar dipertimbangkan mengenai beberapa faktor yang sekiranya mempunyai peranan penting dan pengaruh tersendiri bagi perusahaan.

Pabrik PT. Ongkowidjojo terletak di Jalan Kolonel Sugiono 28 Malang dan penentuan lokasi ini berdasarkan pertimbangan-pertimbangan, diantaranya sebagai berikut:

a. Faktor Primer

- 1) Bahan baku

Bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan ini banyak terdapat di daerah sekitar dan mudah didapat. Kebutuhan bahan baku seperti tembakau dan cengkeh untuk pengadaannya tidak mengalami kesulitan karena mudah didapat dengan baik di sekitar Kota Malang.

2) Tenaga kerja

Kebutuhan tenaga kerja dengan mudah dapat dipenuhi di daerah sekitar lokasi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan tenaga kerja sebagai buruh atau karyawan pabrik.

3) Transportasi

Lokasi perusahaan dapat dikatakan cukup menguntungkan karena letaknya di sekitar jalur utama yang mudah dijangkau oleh transportasi yang ada sehingga memudahkan dalam pendistribusian produk.

b. Faktor Sekunder

1) Letak geografis

Merupakan faktor yang sangat penting dalam memasarkan produknya. Oleh karena itu, dipilihnya lokasi pabrik di jalur utama yang menghubungkan dengan daerah sekitar seperti Lumajang, Pasuruan, Blitar, dan sekitarnya.

2) Lingkungan Perusahaan

Di sekitar perusahaan adalah merupakan kawasan industri dan hubungan baik dengan lingkungan sosial antara perusahaan dengan masyarakat sekitarnya adalah hal yang sangat penting. Masyarakat di sekitar pabrik menyambut baik adanya Perusahaan Rokok PT. Ongkowidjojo ini karena membuka kesempatan kerja bagi warga daerah tersebut sehingga dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat daerah tersebut.

3) Fasilitas Energi

Fasilitas penunjang yang penting bagi perusahaan adalah energi listrik dan air yang dibutuhkan perusahaan untuk melancarkan usahanya. Sarana lain yang tidak kalah penting bagi perusahaan adalah tersedianya jaringan telekomunikasi di daerah tersebut sehingga memudahkan dalam berkomunikasi.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka yang sangat berguna bagi perusahaan dalam melaksanakan usahanya untuk pencapaian tujuan perusahaan yang telah direncanakan. Dengan adanya struktur organisasi yang baik, dalam melaksanakan aktifitas sehari-hari dapat mengadakan komunikasi baik itu antara pimpinan dengan bawahan maupun antara sesama karyawan atau sebaliknya, sehingga dapat ditetapkan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian. Dengan demikian, tujuan perusahaan lebih mudah tercapai.

Maksud dan tujuan diadakannya struktur organisasi adalah untuk mengadakan pendelegasian wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang jelas. Bentuk struktur organisasi yang dipakai oleh PT. Ongkowidjojo adalah struktur garis line (*line organization*). Ciri dari struktur organisasi ini adalah mempunyai kesatuan komando serta memiliki garis komando dari tingkat yang paling atas hingga yang paling bawah dan para karyawan bertanggung jawab secara langsung terhadap kegiatan yang telah ditetapkan dalam bidangnya masing-masing.

Adapun pembagian tugas dan wewenang atau tanggung jawab masing-masing bagian pada perusahaan PT. Ongkowidjojo adalah sebagai berikut:

a. Dewan Komisaris

Dewan komisaris merupakan pemilik saham yang memberikan kuasa penuh atau seluruh kekuasaan kepada direktur untuk melakukan semua kegiatan perusahaan, serta meminta pertanggungjawaban dari direktur atas kepengurusan perusahaan.

b. Direktur

Merupakan puncak pimpinan pada perusahaan yang mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1) Bertanggung jawab terhadap semua kegiatan yang terdapat dalam perusahaan

- 2) Membuat perencanaan umum dalam bidang organisasi perusahaan dan menentukan kebijaksanaan perusahaan atas persetujuan Dewan Komisaris.
- 3) Mengadakan pengawasan atau kontrol terhadap semua rencana yang telah ditetapkan dan memberikan pengarahan-pengarahan atau nasehat.
- 4) Menerima laporan dari bawahan tentang jalannya perusahaan
- 5) Melaporkan semua kegiatan perusahaan kepada Dewan Komisaris
- 6) Mewakili perusahaan dalam hubungannya dengan instansi pemerintah dan swasta demi kelancaran usaha.

c. Bagian Pembeli

Bagian ini mempunyai tugas untuk melakukan pembelian barang, baik bahan baku maupun bahan pembantu atau menentukan kapan harus mengadakan pembelian, dimana bahan tersebut dibeli dan dalam jumlah berapa bahan tersebut harus dibeli.

d. Bagian Produksi

- 1) Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang berkaitan dengan proses produksi
- 2) Mengadakan pengawasan dan menjaga kualitas barang yang diproduksi
- 3) Mengoordinasi seluruh kegiatan produksi dan bagian-bagiannya agar target produksi tercapai.

e. Bagian Administrasi

- 1) Melaksanakan pengawasan koordinasi keuangan perusahaan
- 2) Mencatat administrasi lainnya dan bertanggung jawab terhadap direktur.

f. Bagian Penjualan

- 1) Memasarkan hasil produksi perusahaan
- 2) Mengontrol dan mengawasi keadaan pasar

g. Seksi Perlengkapan

- 1) Menyediakan kertas pembungkus rokok
- 2) Bertanggung jawab atas tersedianya bea cukai
- 3) Mempertanggungjawabkan kepada atasannya tentang tugas-tugas yang diberikan

h. Seksi bahan Material

- 1) Menjamin kontinuitas tersedianya bahan-bahan yang diperlukan untuk produksi
- 2) Mengatur alokasi bahan-bahan persediaan

i. Seksi Humas

- 1) Membantu direktur dalam hubungannya dengan masyarakat
- 2) Memberi saran-saran

j. Seksi Keuangan

- 1) Mengadakan pencatatan keuangan perusahaan
- 2) Mengurusi masalah-masalah yang berkenaan dengan keuangan perusahaan dan membawahi kasir.

k. Seksi Personalia

- 1) Mencari dan menyeleksi tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan
- 2) Mengadakan absensi terhadap karyawan
- 3) Mengadakan promosi untuk karyawan sesuai dengan kualifikasi yang telah dimilikinya

l. Seksi Retribusi

- 1) Membantu bagian penjualan atau kredit yang diberikan kepada agen-agen
- 2) Mencatat semua pesanan dari agen-agen
- 3) Mengawasi dan mencatat barang-barang dari tiap gudang

m. Seksi Administrasi Penjualan

- 1) Mencatat semua pesanan dari agen-agen
- 2) Mencatat pengembalian barang dari agen-agen

n. Seksi Penguraian dan Perajangan

Seksi penguraian dan perajangan ini tidak dapat dipisahkan dalam pelaksanaan kegiatannya karena keduanya saling berhubungan. Bagian penguraian dan perajangan ini bertugas untuk menguraikan daun tembakau yang nantinya akan dirajang oleh bagian perajangan.

o. Seksi Pencampuran

- 1) Menentukan jumlah atau presentasi dari masing-masing bahan yang dicampurkan.

- 2) Melakukan pengawasan terhadap pencampuran bahan-bahan yang siap digiling oleh para karyawan.

p. Seksi Giling

- 1) Mengawasi penggilingan tembakau yang sudah dicampuri menjadi rokok
- 2) Membagikan kertas ambro kepada tiap-tiap buruh giling.

q. Seksi Linting

- 1) Mengawasi pelinting tembakau yang sudah dicampur menjadi rokok batangan
- 2) Mencatat jumlah hasil rokok yang sudah dilinting

r. Seksi Verpak

- 1) Mengawasi pembungkusan batangan rokok dalam kretek, pak, dan slop Mengirim rokok yang sudah dipak ke dalam gudang

s. Seksi Verbal

Seksi Verbal mempunyai tanggung jawab untuk mengumpulkan atau mengepak barang jadi dalam kemasan besar atau bal yang siap untuk dipasarkan.

t. Seksi Gudang

- 1) Menyimpan dan mengatur barang-barang baik bahan baku, bahan pembantu, maupun barang jadi.
- 2) Menyediakan barang-barang tersebut bila dibutuhkan
- 3) Mencatat keluar masuknya barang dalam gudang

GAMBAR 11: STRUKTUR ORGANISASI PT. ONGKOWIDJOJO MALANG, 2012



Sumber: PT. Ongkowidjojo Malang, 2013

3. Personalia

a. Jumlah Personalia

Faktor tenaga kerja merupakan hal yang penting dalam melakukan proses produksi. Hingga saat ini, Pabrik Rokok PT. Ongkowidjojo telah memiliki karyawan sebanyak 600 orang. Karyawan tersebut dapat dibagi menjadi:

1) Karyawan tetap, yang terdiri dari:

- a) Karyawan bulanan : 50 orang
- b) Karyawan harian : 150 orang
- c) Karyawan borongan : 353 orang

2) Karyawan tidak tetap : 47 orang

b. Hari Kerja dan Jam Kerja

Pada dasarnya, jadwal kerja dan jam kerja diatur atas dasar kebijaksanaan perusahaan dengan memperhatikan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Hari kerja perusahaan dalam seminggu adalah enam hari kerja dimulai hari senin sampai dengan hari sabtu dengan jumlah jam kerja tujuh jam sehari atau 40 jam seminggu.

Pembagian jam kerja PT. Ongkowidjojo adalah sebagai berikut:

1) Ketentuan Jam Kerja Borongan:

- a) Hari senin-sabtu pekerjaan dimulai pukul 05.30 WIB sampai dengan terpenuhinya target produksi yang telah ditentukan perusahaan.

b) Batasan maksimal jam kerja pukul 15.00 WIB

c) Ketentuan jam istirahat : I. pukul 09.00-09.30 WIB
II. pukul 11.30-12.00 WIB

2) Ketentuan Jam Kerja Harian:

a) Hari senin-jumat : pukul 07.00-15.00 WIB

b) Hari sabtu : pukul 07.00-13.00 WIB

c) Ketentuan jam istirahat : I. pukul 09.00-09.30 WIB
II. pukul 11.30 12.30 WIB

3) Ketentuan jam kerja Bulanan:

a) Hari senin-jumat : pukul 07.00-15.00 WIB

b) Hari sabtu : pukul 07.00-13.00 WIB

c) Kecuali untuk bagian-bagian tertentu masuk pukul 05.30 WIB

4. Produksi dan Hasil Produksi

a. Bahan Baku

Merupakan bahan yang paling cocok yang digunakan sebagai bahan utama dalam pembuatan rokok, antara lain:

1) Tembakau

Tembakau yang digunakan berasal dari daerah Blitar, Madura, Bojonegoro, Wlingi, Temanggung, Kedu, Selopuro, dan Paiton serta daerah lain yang menghasilkan tembakau.

2) Cengkeh

Cengkeh merupakan salah satu bahan utama yang berguna sebagai penambah nikmat dan pengharum rokok. Cengkeh ini selain berasal dari Pulau Jawa (Blitar) juga diperoleh dari luar pulau seperti Manado dan Ambon.

3) Saos

Bahan ini diperoleh dalam keadaan sudah jadi, artinya tinggal menggunakan saja dalam pencampuran.

b. Bahan penolong atau pembantu

Bahan ini digunakan untuk menyelesaikan produk sehingga menjadi produk jadi. Bahan pembantu yang digunakan antara lain:

1) Kertas pembungkus, terdiri dari:

- a) Kertas Ambiri, digunakan untuk membungkus campuran antara tembakau, cengkeh, dan saos yang siap dilinting menjadi rokok.
- b) Kertas pembungkus lainnya, digunakan untuk membungkus lebih lanjut setelah dilinting. Kertas ini meliputi kertas etiket (untuk membungkus pak), kertas kraft (pengepresan), kertas minyak (pengebalan) dan kertas kaca.

2) Lem perekat

Digunakan untuk merekatkan kertas ambiri, kertas minyak, kertas kraft, dan kertas etiket saat pengepakan, pengebalan, dan pengepresan.

3) Pengharum rokok

Merupakan bahan pewangi yang digunakan mengharumkan rokok.

4) Klobot

Digunakan untuk rokok yang jenis linting dan dapat diperoleh dari daerah Nganjuk, Kediri, dan Blitar.

5) Serat nanas

Digunakan untuk mengikat sigaret kretek klobot.

c. Mesin dan peralatan

Mesin dan peralatan yang digunakan Pabrik Rokok PT. Ongkowidjojo, Malang dalam proses produksinya sebagai berikut:

1) Mesin perajang tembakau

Digunakan untuk merajang tembakau yang digerakkan dengan tenaga mesin diesel.

2) Mesin perajang cengkeh

Digunakan untuk merajang cengkeh yang digerakkan dengan mesin diesel.

3) Mesin penggilingan tembakau

Digunakan untuk menggiling tembakau menjadi batangan.

4) Mesin diesel

Digunakan untuk menggerakkan mesin perajang tembakau dan perajang cengkeh.

5) Alat semprot

Digunakan untuk menyemprot saos pada campuran tembakau dan cengkeh.

6) Alat penghisap debu

Digunakan untuk menghisap debu pada tembakau supaya bersih sebelum melakukan pencampuran.

7) Alat pengepak

Digunakan untuk mengepak batangan rokok menjadi pak, pres, dan ball.

8) Ayakan dan penyaring

Digunakan untuk mengayak tembakau dan cengkeh yang telah diaraung agar mendapatkan ukuran yang rata dan seimbang.

9) Kotak tembakau

Digunakan sebagai tempat untuk memindahkan tembakau yang telah dicampur cengkeh.

d. Proses produksi

Supaya memperoleh hasil produksi yang baik maka suatu produk harus melewati beberapa tahapan proses produksi. Tahap-tahap proses produksi pada PT. Ongkowidjojo adalah sebagai berikut:

1) Proses pemilihan

Dengan adanya beranekaragamnya jenis tembakau dan cengkeh maka perlu pemilihan tembakau dan cengkeh yang memenuhi syarat supaya menghasilkan rokok yang bermutu. Pemilihan tembakau dan

cengkeh ini dilakukan oleh beberapa ahli yang mengetahui hal tersebut.

2) Proses pembersihan

Dalam tahap ini, tembakau yang dibutuhkan diambil dari gudang untuk kemudian dimasukkan ke dalam mesin brojong untuk dibersihkan dari debu dan kotoran yang melekat pada tembakau tersebut, sedangkan cengkeh tidak perlu dibersihkan tetapi cukup direndam air kira-kira selama satu hari.

3) Proses perajangan

Setelah tembakau bersih dari debu-debu dan kotoran maka dikeluarkan dari mesin brojong, kemudian dimasukkan ke dalam mesin perajangan dan dirajang menjadi irisan-irisan kecil. Sedangkan cengkeh yang sudah direndam dikeringkan terlebih dahulu dan dirajang dalam mesin perajang sampai halus.

4) Proses pencampuran

Sebelum pencampuran ditentukan terlebih dahulu perbandingannya antara tembakau, cengkeh, dan saos. Tembakau yang sudah dirajang dicampur dengan saos, kemudian dikeringkan. Setelah itu dibawa ke mesin pencampuran untuk dicampurkan dengan cengkeh yang sudah dirajang. Perbandingan antara tembakau, cengkeh, dan saos merupakan rahasia perusahaan dan juga campuran ini menentukan kualitas dari produk yang akan dihasilkan.

5) Proses penggilingan atau pelintingan

Pada proses ini bahan baku yang telah dicampurkan, dilinting atau digiling menjadi batangan-batangan rokok. Untuk sigaret kretek mesin (SKM), sebelum memasuki mesin giling bahan baku harus melalui proses *feeding*. Untuk sigaret kretek tangan (SKT), setiap pekerja melakukan proses penggilingan dengan menggunakan alat yaitu mesin gilingan rokok. Setelah rokok digiling kemudian digunting ujung-ujungnya untuk merapikan batangan rokok dan diuntai sesuai dengan jenis yang diproduksi.

6) Proses penyortiran

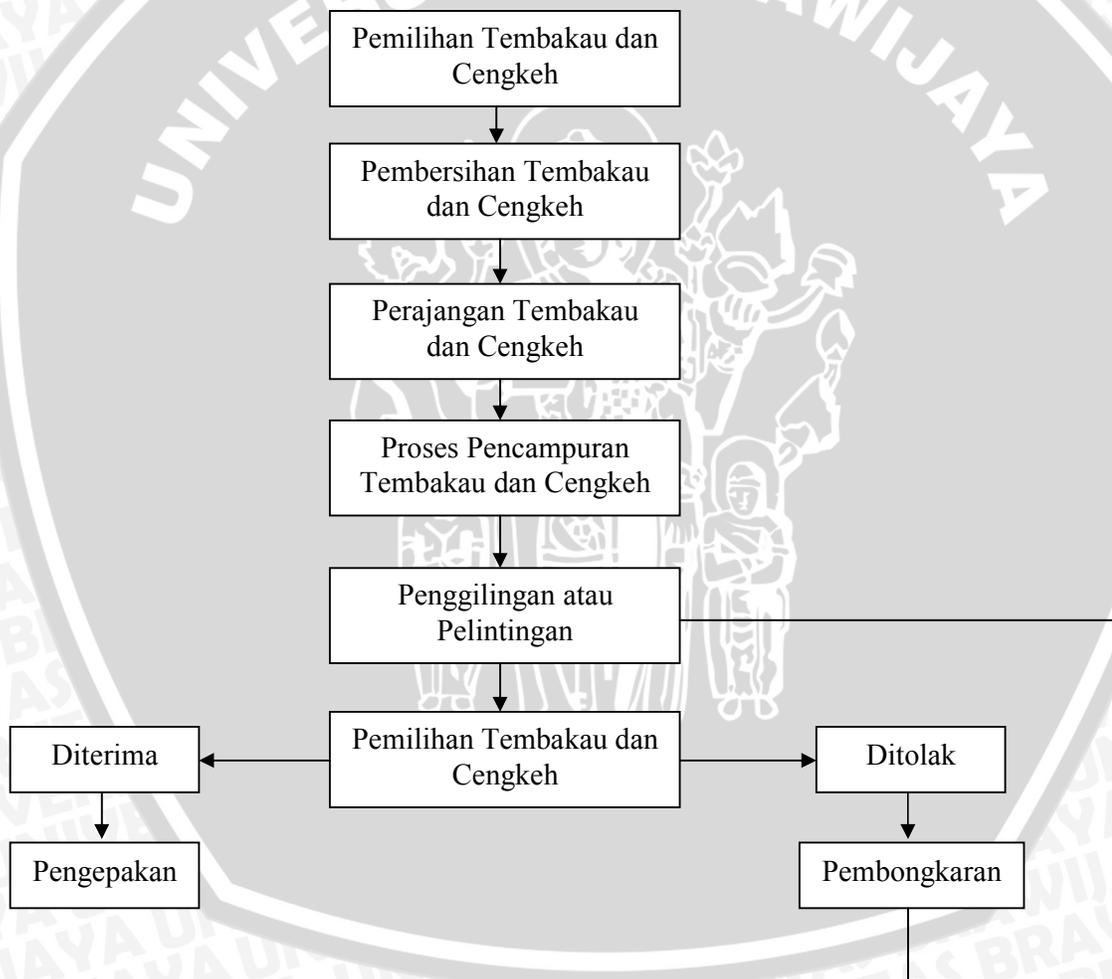
Rokok yang sudah jadi kemudian ditransfer ke bagian penyortiran, dimana rokok akan dipilih mana yang memenuhi standar kualitas atau tidak dengan cara memegang batangan rokok tersebut. Apabila terlalu keras atau lembek, rokok akan dikembalikan ke bagian penggilingan dan pelintingan untuk diproses ulang. Sedangkan rokok yang memenuhi syarat akan diproses ke tahap berikutnya.

7) Proses pengepakan

Rokok yang telah diseleksi tersebut kemudian dibungkus atau dipak. Setiap pak berisi sepuluh batang rokok kretek, sedangkan untuk rokok klobot setiap paknya berisi dua belas batang. Setelah diadakan pengepakan, dilakukan pengepresan dimana setiap presnya berisi dua puluh pak, sedangkan rokok klobot berisi enam belas pak untuk setiap presnya. Setelah itu dilanjutkan dengan proses pembalan,

dimana untuk setiap bal rokok kretek berisi sepuluh pres atau dua ratus pak, sedangkan untuk rokok klobot setiap balnya berisi sebanyak dua puluh lima pres atau empat ratus pak. Kemudian setelah selesai proses pengepakan tersebut dilakukan penyimpanan ke gudang dan siap untuk dijual.

Gambar 12: Proses Produksi PT Ongkowidjojo



Sumber: Pabrik Rokok PT. Ongkowidjojo Malang, 2013

e. Hasil Produksi

Pabrik rokok PT. Ongkowidjojo ini memproduksi beberapa macam jenis dan merk rokok. Adapun jenis dan merk rokok tersebut adalah sebagai berikut:

1) Sigaret Kretek Tangan (SKT):

- a) Oepet 6 Klobot
- b) Oepet Kretek Merah 12
- c) Oepet Biru 10

2) Sigaret Kretek Mesin:

- a) Kayu Mas Jaya
- b) Kayu Mas Mild
- c) Sinar Mas
- d) Petir
- e) Oepet Black
- f) Hitam Prima
- g) Oepet Super
- h) Oepet Slim
- i) Oepet Mild
- j) Oepet Lights



5. Kegiatan Pemasaran

a. Daerah Pemasaran

Mengenai daerah pemasaran hasil produksinya, PT. Ongkowidjojo tidak hanya memfokuskan pada satu tempat saja tetapi selalu berusaha

mencari atau menjangkau daerah pemasaran yang baru. Daerah pemasaran yang telah dicapai oleh Pabrik Rokok PT. Ongkowidjojo adalah sebagai berikut:

1) Untuk pulau jawa meliputi :

Malang, Blitar, Probolinggo, Surabaya, Besuki, Jember, Semarang, Yogyakarta, Bandung, Cirebon, Jakarta, dan Madura.

2) Untuk daerah luar jawa meliputi :

a) Pulau Bali : Singaraja dan Denpasar.

b. Saluran Distribusi

Setelah barang selesai diproduksi dan siap untuk dipasarkan, produsen terlebih dahulu menentukan metode yang harus digunakan dalam menyalurkan barang ke pasar. Masalah pemilihan saluran distribusi dapat menentukan cepat atau lambatnya usaha penyaluran barang dari produsen ke konsumen.

Gambar 13: Saluran Distribusi PT. Ongkowidjojo



Sumber data: PT. Ongkowidjojo Malang, 2013

c. Pesaing

Adapun produk pesaing dari Pabrik Rokok PT. Ongkowidjojo Malang adalah sebagai berikut :

- 1) PT. Penamas
- 2) PT. Sejahtera (92)
- 3) PT. Gandum

B. Penyajian Data

1. Tinjauan Umum Lingkungan Internal

a. Pemasaran

1) Produk

Produk dari PT. Ongkowidjojo, Malang adalah rokok. Rokok yang dihasilkan oleh PT. Ongkowidjojo, Malang adalah rokok jenis Sigaret Kretek Tangan dan juga Sigaret Kretek Mesin. Merk-merk produk PT. Ongkowidjojo jenis Sigaret Kretek Tangan (SKT) adalah Oepet 6 Klobot, Oepet Kretek Merah 12, dan Oepet Biru 10. Sedangkan merk-merk produk PT. Ongowidjojo jenis Sigaret Kretek Mesin (SKM) adalah Kayu Mas Jaya, Kayu Mas Mild, Sinar Mas, Petir, Oepet Black, Hitam Prima, Oepet Super, Oepet Slim, Oepet Mild, dan Oepet Lights. Secara umum, pengemasan produk rokok PT. Ongkowidjojo baik rokok jenis SKT maupun rokok jenis SKM adalah sebagai berikut:

- a) 1 pack = 10 batang
- b) 1 press = 10 pack
- c) 1 ball = 10 – 20 press
- d) 1 dus = 4 ball

Secara rata-rata, kandungan tar dan nikotin di setiap merk produk PT. Ongkowidjojo baik SKT maupun SKM adalah tinggi yaitu tar 35,3 mg dan nikotin sebesar 1,8 mg. PT. Ongkowidjojo tetap dan selalu

mempertahankan kualitas rasa yang telah disukai konsumen terutama konsumen setianya dengan basis terbanyak di kawasan Madura.

2) Harga

Harga jual produk yang ditetapkan oleh PT. Ongkowidjojo, Malang untuk setiap merk produknya adalah sebagai berikut:

- | | |
|--------------------------|---------------|
| a) Oepet 6 Klobot | = Rp 2.000,00 |
| b) Oepet Kretek Merah 12 | = Rp 3.500,00 |
| c) Oepet Biru 10 | = Rp 3.250,00 |
| d) Kayu Mas Jaya | = Rp 6.000,00 |
| e) Kayu Mas Mild | = Rp 5.500,00 |
| f) Sinar Mas | = Rp 5.000,00 |
| g) Petir | = Rp 4.750,00 |
| h) Oepet Black | = Rp 6.000,00 |
| i) Hitam Prima | = Rp 5.500,00 |
| j) Oepet Super | = Rp 4.200,00 |
| k) Oepet Slim | = Rp 6.000,00 |
| l) Oepet Mild | = Rp 6.000,00 |
| m) Oepet Light | = Rp 4.500,00 |

PT. Ongkowidjojo, Malang juga memberikan beberapa harga dari produk lain sebagai pembanding, yaitu:

- | | |
|------------|---------------|
| a. Penamas | = Rp 5.000,00 |
| b. Ares | = Rp 6.000,00 |
| c. BMW | = Rp 6.000,00 |

3) Daerah Pemasaran dan Saluran Distribusi

Konsentrasi terbesar daerah pemasaran PT. Ongkowidjojo adalah daerah Madura karena di sana adalah basis terbesar konsumen dari produk PT. Ongkowidjojo. Selain itu, daerah pemasaran PT. Ongkowidjojo, Malang adalah kawasan Jawa, Sulawesi, dan juga Kalimantan.

Dalam kegiatan pendistribusiannya, penjualan atau sales operation dilaksanakan oleh para salesman distributor yang bertugas secara intensif melakukan penjualan ke semua tipe toko seperti PKL, toko, warung, koperasi, grosir, dan pasar tradisional. Para salesman tersebut paling banyak terdapat di daerah Madura karena untuk kawasan Jawa, PT. Ongkowidjojo lebih berkonsentrasi pada Suku Madura atau keturunan Madura yang secara alami mengenal dan menyukai produk-produk PT. Ongkowidjojo.

4) Promosi

Promosi diperlukan perusahaan untuk memperkenalkan produknya pada masyarakat. Begitu juga dengan PT. Ongkowidjojo yang berusaha memperkenalkan produknya pada masyarakat melalui kegiatan promosinya. Kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT. Ongkowidjojo adalah dengan menggunakan *banner*, *billboard*, dan poster kecil yang biasa ditempelkan di toko. Jenis ataupun media promosi yang dipakai PT. Ongkowidjojo semakin berkurang karena memang untuk mematuhi perintah dari pemerintah atas larangan melakukan promosi secara terang-terangan ke publik.

PT. Ongkowidjojo sendiri telah mengakui bahwa selama beberapa tahun terakhir semakin sedikitnya ruang mereka untuk melakukan promosi. Namun, meski dengan kegiatan promosi yang diakui sudah terbatas, PT. Ongkowidjojo masih mengharapkan adanya tanggapan positif dari masyarakat pada produk PT. Ongkowidjojo yang nantinya diteruskan dengan kegiatan pembelian oleh masyarakat.

5) Pelayanan

Untuk kepuasan pelanggan, PT. Ongkowidjojo menyiapkan berbagai info pelayanan tentang produknya. Berbagai informasi umum yang berkaitan dengan produk, dilayani PT. Ongkowidjojo melalui surat secara langsung (*direct mail*) dan juga lewat telepon. Selain itu, pelayanan tentang informasi dan pelayanan yang lain juga bisa didapatkan dari setiap *salesman* PT. Ongkowidjojo.

b. Keuangan

PT. Ongkowidjojo sebagai perusahaan yang telah berdiri sejak lama dan mempunyai sejarah yang panjang telah banyak mengenyam pahit dan manis hasil jerih payah. Untuk beberapa tahun terakhir harus diakui bahwa PT. Ongkowidjojo telah mengalami kerugian. Tanpa harus mengetahui besar kerugian yang diderita, hal tersebut dapat terlihat dari pemulangan atau pengurangan karyawan mereka selama dua tahun terakhir. Walaupun begitu, patut diakui juga bahwa dengan pengalaman yang panjang dan manajemen yang kuat, PT. Ongkowidjojo masih terus bertahan diantara perusahaan-perusahaan rokok yang besar dan ditengah peraturan pemerintah

yang semakin tidak menguntungkan para perusahaan rokok terutama perusahaan rokok kelas menengah dan kecil. Dengan manajemen, strategi, dan dana yang dimiliki, PT. Ongkowidjojo terus berupaya untuk tetap menerapkan strategi biaya rendah sebagai salah satu keunggulan bersaingnya. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel Neraca PT. Ongkowidjojo Tahun 2010 - 2012

KETERANGAN	TANGGAL		
	2010	2011	2012
AKTIVA LANCAR :			
Kas & Bank	508,070,000	569,360,000	232,080,000
Surat Berharga			
Piutang Dagang	10,819,300,000	10,587,800,000	14,676,990,000
Persediaan :	15,350,000,000	22,350,000,000	26,519,700,000
- Bahan Baku 25%			
- Barang Dalam Proses 45%			
- Barang Jadi 30 %			
Sewa dibayar di muka			
JUMLAH AKTIVA LANCAR	26,677,370,000	33,507,160,000	41,428,770,000
T a n a h	23,393,500,000	23,393,500,000	23,393,500,000
Bangunan	22,000,000,000	22,000,000,000	22,000,000,000
Peralatan Mesin	3,000,000,000	3,000,000,000	3,000,000,000
Kendaraan bermotor	100,000,000	100,000,000	100,000,000
JUMLAH AKTIVA TETAP	48,493,500,000	48,493,500,000	48,493,500,000
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap	-4,325,000,000	-5,425,000,000	-6,525,000,000
NET AKTIVA TETAP	44,168,500,000	43,068,500,000	41,968,500,000
TOTAL AKTIVA	70,845,870,000	76,575,660,000	83,397,270,000
PASIVA :			
Hutang Dagang	2,400,000,000	2,450,000,000	2,000,000,000
Hutang Bank			
Hutang Pajak			
Jumlah Hutang Lancar	2,400,000,000	2,450,000,000	2,000,000,000
MODAL :			
Modal	63,827,300,000	68,445,870,000	74,125,660,000
Laba ditahan			
Laba th. Berjalan	4,618,570,000	5,679,790,000	7,271,610,000
JUMLAH MODAL	68,445,870,000	74,125,660,000	81,397,270,000

TOTAL PASSIVA	70,845,870,000	76,575,660,000	83,397,270,000
----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Tabel Laba Rugi PT. Ongkowidjojo Tahun 2010 - 2012

KETERANGAN	2010	2011	2012
Penjualan Bersih	10.106.805	12.128.166	15.160.208
Harga Pokok Penjualan	7.681.172	9.217.406	11.521.758
LABA KOTOR	2.425.633	2.910.760	3.638.450
Biaya Operasional :	1.718.157	2.061.788	2.577.235
- Biaya Penj. Umum & Adm.	1.516.021	1.819.225	2.274.031
- Biaya lainnya	202.136	242.563	303.204
LABA OPERASIONAL	707.476	848.972	1.061.215
Biaya Non Operasional	110.000	110.000	110.000
- Penyusutan Ak.Tetap	110.000	110.000	110.000
- Bunga Bank	0	0	0
LABA SEBELUM PAJAK	597.476	738.972	951.215
Taksiran Pajak	135.619	170.993	224.054
LABA SETELAH PAJAK	461.857	567.979	727.161

Tabel Analisis Rasio

RASIO	Satuan	2010	2011	2012
Rasio Likuiditas				
Current Ratio (CR)	(:1)	11,12	13,68	20,71
Quick Ratio (QR)	(:1)	4,72	4,55	7,45
Rasio Solvabilitas				
Debt to Equity (DER)	(:1)	0,04	0,03	0,02
Debt to Tot. Asset (DTA)	(:1)	0,03	0,03	0,02
Rasio Profitabilitas				
Net Profit Margin (NPM)	(%)	4,57	4,68	4,80
Return on Assets (ROA)	(%)	6,52	7,42	8,72
Return on Equity (ROE)	(%)	6,75	7,66	8,93
Rasio Aktivitas				
Days of Receivable (DOR)	(Hari)	39	31	35
Days of Inventory (DOI)	(Hari)	72	87	83
Days of Payable (DOP)	(Hari)	11	10	6

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa :

a. Ratio Likuiditas

Ratio CR dan QR selama dua periode terakhir memperlihatkan adanya peningkatan, yaitu rasio CR pada tahun 2011 = 13,68 meningkat menjadi 20,71 pada tahun 2012 dan rasio QR pada tahun 2011 = 4,55 meningkat menjadi 7,45 pada tahun 2012.

b. Ratio Solvabilitas

Ratio DER dan DTA selama dua periode terakhir memperlihatkan adanya penurunan, yaitu rasio DER pada tahun 2011 = 0,03 turun menjadi 0,02 pada tahun 2012. Penurunan ini menunjukkan bahwa semakin kecil peranan dana dari luar (hutang) untuk membiayai aktiva perusahaan, sehingga dapat disimpulkan resiko bagi kreditur juga akan semakin kecil. Rasio DTA pada tahun 2011 = 0,03 turun menjadi 0,02 pada tahun 2012.

c. Ratio Profitabilitas

Ratio profitabilitas yaitu rasio NPM, ROA, dan ROE selama dua periode terakhir memperlihatkan adanya peningkatan, yaitu rasio NPM pada tahun 2011 = 4,68 meningkat menjadi 4,80 pada tahun 2012. Peningkatan ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki NPM yang positif sehingga menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengelola bisnisnya juga semakin sehat. Rasio ROA pada tahun 2011 = 7,42 meningkat menjadi 8,72 pada tahun 2011. Peningkatan ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan yang semakin meningkat dalam menghasilkan laba bersih dari aktiva yang ada, sehingga semakin menunjukkan efisiensi dalam mengoptimalkan penggunaan aktiva. Rasio ROE pada tahun 2011 = 7,66 meningkat menjadi 8,93 pada tahun 2012.

d. Ratio Aktivitas

Ratio Aktivitas yaitu rasio DOR, DOI, dan DOP selama dua periode terakhir memperlihatkan adanya peningkatan, yaitu rasio DOR pada tahun 2011 = 31 meningkat menjadi 35 pada tahun 2012. Peningkatan ini menunjukkan bahwa perputaran piutang dagangnya semakin lama, sehingga menunjukkan kurang efektifnya pengelolaan bisnis perusahaan karena semakin besar dana yang tertanam dalam piutang dagang. Rasio DOI pada tahun 2011 = 87 turun menjadi 83 pada tahun 2012. Penurunan ini menunjukkan bahwa perputaran persediaan semakin cepat.

c. Operasional

Kegiatan operasional di PT. Ongkowidjojo dilakukan oleh orang-orang yang berpengalaman di bidangnya. Bahan baku rokok yang berupa tembakau harus dirajang terlebih dahulu sebelum diproses. Kegiatan merajang tembakau ini dilakukan oleh petani. Bahan baku yang lain seperti cengkeh, saus, dan bumbu-bumbu yang lain dimasukkan ke dalam mesin mixer (pencampur) bersama tembakau untuk dicampur secara merata. Dalam kegiatan mencampur itu sendiri harus dilakukan pengawasan dengan ketat karena sedikit kesalahan bisa mengubah rasa dan mutu rokok nantinya. Perlu diingat bahwa terdapat dua produk yang dihasilkan sehingga setiap produk mempunyai rasa dan ciri khasnya sendiri. Oleh karena itu, komposisi pencampuran produk yang satu tidak sama dengan komposisi produk yang lain. Setelah proses pencampuran, tembakau, dan berbagai jenis bahan-bahan yang lain tersebut siap untuk dilinting dengan kertas.

Seperti yang telah disebutkan tadi, karena terdapat dua jenis produk, kegiatan pelinting rokok di PT. Ongkowidjojo dapat dibagi menjadi dua yaitu produksi dengan menggunakan mesin dan selanjutnya adalah yang menggunakan tenaga manusia. SKM yang merupakan jenis dari rokok “Kayu Mas Jaya, Kayu Mas Mild, Sinar Mas, Petir, Oepet Black, Hitam Prima, Oepet Super, Oepet Slim, Oepet Mild, dan Oepet Lights” menggunakan mesin dalam kegiatan pelintangannya. Sedangkan” Oepet 6 Klobot, Oepet Kretek Merah 12, dan Oepet Biru 10.” yang merupakan jenis SKT menggunakan tenaga manusia dalam pelintangannya. Pelintangan dengan tenaga manusia memberikan cita rasa kemantapan tersendiri pada rokok kretek.

Setelah kegiatan pelintangan selesai, rokok tersebut harus dikemas terlebih dahulu sebelum dipasarkan. Dalam kegiatan pengemasan ini, kembali dibagi menjadi dua sesuai dengan jenis produk yang dihasilkan. Pada SKM, tembakau dilinting dengan menggunakan mesin langsung menuju ke proses *packing* yang juga dilakukan oleh mesin. Sedangkan pada SKT, kegiatan *packing* dilakukan oleh manusia yang nantinya akan disempurnakan lagi oleh mesin. Kegiatan produksi selesai begitu rokok sudah dikemas dan siap untuk dipasarkan.

Untuk kegiatan pemasaran, PT. Ongkowidjojo mempunyai tenaga penjual yang handal. Dengan menggunakan armada kendaraan seperti truk, van, dan sepeda motor, tenaga penjual tersebut berusaha untuk menyalurkan produk PT. Ongkowidjojo ke setiap wilayah pasar yang dituju.

Kegiatan operasional di tingkat manajemen atas berlangsung secara profesional. Kedisiplinan dan ketertiban merupakan salah satu faktor yang ditanamkan di setiap pekerjaan. Kegiatan operasional dalam kantor terlihat serba cepat. Dapat ditemui alat-alat penunjang kerja seperti komputer, telepon, mesin foto kopi, dan alat penunjang kerja lainnya di dalam kantor PT. Ongkowidjojo.

d. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan segala bentuk perilaku, nilai-nilai, dan bentuk-bentuk hubungan yang ada di dalam perusahaan. Dalam hal perilaku dan hubungan, terlihat kedekatan antara pimpinan dengan bawahan. Seorang satpam berbicara menggunakan bahasa pergaulan sehari-hari pada seorang manajer pemasaran. Hal tersebut bisa dijadikan contoh kedekatan antara atasan dengan bawahan. Meskipun demikian, PT. Ongkowidjojo tetap tegas dalam memberikan hukuman maupun imbalan pada karyawannya. Nilai-nilai budaya Jawa terlihat cukup melekat pada PT. Ongkowidjojo mengingat perusahaan ini terletak di Pulau Jawa dan juga terletak di sekitar perumahan penduduk asli Jawa. Keramahan merupakan salah satu budaya karyawan PT. Ongkowidjojo.

2. Tinjauan Umum Lingkungan Eksternal

a. Lingkungan Sosial

Dalam merumuskan suatu strategi bersaing, perusahaan harus memerhatikan lingkungan sosial yang di mana faktor sosial inilah yang juga menentukan kondisi eksternal perusahaan. Faktor sosial yang selalu

berkembang merupakan faktor lingkungan yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Lingkungan sosial dapat memengaruhi perusahaan sehingga cenderung juga menjadi bahan pertimbangan yang utama bagi perusahaan dalam merumuskan strategi. Contoh konkretnya seperti suatu perusahaan makanan yang mengandung babi tentu tidak akan berharap bahwa produknya akan laku keras di suatu negara yang mayoritasnya adalah muslim. Faktor sosial yang memengaruhi perusahaan dalam perumusan strategi bersaing adalah:

1) Budaya Masyarakat

Budaya masyarakat di Indonesia, khususnya di Pulau Jawa, mempunyai suatu ciri khas sendiri dibandingkan dengan budaya masyarakat lain. Suatu budaya yang paling tampak adalah budaya tentang kepedulian dalam lingkungan sosial. Hal itu dapat dilihat dengan budaya saling tolong-menolong antar sesama individu di Masyarakat Jawa. Selain itu, budaya untuk saling berkumpul dan membentuk suatu komunitas juga dapat dijumpai di Masyarakat Jawa. Membentuk suatu organisasi resmi atau berkumpul untuk saling bersilaturahmi juga bukan hal yang langka di budaya Masyarakat Jawa. Dalam perkumpulan tersebut, banyak dijumpai orang-orang yang merokok.

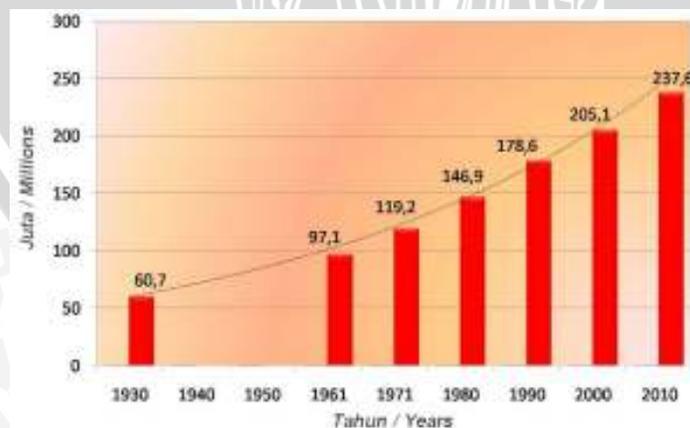
Dalam suatu acara-acara sosial di masyarakat seperti pesta pernikahan, acara doa slametan, acara kelahiran bayi, dan berbagai acara lainnya, pasti terdapat suguhan rokok. Untuk di Kota Malang sendiri, sudah tidak asing lagi bahwa masyarakat Malang pun memang suka merokok. Di

Kota Malang sering dijumpai orang merokok di berbagai tempat, kondisi, dan situasi. Budaya seperti ini dapat menunjang perusahaan rokok dalam memasarkan produknya.

2) Kependudukan

Setelah China, Amerika Serikat, dan India, Indonesia adalah Negara peringkat keempat dengan penduduk terbanyak. Terdapat lebih dari dua ratus tiga puluh juta penduduk di Indonesia, dan setiap tahunnya selalu bertambah. Berikut ini adalah gambar diagram jumlah penduduk Indonesia berdasarkan hasil sensus yang dilakukan oleh BPS di Indonesia. Dapat diketahui dari gambar bahwa dari tahun ke tahun jumlah penduduk Indonesia memang mengalami peningkatan secara signifikan. Dilihat secara ekonomis, semakin besar pertumbuhan penduduk berarti semakin besar pula pasar barang maupun jasanya. Tentunya hal tersebut juga tidak luput untuk menjadi perhatian perusahaan rokok.

Gambar 14: Jumlah Penduduk di Indonesia berdasarkan Sensus



Sumber: <http://sp2010.bps.go.id/>

Di Kota Malang juga mempunyai kondisi yang sama dengan kondisi nasional, yaitu selalu bertambahnya penduduk di Kota Malang. Dengan demikian, kondisi pasar barang atau jasa di Kota Malang juga berkembang. Pertumbuhan penduduk Kota Malang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5: Jumlah Penduduk Kota Malang 2005- 2009

Tahun	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Ratio Jenis Kelamin	Rumah Tangga
2004	397.352	400.752	798.104	99	243.261
2005	400.151	402.612	802.763	99	249.456
2006	403.021	404.522	807.543	100	247.754
2007	405.843	406.366	812.209	100	248.788
2008	404.664	411.973	816.637	98	249.823
2009	406.755	414.102	820.857	98	-

Sumber : BPS Kota Malang, 2010

Dengan bertambahnya penduduk Kota Malang dari tahun ke tahun, akan menjadi peluang bagi perusahaan untuk menawarkan produknya pada masyarakat. Pertumbuhan penduduk Kota Malang juga membawa keuntungan tersendiri bagi perusahaan karena bertambahnya sumber daya manusia yang sesuai kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan untuk mengembangkan usahanya.

3) Pendidikan

Faktor sosial lain yang membentuk kualitas sumber daya manusia di masyarakat adalah pendidikan. Pada umumnya, pola pikir dan bertindak masyarakat ditentukan oleh tingginya tingkat pendidikan yang diperolehnya. Dengan demikian, masyarakat akan mengambil keputusan

yang memberikan manfaat kepada dirinya sendiri. Memberikan manfaat di sini dapat dijabarkan dalam arti luas, yaitu dalam berbagai hal seperti kenikmatan, kenyamanan, keamanan, dan sebagainya. Dengan pendidikan, diharapkan juga bahwa kualitas SDM di Kota Malang dapat ditingkatkan, sehingga dapat diperoleh suatu masyarakat yang sadar akan perkembangan zaman dan modernisasi. Masyarakat yang demikian juga akan membantu perusahaan dalam perekrutan karyawan yang berkualitas. Berikut ini adalah tabel persentase penduduk di Indonesia yang berumur 15 tahun ke atas menurut daerah tempat tinggal, jenis kelamin, dan jenjang pendidikan tertinggi yang ditamatkan tahun 2010.

Tabel 6: Persentase penduduk berumur 15 tahun ke atas menurut daerah tempat tinggal, jenis kelamin, dan jenjang pendidikan tertinggi yang ditamatkan, 2010.

Daerah Tempat Tinggal & Jenis Kelamin	Pendidikan Tertinggi Yang Ditamatkan						Jumlah
	Tidak / Belum Sekolah	Belum Tamat SD	SD / Sederajat	SMP / Sederajat	SMA / Sederajat	PT	
1	2	3	4	5	6	7	8
Perkotaan							100,0
L	2,45	4,05	23,47	22,04	37,24	10,74	0
P	4,97	5,43	26,55	21,78	31,17	10,10	0
L+P	3,71	4,74	25,02	21,91	34,20	10,42	0
Pedesaan							100,0
L	9,05	9,25	42,51	20,95	15,45	2,78	0
P	15,11	10,31	42,03	18,54	11,28	2,73	0
L+P	12,09	9,78	42,27	19,74	13,36	2,75	0
K+D							100,0

L	5,70	6,61	32,85	21,50	26,51	6,82	100,0 0
P	9,97	7,84	34,19	20,18	21,36	6,46	100,0 0
L+P	7,84	7,23	33,52	20,84	23,93	6,64	100,0 0

Sumber: <http://sp2010.bps.go.id/>

4) Lingkungan Ekonomi

a) Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Lingkungan ekonomi nasional sangat bergantung pada kondisi ekonomi global. Lingkungan ekonomi nasional juga sangat memengaruhi perusahaan dalam merumuskan strategi bersaingnya. Sebelum krisis ekonomi nasional yang dimulai pada tahun 1997, kondisi ekonomi nasional Bangsa Indonesia adalah cukup stabil. Namun, semenjak krisis ekonomi yang diawali pada pertengahan tahun 1997, pertumbuhan ekonomi di Indonesia semakin lambat, bahkan cenderung menurun. Krisis ekonomi ini terjadi karena penarikan dana secara tiba-tiba dalam jumlah besar oleh para pengusaha dan investor asing. Keadaan tersebut bertambah buruk dengan terjadinya krisis ekonomi di beberapa Negara Asia Tenggara. Pada tahun 1997, kondisi ekonomi Indonesia merosot hingga 4,7%. Dengan merosotnya kondisi ekonomi Indonesia, terjadi gelombang ketidakstabilan harga di berbagai penjuru tanah air. Hal tersebut memicu para kelompok-kelompok dan organisasi seperti mahasiswa

dan lembaga swadaya masyarakat (LSM) untuk melakukan demo. Maraknya demo yang dilakukan oleh berbagai lapisan masyarakat tersebut umumnya diwarnai dengan aksi kerusuhan yang menyebabkan para penanam modal lokal dan juga investor asing merasa tidak percaya lagi untuk menanamkan modalnya lagi di Indonesia. Para penanam modal tersebut menarik modal mereka dan memilih untuk menanamkannya di negara lain yang sekiranya aman. Penarikan modal mereka menyebabkan kondisi ekonomi Indonesia semakin terpuruk. Keadaan terburuk pada pertumbuhan ekonomi Indonesia terjadi pada tahun 1998, yaitu sebesar -13,7%. Pada tahun 1999 kondisi ekonomi Indonesia mulai membaik walaupun bergerak cukup lamban. Kerawanan pada sektor keamanan menjadi alasan utama terjadinya hal tersebut. Banyaknya teror bom oleh sekelompok orang terjadi di sebagian wilayah Negara Indonesia. Seiring dengan waktu, perkembangan laju ekonomi Indonesia menjadi stabil. Meskipun pada tahun 2008 sampai 2009 kemarin terdapat badai krisis ekonomi di Amerika Serikat yang selanjutnya mengguncang ekonomi dunia, tetapi hal tersebut tidak separah dampak krisis ekonomi di Indonesia pada tahun 1998-1999. Laju pertumbuhan ekonomi Indonesia dari tahun 1998-2010 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7: Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tahun 1998-2010

Tahun	Laju Pertumbuhan Ekonomi Indonesia (%)
1998	-13,7
1999	0,8
2000	4,8
2001	4,1
2002	4,9
2003	5,0
2004	5,8
2005	5,6
2006	5,5
2007	6,28
2008	6,07
2009	4,0

Sumber: BPS Kota Malang, 2010

Selanjutnya, laju pertumbuhan ekonomi nasional berdasarkan PDB dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 8: Pertumbuhan Ekonomi Nasional berdasarkan PDB Tahun 2005 – 2009

Lapangan Usaha	2005	2006	2007	2008	2009
Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan Perikanan	18,2	3,4	3,0	3,1	3,0
Pertambangan dan Penggalian	-2,3	2,3	3,1	3,8	3,4
Industri Pengolahan	0,9	2,0	3,7	4,3	4,0
Listrik, Gas dan Air Bersih	1,9	4,8	8,2	4,8	6,4
Konstruksi	2,4	2,3	7,1	7,2	7,1
Perdagangan, Hotel dan Restaurant	0,1	3,0	9,4	9,6	9,5
Pengangkutan dan Komunikasi	1,5	5,0	11,9	12,9	12,4
Kuangan, Real Estate dan Jasa Perusahaan	2,4	1,3	5,3	6,1	5,7
Jasa-jasa	0,2	3,7	4,6	5,3	4,9
PDB	1,9	2,8	5,7	6,2	5,9
PDB tanpa Migas	2,2	2,9	6,2	6,6	6,4

Sumber Data : BPS Kota Malang, 2010

Dengan keadaan laju pertumbuhan ekonomi nasional yang stabil tersebut, Kota Malang pun merasakan hal yang sama. Secara umum, keadaan ekonomi di Kota Malang mengalami peningkatan dan kestabilan dari tahun ke tahun setelah krisis

ekonomi di tahun 1998-1999. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan produk domestik regional bruto di Kota Malang dari tahun 2005 sampai 2009 berdasarkan data yang dihimpun dari Biro Pusat Statistik Malang.

Tabel 9: Produk Domestik Regional Bruto Kota Malang Tahun 2005-2009

Bidang	2005	2006	2007	2008	2009
Pertanian	35.617	39.819	43.975	52.691	50.312
Pertambangan dan Penggalian	40542	5.529	6.581	6.867	7.197
Industri Pengolahan	2.101.603	2.266.531	2.364.210	2.961.459	3.234.832
Listrik, Gas, dan Air bersih	30.510	32.722	36.276	40.781	44.452
Bangunan	185.602	174.627	190.653	224.225	281.116
Perdagangan	1.520.227	1.684.607	1.924.667	2.046.619	2.189.773
Hotel	33.596	34.423	46.329	48.090	50.038
Restoran	126.570	138.056	154.846	164.374	181.721
Angkutan dan Komunikasi	466.078	482.013	512.549	456.521	530.761
Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan	421.071	510.755	549.263	641.791	770.192
Jasa-jasa	579.397	678.925	768.016	899.242	1.013.584
Jumlah	5.504.818	6.048.012	6.597.371	7.547.676	8.353.985

Sumber: BPS Kota Malang, 2010

Tabel di atas menunjukkan bahwa laju pertumbuhan ekonomi di Kota Malang mulai membaik dari waktu ke waktu. Diharapkan pada tahun-tahun berikutnya kondisi ekonomi yang membaik seperti ini akan terus dipertahankan di semua sektor, khususnya pada sektor industri. Pada sektor pertanian juga terlihat lebih baik mengingat industri rokok sangat berkaitan dengan sektor pertanian yaitu tanaman tembakau dan cengkeh.

b) Nilai Tukar Rupiah terhadap Dollar

Krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia menyebabkan melemahnya nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dolar US. Nilai tukar Rupiah terhadap Dolar AS cukup stabil di tahun-tahun sebelum krisis ekonomi yaitu rata-rata berada pada Rp 2.200,00 per Dolar AS. Gejolak perekonomian global yang tidak stabil menyebabkan nilai tukar Rupiah perlahan-lahan turun terhadap Dolar AS. Pada waktu krisis ekonomi yang melanda Indonesia, Rupiah terus bergerak di atas Rp 5.000,00 per Dolar AS. Keadaan ekonomi Indonesia yang paling parah terjadi pada tahun 1998 yang menyebabkan Rupiah turun pada level terburuk yaitu Rp 17.000,00 per Dolar AS. Keadaan sosial politik yang tidak kunjung stabil menyebabkan lemahnya nilai tukar Rupiah terhadap Dolar AS untuk waktu yang cukup lama. Keadaan politik yang berfluktuasi ditandai dengan sering bergantinya kabinet di pemerintahan. Faktor keamanan pun juga memicu respon negatif para pelaku pasar. Keadaan ekonomi Indonesia mulai membaik pada tahun 1999. Keadaan ekonomi, sosial, politik, dan keamanan Indonesia berangsur-angsur membaik dengan menguatnya Rupiah pada tahun 1999.

Di era millennium hingga tahun 2012 ini, nilai tukar Rupiah bisa dikatakan cukup stabil, meski di periode akhir 2008 hingga awal 2010 sempat terjadi badai krisis ekonomi global yang disebabkan

AS. Perkembangan nilai tukar Rupiah terhadap Dolar AS dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10: Rata-rata Nilai Tukar Rupiah Terhadap Dolar AS Tahun 1998-2011

Tahun	Rata-rata Nilai Tukar Rupiah Terhadap Dolar AS (dalam rupiah per US\$)
1998	8.063
1999	7.100
2000	9.350
2001	10.288
2002	8.885
2003	8.522
2004	8.940
2005	9.713
2006	9.167
2007	9.140
2008	10.950
2009	10.300
2010	8.920
2011	8.890

Sumber: BPS Kota Malang, 2010

c) Tingkat Inflasi

Tingkat Inflasi merupakan tingkat bandingan antara jumlah uang yang beredar di masyarakat dengan jumlah barang yang tersedia.

Jika jumlah uang yang beredar di masyarakat lebih sedikit daripada jumlah barang yang tersedia maka akan menimbulkan inflasi.

Dengan keadaan yang demikian maka harga-harga barang yang beredar tentunya akan menjadi lebih mahal.

Krisis ekonomi kembali menjadi alasan mengapa tingkat inflasi melonjak naik. Harga barang yang beredar di masyarakat naik

drastis. Harga barang yang terlihat naik pada waktu itu adalah pada sembilan bahan pokok (sembako) yaitu beras, gula, minyak goreng, tepung terigu, susu, telur, mie instan, ketan dan kopi. Selain itu, harga bahan bakar minyak (BBM) juga mengalami kenaikan.

Laju inflasi paling tinggi terjadi pada tahun 1998 yaitu sebesar 77,63%. Pada tahun tersebut Indonesia dilanda krisis ekonomi yang paling parah. Keadaan ekonomi, sosial, politik, dan keamanan juga mengalami keadaan paling buruk pada tahun 1998. Langkanya mata uang Dolar AS juga menjadi pemicu terpuruknya mata uang Rupiah, dan menjadi penyebab tingginya tingkat inflasi pada tahun tersebut. Pemerintah Indonesia sendiri juga memerlukan uang Dolar AS untuk melakukan pembayaran utang luar negeri dan untuk kegiatan impor. Sedangkan mata uang Dolar AS semakin menguat terhadap hampir semua mata uang di dunia.

Setelah krisis ekonomi tahun 1998 yang menyebabkan laju inflasi yang sangat tinggi di Indonesia, laju inflasi di tahun-tahun berikutnya lebih stabil dan dapat dikontrol Pemerintah Indonesia. Berikut ini adalah tingkat inflasi di Indonesia dari tahun 1994 sampai dengan tahun 2011:

Tabel 11: Tingkat Inflasi Indonesia Tahun 1994-2010

Tahun	Tingkat Inflasi (dalam %)
1994	9,24
1995	8,64
1996	6,47
1997	11,05
1998	77,63
1999	2,01
2000	9,34
2001	12,55
2002	10,03
2003	5,06
2004	6,40
2005	17,11
2006	6,60
2007	6,60
2008	11,06
2009	2,78
2010	6,96

Sumber: BPS Kota Malang, 2010

Keadaan ekonomi nasional juga memengaruhi keadaan ekonomi di daerah-daerah di Indonesia. Begitu juga dengan laju inflasi nasional yang memengaruhi laju inflasi di Kota Malang. Terlihat dari tabel bahwa laju inflasi di Kota Malang bergerak sama atau selaras dengan laju inflasi nasional. Meski dengan angka yang berbeda, tetapi laju pergerakan dan nilai perubahan angka yang hampir sama dapat terlihat dari kedua tabel tersebut. Laju inflasi Kota Malang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 12: Tingkat Inflasi Kota Malang Tahun 1994-2010

Tahun	Tingkat Inflasi (dalam %)
1994	10,14
1995	7,44
1996	4,62
1997	7,38
1998	93,16
1999	1,49
2000	10,62
2001	12,45
2002	9,75
2003	3,23
2004	6,28
2005	15,74
2006	5,92
2007	5,93
2008	10,49
2009	3,55
2010	6,70

Sumber: BPS Kota Malang, 2010

3. Lingkungan Politik

Lingkungan politik akan memengaruhi suatu industri di Indonesia. Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah membuat kegiatan usaha di Indonesia harus patuh. Selain itu, kegiatan politik yang sedang berlangsung di Indonesia juga memberi dampak tersendiri bagi industri rokok, baik itu dampak secara langsung maupun secara tidak langsung. Keadaan politik juga bisa memberikan risiko pada perindustrian rokok Indonesia. Pemerintah Indonesia terlihat ragu-ragu dalam menyikapi industri rokok. Hal ini disebabkan oleh berbagai penyakit yang disebabkan oleh rokok. Banyak masyarakat Indonesia yang menderita bermacam-macam penyakit berbahaya karena rokok.

Namun, selain itu ternyata industri rokok adalah salah satu penyumbang pajak dan cukai terbesar bagi pemerintah Indonesia. Sebagian besar penerimaan pajak dan cukai rokok tersebut disumbang oleh industri rokok kretek dengan kandungan tembakau lokal. Hal ini menjadi dilema tersendiri bagi pemerintah.

Dengan keadaan tersebut, pemerintah berusaha mengeluarkan kebijakan-kebijakannya bagi industri rokok. Berikut ini adalah sebagian dari kebijakan dari keputusan Pemerintah Indonesia yang berkaitan dengan industri rokok:

- a. UU no. 11/1995 tentang cukai terhadap rokok
- b. Kep. Menteri Keuangan RI no. 124/KMK.05/1999 tentang penetapan tarif cukai dan harga pasar hasil tembakau
- c. PP no. 81/1999 tentang aturan kandungan tar dan nikotin rendah
- d. Penjelasan pemerintah Republik Indonesia nomor 81 tahun 1999 tentang pengamanan rokok bagi kesehatan umum
- e. PP no. 38/2000 tentang perubahan atas PP 81/1999 tentang pengamanan rokok bagi kesehatan
- f. PP no. 19/2003 tentang pengamanan rokok bagi kesehatan.

Berbagai kebijakan dan penjelasan pemerintah terhadap industri rokok membuat perusahaan-perusahaan di sektor industri rokok harus berhati-hati karena dengan melanggar kebijakan pemerintah di atas maka perusahaan tersebut dapat dikenakan sanksi. Walaupun demikian, industri rokok di Indonesia tetap besar.

4. Lingkungan Teknologi

Kemajuan teknologi yang pesat dapat membuat perkembangan besar yang antara lain adalah perkembangan di bidang transportasi, informasi, dan telekomunikasi. Kemajuan dalam bidang transportasi ditandai dengan diciptakannya kendaraan yang cepat dan dapat mengangkut barang-barang berat. Transportasi modern membuat kegiatan transportasi menjadi lebih cepat. Kemajuan dalam bidang informasi ditandai dengan diciptakannya internet, tv, radio, dan alat-alat informasi lainnya. Sedangkan dalam bidang telekomunikasi adalah dengan adanya handphone, telepon satelit, internet, dan lain sebagainya.

Teknologi untuk pengolahan di bidang industri juga sudah semakin canggih. Dengan adanya *mixer* untuk mencampur tembakau, saus, dan komposisi lainnya kini sudah dilakukan oleh mesin. Cara melinting rokok juga dilakukan oleh mesin. Mesin pelintangan rokok dapat memproduksi rokok lebih banyak daripada pelintangan rokok dengan tenaga manusia. Dalam banyak hal, teknologi canggih membuat perusahaan yang memilikinya menjadi lebih maju.

5. Strategi Bersaing PT. Ongkowidjojo

PT. Ongkowidjojo, Malang merupakan sebuah perusahaan rokok yang juga menggunakan strategi pemasaran pada umumnya, tetapi masih terdapat beberapa kekurangan meskipun juga terdapat kelebihan yang sangat potensial.. Misalnya, pada strategi bauran pemasaran, PT. Ongkowidjojo mempunyai kekurangan utama dalam hal promosi. Meskipun dapat dipahami di tengah kesulitan dari adanya larangan promosi secara terang-terangan dari pemerintah kepada semua perusahaan rokok, tetapi praktek di lapangan sungguh parah.

Pemerintah terkesan memang tidak tegas dalam hal peraturan promosi rokok, dan segala hal tentang rokok. Oleh karena itu, PT. Ongkowidjojo diharapkan dapat berpromosi lebih baik lagi untuk mengimbangi strategi produk, harga, dan tempat (distribusi) yang telah baik. Untuk strategi kepuasan pelanggan, misalnya CRM (*Customer relationship Management*), PT. Ongkowidjojo telah berupaya dengan baik dalam menerapkannya. Layanan telepon dan surat pelanggan, sales dan marketing yang dibekali perintah untuk selalu bertanya tentang pendapat dan saran konsumen terhadap produk, keramahan dalam melayani tamu di perusahaan dan konsumen di lapangan, pilihan jenis produk dengan berbagai rasa, pilihan harga yang bervariasi dan terjangkau adalah beberapa contoh yang dilakukan PT. Ongkowidjojo dalam memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Dalam strategi STP (*segmenting, targeting, & positioning*), PT. Ongkowidjojo memang lebih memilih segmen kelas menengah ke bawah dengan menghadirkan strategi kepemimpinan biaya. Selanjutnya, untuk *targeting*, PT. Ongkowidjojo lebih menargetkan kepada Suku Madura dan pecinta rasa rokok lama yang khas. Untuk yang terakhir, pada *positioning*, PT. Ongkowidjojo memposisikan dirinya sebagai penjaga cita rasa khas rokok kenangan dengan pilihan rasa *original* dan rasa baru yang variatif dengan harga yang sangat terjangkau dan variatif.

Melalui strategi pemasaran yang telah ada, PT. Ongkowidjojo masih terus melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja strategi sebagai upaya untuk lebih menciptakan keunggulan bersaing pada diri PT. Ongkowidjojo. Di tengah himpitan kekuatan-kekuatan besar, dan juga keadaan yang serba tidak menentu terutama pada lingkungan politik dan hukum maka apa yang telah dan ingin

dicapai PT. Ongkowidjojo adalah patut diapresiasi. Oleh karena itu, untuk lebih memperbaiki dan meningkatkan strategi apa yang telah ada dan yang ingin dicapai maka sangat perlu menggunakan analisis lingkungan yang baik, diantaranya adalah menggunakan analisis SWOT dengan baik.

C. Analisis dan Interpretasi Data

1. Analisis Struktur Industri

Analisis struktural industri merupakan analisis terhadap kekuatan-kekuatan yang memengaruhi persaingan industri. Adapun kekuatan-kekuatan tersebut adalah:

a. Ancaman Pendetang Baru

Pendetang baru akan memasuki suatu industri tertentu dengan segala kemampuan dan kapasitas yang dimilikinya. Kemampuan modal besar, kapasitas sumber daya, dan teknologi yang dimilikinya membuat pendatang baru tersebut menjadi ancaman bagi perusahaan lain yang sudah bersaing sebelumnya.

Industri rokok yang merupakan industri yang besar di Indonesia adalah tempat bersaing yang membuka peluang masuknya pendatang baru.

Untuk mendirikan sebuah perusahaan rokok, pendatang baru tidak memerlukan dana yang terlalu besar. Tergantung segmen pasar mana yang akan dilayaninya. Dengan melayani segmen pasar menengah ke atas maka akan memerlukan dana yang lebih besar pula daripada melayani segmen pasar menengah atau menengah ke bawah.

Pendatang baru tidak hanya dari dalam negeri saja, tetapi juga dari luar negeri. Korea Tobacco dan Ginseng (KT&G) yang merupakan satu-satunya perusahaan milik pemerintah (BUMN) Korea yang menangani bisnis dan produksi rokok di Korea di mana pada tahun 2003 resmi memasarkan salah satu produk rokoknya yang bermerek “ESSE” di pasar Indonesia. Rokok Korea yang dibanderol Rp 7.500,00 untuk 20 batang rokok tersebut telah membuat terobosan sendiri di industri rokok Indonesia, yaitu membidik para perokok wanita. Selain ESSE dari Korea, banyak perusahaan rokok luar negeri yang berusaha memasarkan produk mereka di Indonesia seperti “MORRE” dari Belanda, “MILD SEVEN” dari Jepang, Marlboro

Melihat sudah banyaknya perusahaan rokok di sektor industri rokok ini, setiap pendatang baru dapat diidentifikasi sebagai ancaman karena pendatang baru tersebut akan berusaha merebut pangsa pasar yang sudah ada. Masuknya pendatang baru juga akan mempertinggi persaingan dalam sektor industri rokok.

b. Daya Tawar-menawar Pembeli

Dengan banyaknya produk rokok dari berbagai produsen baik dari dalam maupun luar negeri yang ditawarkan di masyarakat, menyebabkan masyarakat tersebut mempunyai kekuatan untuk melakukan tawar-menawar dengan perusahaan. Pembeli potensial yang mempunyai daya beli bisa melakukan tawar-menawar dengan memperhatikan mutu dan harga dari produk yang dihasilkan perusahaan. Jika perusahaan tidak

bisa memberikan apa yang diinginkan oleh pembeli potensial tersebut, pembeli potensial bisa beralih ke produk yang lain. Misalkan saja,

c. Daya Tawar-menawar Pemasok

Pemasok merupakan salah satu faktor terpenting dalam penentuan harga sebagai perumusan strategi bersaing. Untuk pemasok, perusahaan rokok sangat tergantung pada petani tembakau, petani cengkeh, produsen kertas, dan pemasok bumbu-bumbu lainnya. Seperti halnya petani lain, para petani tembakau dan cengkeh juga bisa menentukan harga tertentu pada perusahaan rokok. Selain dari petani, harga juga ditentukan oleh kelangkaan bahan baku rokok tersebut. Jika panen tembakau atau cengkeh gagal, harga tembakau dan cengkeh akan melonjak tinggi. Jika panen tembakau dan cengkeh melimpah, akan terjadi penurunan harga tembakau dan cengkeh.

d. Intensitas Tingkat Persaingan Industri

Tingkat persaingan di industri rokok Indonesia sangat tinggi. Banyaknya produsen rokok dari Indonesia maupun dari luar negeri menjadi faktor utama tingginya tingkat persaingan di industri rokok. Perlu diketahui bahwa pangsa pasar rokok di Indonesia dikuasai oleh rokok kretek dengan perbandingan konsumsi rokok kretek dengan rokok putih adalah 88% : 12%. Banyaknya produsen rokok Indonesia yang memproduksi rokok kretek membuat pasar kretek semakin sempit. Salah satu raksasa nasional yang berhasil dengan rokok rendah tar dan nikotin adalah PT. HM. Sampoerna Tbk. Dengan produknya yang bermerek "A Mild". A

Mild berhasil menguasai 70% pangsa pasar di segmen pasar rokok rendah tar dan nikotin. Segmen tersebut menguasai 10% pangsa pasar dari total industri rokok secara keseluruhan yang didominasi oleh rokok kretek.

e. Ancaman Produk Pengganti

Konsumen bisa bebas memilih produk pengganti rokok. Walaupun ada ancaman produk pengganti di sektor rokok, ancaman itu tergolong kecil. Adapun produk pengganti rokok adalah cerutu, rokok pipa, dan penjualan tembakau aroma rokok merek tertentu yang dimana konsumen bisa melintingsya sendiri dengan kertas rokok yang dijual terpisah (rokok tingwe: dalam Bahasa Jawa).

Cerutu memang menyerupai rokok, tetapi perbedaannya terletak pada segi ukuran dan dalam hal pelinting. Cerutu tidak memakai kertas dalam melinting rajangan tembakau, tetapi memakai daun tembakau yang utuh untuk kemudian digulungkan di rajangan tembakau tersebut. Dari segi harga, cerutu masih tergolong mahal. Produk ini tidak menjadi ancaman serius bagi industri rokok Indonesia.

Untuk rokok pipa juga tidak bisa dijadikan ancaman serius bagi industri rokok. Begitu juga rokok tingwe karena dilihat dari segi kepraktisannya saja, konsumen harus melinting dulu sebelum merokok. Dari segi mutu, rokok tingwe juga tidak bisa dikontrol, tergantung bagaimana keahlian konsumen dalam melinting rokok.

2. Matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Analisis ini adalah suatu analisis yang memerhatikan aspek peluang dan ancaman dari faktor eksternal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan member bobot pada masing-masing faktor dari faktor eksternal perusahaan. Sebelum menggunakan analisis matriks EFAS, hendaknya diketahui terlebih dahulu berbagai peluang dan ancaman yang ada di sekitar perusahaan.

a. Peluang

Peluang merupakan salah satu faktor eksternal perusahaan yang bisa memberikan situasi menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Adapun peluang bagi PT. Ongkowidjojo, Malang adalah:

1) Budaya masyarakat yang suka merokok

Budaya masyarakat Kota Malang dan masyarakat Indonesia pada umumnya yang suka merokok menjadi keuntungan tersendiri bagi PT. Ongkowidjojo. Selain itu, rendahnya kesadaran masyarakat akan bahaya rokok dan semakin menjamurnya tren merokok pada kalangan muda telah menjadi peluang yang cukup bagus untuk diperhatikan.

2) Selalu bertambahnya jumlah penduduk dari tahun ke tahun

Dari penjelasan sebelumnya telah diketahui bahwa penduduk Kota Malang, bahkan penduduk Indonesia dari tahun ke tahun selalu bertambah. Pertumbuhan penduduk tersebut akan menciptakan pasar baru yang siap dilayani. Dengan kondisi kapasitas pasar yang selalu

berkembang, membuat peluang bagi PT. Ongkowidjojo untuk memasarkan produknya.

- 3) Membaiknya sektor ekonomi, sosial, dan keamanan yang diikuti dengan meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat

Krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1998, dan badai ekonomi pada tahun 2008 perlahan-lahan telah pulih ditandai dengan membaiknya sektor ekonomi, sosial, politik, dan keamanan. Keadaan lingkungan nasional tersebut berpengaruh pada kondisi pendapatan perkapita masyarakat. Dengan meningkatnya pendapatan perkapita tersebut maka diharapkan daya beli masyarakat juga akan naik. Hal ini menjadikan peluang bagi banyak perusahaan, khususnya PT Ongkowidjojo.

- 4) Sikap pemerintah yang masih pro dengan para pengusaha rokok

Sikap Pemerintah Indonesia yang masih setengah hati untuk melindungi masyarakat dari bahaya rokok telah menjadikan perusahaan rokok masih bisa bernafas lega. Meski telah menjadi dilema yang berkepanjangan, hal ini tetap dimasukkan sebagai salah satu peluang bagi perusahaan rokok khususnya PT. Ongkowidjojo untuk tetap berjalan dan mengembangkan usahanya.

- 5) Pecinta fanatik rasa rokok

PT. Ongkowidjojo dengan produknya yang terkenal yaitu Oepet adalah memiliki rasa yang khas, apalagi dengan pecintanya yang khas yaitu masyarakat Suku Madura. Dengan jumlah Suku Madura

yang banyak tersebar di berbagai daerah di Indonesia maka hal ini bisa terbaca sebagai peluang tersendiri bagi PT. Ongkowidjojo selain untuk memasarkan produk-produknya secara umum ke kalangan luas.

b. Ancaman

Ancaman merupakan salah satu faktor eksternal perusahaan yang bisa memberikan situasi tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

Adapun ancaman bagi PT. Ongkowidjojo, Malang adalah:

1) Persaingan yang ketat diantara perusahaan rokok

Sebagai industri yang besar di tanah air, banyak perusahaan rokok sebagai pendatang baru maupun yang sudah mapan telah masuk dan menjadi saingan PT. Ongkowidjojo. Pesaing yang ada tersebut tidak hanya berasal dari dalam negeri, tetapi juga dari luar negeri. Dengan persaingan yang begitu ketat ini, PT. Ongkowidjojo harus tetap berusaha untuk memasarkan produknya demi kelangsungan hidup perusahaan. Ancaman para pesaing PT. Ongkowidjojo harus dijadikan prioritas utama perhatian perusahaan.

2) Peraturan pemerintah tentang kesehatan umum

Sektor rokok yang memberikan kontribusi begitu besar terhadap kas negara membuat pemerintah tetap mempertahankan industry rokok di Negara ini. Walaupun begitu, pemerintah sadar akan bahaya rokok yang bisa menyebabkan penyakit berbahaya bagi yang menghisapnya. Oleh karena itu, pemerintah menetapkan peraturan

pemerintah tentang kesehatan umum. Sebagai contoh adalah pemerintah menetapkan batasan tar dan nikotin dalam setiap batang rokok. Batasan maksimal 20 miligram tar dan 1,5 miligram nikotin perbatang tampaknya masih sulit dipenuhi oleh para produsen rokok.

3) Desakan dari berbagai LSM

Sikap pemerintah yang masih setengah hati akan dilema bahaya rokok bagi kesehatan masyarakat sehingga harus menertibkan, membatasi, ataupun melarang adanya rokok, telah membuat para LSM terutama yang bergerak di bidang kesehatan menjadi geram. Para LSM terus memaksa pemerintah bersikap tegas untuk melindungi tiap warganya akan bahaya rokok dan bersikeras mendorong pemerintah untuk menertibkan bahkan menutup industri rokok. Oleh karena itu, hal ini tetap harus menjadi perhatian juga bagi perusahaan rokok, khususnya PT. Ongkowidjojo.

4) Kesadaran kesehatan masyarakat dan gaya hidup sehat masyarakat yang semakin marak

Semakin cepatnya perkembangan teknologi dan informasi juga berpengaruh pada cepat dan meratanya pengetahuan umum masyarakat, sebagai contoh adalah misalkan tentang kesehatan. Setiap orang sekarang dapat mengakses perkembangan terbaru tentang kesehatan sehingga kebanyakan juga memotivasi mereka untuk membiasakan diri mereka berperilaku sehat. Hal tersebut juga

dapat diamati sebagai hal yang harus diamati oleh PT. Ongkowidjojo sebagai masukan bagi produk perusahaan dan atau sikap perusahaan.

Dengan adanya berbagai analisis di atas, dapat disimpulkan keterangan bobot, rating peluang, dan rating ancaman pada matriks EFAS.

Keterangan bobot pada matriks EFAS:

0,0 : tidak berpengaruh

0,05 : pengaruh kecil

0,1 : pengaruh sedang

0,15 : pengaruh besar

0,2 : pengaruh sangat besar

Keterangan rating peluang pada matriks EFAS :

1 : peluang kecil

2 : peluang sedang

3 : peluang tinggi

4 : peluang sangat tinggi

Keterangan rating ancaman pada matriks EFAS :

1 : ancaman sangat tinggi

2 : ancaman tinggi

3 : ancaman sedang

4 : ancaman kecil

Tabel 13: Matrik EFAS (External Factor Analysis Summary) PT.**Ongkowidjojo**

Faktor-faktor strategi eksternal	bobot	Rating	Skor (bobot x rating)
Peluang:			
1) Budaya masyarakat yang suka merokok	0,15	4	0,60
2) Selalu bertambahnya jumlah penduduk dari tahun ke tahun	0,10	3	0,30
3) Membaiknya sektor ekonomi, sosial, dan keamanan yang diikuti dengan meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat	0,05	2	0,10
4) Sikap pemerintah yang masih pro dengan para pengusaha rokok	0,1	3	0,30
5) Pecinta fanatik rasa rokok	0,1	2	0,20
Ancaman:			
1) Persaingan yang ketat diantara perusahaan rokok	0,20	1	0,20
2) Peraturan pemerintah tentang kesehatan umum	0,15	2	0,30
3) Desakan dari berbagai LSM	0,10	2	0,30
4) Kesadaran kesehatan masyarakat dan gaya hidup sehat masyarakat yang semakin marak	0,05	4	0,20
TOTAL	1,00		2,50

Sumber: Data diolah, 2013

Dari hasil analisis EFAS, dapat diketahui bahwa total nilai akhir yaitu 2,50 yang menunjukkan perusahaan berada pada posisi sedang artinya perusahaan cukup mampu memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang timbul.

3. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Analisis ini adalah suatu analisis yang memperhatikan aspek kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan memberi bobot pada masing-masing faktor dari faktor internal perusahaan. Sebelum menggunakan analisis matriks IFAS, hendaknya diketahui terlebih dahulu berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

a. Kekuatan

Kekuatan adalah segala keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan. Keunggulan-keunggulan itu bisa berupa sumber daya (sumber daya manusia, *financial*, dan sebagainya) maupun profesionalisme perusahaan dalam melayani pasar. Adapun kekuatan yang dimiliki oleh PT. Ongkowidjojo, Malang adalah:

1) Sumber daya manusia yang berpengalaman dan profesional

PT. Ongkowidjojo bukanlah perusahaan rokok baru yang masuk mengisi industri rokok. PT. Ongkowidjojo telah lama berdiri dan telah banyak merasakan pengalaman dalam industri rokok. Dalam jajaran manajemennya, PT. Ongkowidjojo banyak diisi oleh orang-orang yang berkompeten, loyal, dan totalitas di bidangnya. Hal tersebut terbukti dengan *turn over* yang rendah di tingkat jajaran manajemennya. Untuk masalah prestasi, pastinya PT. Ongkowidjojo juga pernah merasakan di bawah, tetapi hal tersebut tidak menyurutkan tekad jajaran manajemen tersebut untuk membawa PT. Ongkowidjojo melenting lebih tinggi.

2) Penetapan harga produk yang rendah

PT. Ongkowidjojo telah lama menetapkan strategi biaya rendah. Kisaran harga produk PT. Ongkowidjojo antara Rp 2.500,00 – Rp 5.000,00, dan itupun lebih banyak harga produk yang berada di antara Rp 2.500,00 – Rp 3.500,00. Dengan harga yang relatif murah, PT. Ongkowidjojo memang bermaksud membidik pasar kelas menengah ke bawah.

3) Budaya perusahaan yang loyal, etos kerja, dan ramah

Bukan rahasia lagi bahwa PT. Ongkowidjojo adalah dikenal sangat ramah oleh masyarakat Malang, bahkan dengan para pegawai yang telah lama bekerja maka PT. Ongkowidjojo pun memberikan kenyamanan dan insentif yang semakin nyaman. Terjadi beberapa pemulangan para buruh karena bukan niat sengaja perusahaan, tetapi adalah alasan tidak terelakkan dari kondisi sulit dan mendesak perusahaan. Tanpa disadari, hal ini adalah hal yang sangat baik untuk meningkatkan *image* perusahaan sehingga konsumen semakin loyal, banyak orang yang semakin *respect*, dan menciptakan promosi secara tidak langsung kepada produk.

b. Kelemahan

1) Promosi yang kurang gencar

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa PT. Ongkowidjojo hanya memakai *merchandising*. *Merchandising* memang mempunyai keunggulan dan kelemahannya sendiri, tetapi hanya menggunakan satu media membuat PT. Ongkowidjojo dapat dikatakan kurang gencar dalam

melaksanakan kegiatan promosinya. Promosi seperti itu tidak dapat menyajikan informasi produk secara mendetail dan promosi tersebut kurang dapat menarik minat konsumen karena penggunaan *merchandising* kurang dapat menimbulkan *brand image* bagi para pelanggan di pasaran. Dengan demikian, PT. Ongkowidjojo memerlukan media lain dalam kegiatan promosinya. Kegiatan promosi itu sendiri sangat penting bagi perusahaan.

2) Masih tingginya kadar tar dan nikotin pada prduk

PT. Ongkowidjojo mempunyai kadar tar dan nikotin yang cukup tinggi, yaitu rata-rata berada pada 35,3 miligram per batang dan 1,8 miligram nikotin per batang. Padahal standar maksimum tar dan nikotin yang ditentukan Pemerintah Indonesia adalah 20 miligram tar per batang dan 1,5 miligram nikotin per batang. Produk PT. Ongkowidjojo masih kurang bisa mengikuti peraturan pemerintah tentang kesehatan umum. Oleh karena itu, keadaan ini perlu menjadi pertimbangan bagi PT. Ongkowidjojo dalam langkah ke depannya.

3) Kurang tersedianya pelayanan informasi pada masyarakat di internet

Tidak tersedianya *company profile* dan situs resmi yang lengkap di internet membuat masyarakat yang membutuhkan informasi tentang PT. Ongkowidjojo ataupun ingin mengenal PT. Ongkowidjojo merasa kesulitan dalam memperoleh informasi terkait. Hal tersebut dapat membuat PT. Ongkowidjojo kurang bisa dikenal luas. Hal ini sebenarnya dapat dipikir menjadi ancaman yang sedang, tetapi

sebenarnya manfaat dari hal kecil ini sangatlah besar bagi perusahaan.

Jika PT. Ongkowidjojo mengatakan hal ini merupakan hal yang dilarang pemerintah sebagai promosi yang tidak diperbolehkan maka PT.

Ongkowidjojo telah mendapat kerugian.

4) Kemasan produk yang kurang menarik

Sebagai contoh, dapat diakui bahwa Dji Sam Soe adalah rokok berkualitas. Selain dari segi rasa, kualitas Dji Sam Soe juga sudah terlihat dari kemasannya. Padahal rokok tersebut juga adalah rokok jaman dahulu atau rokok yang peredarannya sudah lama di Indonesia.

Sedangkan kemasan produk-produk PT. Ongkowidjojo adalah bisa dikatakan rata-rata dan di bawah rata-rata. Seharusnya PT. Ongkowidjojo dapat meningkatkan kualitas kemasannya karena juga dapat bermanfaat dalam membangun promosi dan citra perusahaan seiring dengan kualitas rasa rokok yang khas dan dengan pecintanya yang khas.

5) Kurangnya R&D untuk produk, target pasar, dan pemasaran yang baru

Dapat dikatakan di tengah himpitan kekuatan-kekuatan besar perusahaan rokok lain bahkan yang telah melakukan merger atau akuisisi dengan perusahaan luar negeri maka PT. Ongkowidjojo haruslah bijak dalam keputusan pengeluaran perusahaan. Namun, yang terbaca di sini adalah kurangnya *research and development* (penelitian dan pengembangan) yang dilakukan PT. Ongkowidjojo dalam hal produk, pasar, dsb. Misal dalam produk adalah kemasan, varian rasa produk baru, dan mungkin

harga. Hal itu dapat terlihat dari mengapa pasar kawasan Madura mulai ada yang mengisi yaitu dari produk PT. Penamas. Oleh karena itu, seharusnya PT. Ongkowidjojo berani dan mampu untuk menyediakan dana yang bijak untuk R&D ini.

Dengan adanya berbagai analisis di atas, dapat disimpulkan keterangan bobot, rating kekuatan, dan rating kelemahan pada matriks IFAS.

Keterangan bobot pada matriks IFAS:

- 0,0 : tidak berpengaruh
- 0,05 : pengaruh kecil
- 0,1 : pengaruh sedang
- 0,15 : pengaruh besar
- 0,2 : pengaruh sangat besar

Keterangan rating kekuatan pada matriks IFAS :

- 1 : peluang kecil
- 2 : peluang sedang
- 3 : peluang tinggi
- 4 : peluang sangat tinggi

Keterangan rating kelemahan pada matriks IFAS :

- 1 : ancaman sangat tinggi
- 2 : ancaman tinggi
- 3 : ancaman sedang
- 4 : ancaman kecil

Tabel 14: Matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) PT. Ongkowidjojo

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Kekuatan:			
1) SDM yang berpengalaman dan profesional	0,15	4	0,60
2) Penetapan harga produk yang rendah dan variatif	0,15	3	0,45
3) Budaya perusahaan yang loyal, etos kerja, dan ramah	0,15	4	0,60
Kelemahan:			
1) Promosi yang kurang gencar	0,20	2	0,40
2) Masih tingginya kadar tar dan nikotin pada produk	0,10	3	0,30
3) Kurang tersedianya pelayanan informasi pada masyarakat	0,05	4	0,20
4) Kemasan produk yang kurang menarik.	0,05	3	0,15
5) Kurangnya R&D untuk produk, target pasar, dan pemasaran yang baru.	0,15	3	0,45
	1,00		3.15

Sumber: Data diolah, 2013

Dari analisis IFAS di atas, dapat diketahui bahwa total skor adalah 3,15 yang berarti perusahaan berada di posisi di atas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengatasi kelemahan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki.

4. Analisis SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Dalam analisis ini, akan dianalisa kekuatan (*strenght*), kelemahan, (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang ada di perusahaan. Analisis SWOT yang menggunakan matriks SWOT berusaha

menggambarkan peluang dan ancaman perusahaan yang akan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Selanjutnya, akan diperoleh berbagai pilihan strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT yang dapat diamati dan dipelajari oleh perusahaan. Setelah itu, perusahaan dapat memilih dengan bijak strategi apa yang ingin dipertahankan, diperbaiki, dan atau yang ingin dilaksanakan secara baru. Analisis SWOT adalah analisis lingkungan perusahaan yang secara umum banyak digunakan oleh banyak perusahaan di dunia ini. Analisis SWOT bekerja dengan baik untuk membantu menganalisa lingkungan perusahaan yang secara umum memang tidak menentu. Analisis SWOT banyak digunakan baik oleh perusahaan yang bergerak di bidang produk barang maupun jasa.

Analisis SWOT adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta mengukur dan menetapkan kelemahan dan kekuatan internal dan menetapkan tujuan jangka panjang. Melalui analisis SWOT maka manajemen perusahaan akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen perusahaan mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan. Sebagai perusahaan rokok yang memiliki lingkungan yang kompleks dan tidak menentu, maka ini seperti kewajiban bagi PT. Ongkowidjojo untuk menggunakan analisis SWOT. Berikut ini adalah analisis SWOT yang digunakan pada PT. Ongkowidjojo Malang:

**Tabel 15: Matrik SWOT (*Strenght Weakness Opportunity Threat*)
PT. Ongkowidjojo Malang**

EFAS	IFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
		<ol style="list-style-type: none"> SDM yang berpengalaman dan professional. Penetapan harga produk yang rendah dan variatif. Budaya perusahaan yang loyal, etos kerja, dan ramah 	<ol style="list-style-type: none"> Promosi yang kurang gencar. Masih tingginya kadar tar dan nikotin pada produk. Kurang tersedianya pelayanan informasi pada masyarakat. Kemasan produk yang kurang menarik. Kurangnya R&D untuk produk, target pasar, dan pemasaran yang baru.
		Strategi SO	Strategi WO
	<ol style="list-style-type: none"> Budaya masyarakat yang suka merokok. Selalu bertambahnya jumlah penduduk dari tahun ke tahun. Membbaiknya sektor ekonomi, sosial, dan keamanan yang diikuti dengan meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat. Sikap pemerintah yang masih pro dengan para pengusaha rokok. Pecinta fanatik rasa rokok. 	<ol style="list-style-type: none"> Lebih menekankan pelayanan kepada kawasan Madura sebagai basis konsumen terbesar produk PT. Ongkowidjojo. Mengalokasikan dana dan membentuk tim atau departemen <i>research and development</i> untuk perkembangan produk dan pasar. 	<ol style="list-style-type: none"> Memperluas daerah pemasaran ke daerah lain. Memaksimalkan kegiatan promosi. Meningkatkan kerjasama dengan pemasok dan distributor.
		Strategi ST	Strategi WT
		THREAT (T)	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan yang ketat diantara perusahaan rokok. 2. Peraturan pemerintah tentang kesehatan umum. 3. Desakan dari berbagai LSM. 4. Kesadaran kesehatan masyarakat dan gaya hidup sehat masyarakat yang semakin marak. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan diferensiasi dalam penetapan harga produk. 2. Diversifikasi produk. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menurunkan kadar tar dan nikotin produk. 2. Mengembangkan pangsa pasar dan mempertahankan pasar yang telah dikuasai dengan maksimal.
--	--	--

Sumber: data diolah pada tahun 2013

5. Matriks IE (*Internal External*)

Matriks Internal Eksternal dipergunakan untuk memperoleh strategi yang lebih tepat bagi perusahaan. Pembuatan matriks ini didasarkan pada total skor yang didapat dari analisis EFAS dan analisis IFAS dengan menarik total skor dari matriks EFAS yang berada pada sumbu y sedangkan matriks IFAS terletak pada sumbu x. Tabel berikut ini adalah hasil analisis matriks EFAS dan IFAS yang dimasukkan dalam Matriks Internal Eksternal:

Tabel 16: Matriks Internal Eksternal PT. Ongkowidjojo

TOTAL SKOR MATRIKS IFAS

		Tinggi	Rata-rata	Lemah
		4,0	3,0	2,0 1,0
TOTAL SKOR MATRIK EFAS	Tinggi	3,0 Pertumbuhan	Pertumbuhan	Penciutan
	Sedang	2,0 Stabilitas	Pertumbuhan Stabilitas	Penciutan
	Rendah	1,0 Pertumbuhan	Pertumbuhan	Likuidasi

Sumber: Data diolah pada tahun 2013

Dilihat dari hasil Matriks Internal Eksternal di atas, dapat diperoleh koordinat (2,55 , 3,15) sehingga dapat diperoleh strategi stabilitas yang berada pada sel yang keempat. Strategi ini menganjurkan agar perusahaan lebih berhati-hati dengan keadaan lingkungannya. Keadaan tersebut bisa dari lingkungan dalam maupun lingkungan luar perusahaan.

6. Matriks *Grand Strategy*

Matriks ini digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan dengan memilih dua variabel sentral di dalam proses penentuan tujuan utama *grand strategy* dan memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas.

Gambar 15: Matrik *Grand Strategy* PT. Ongkowidjojo, Malang



Sumber: Data diolah pada 2013.

Dari hasil analisis Matriks IE serta matriks EFAS dan IFAS maka posisi perusahaan PT. Ongkowidjojo, Malang berada di kuadran III dengan bermaksud menghimpun kekuatan-kekuatan yang dimilikinya sehingga bisa menjadi suatu sinergi yang kuat. Strategi yang tepat di kuadran III ini adalah tetap berkonsentrasi pada strategi utama yang telah dijalani dan berusaha untuk mengembangkan produk atau melakukan inovasi.

7. Perumusan Strategi Bersaing

a. Situasi yang terjadi di lingkungan

Setelah menganalisis industri, pesaing, dan sosial (analisis eksternal), dapat diketahui bahwa industri rokok merupakan industri yang sangat menarik sehingga terdapat ratusan produsen rokok yang bersaing di dalam industri tersebut. Industri rokok mendapat perhatian khusus dari pemerintah dengan mengeluarkan beberapa peraturan pemerintah. Dari analisis EFAS maka dapat diketahui beberapa peluang dan ancaman bagi perusahaan. Analisis EFAS memberikan skor 2,50 yang berarti bahwa perusahaan cukup mampu memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang timbul.

Pada lingkungan internal perusahaan, terdapat kekuatan dan kelenahan perusahaan yang sudah dijelaskan melalui analisis IFAS. Analisis IFAS memberikan total skor 3,15 yang berarti bahwa perusahaan mampu mengatasi kelemahan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya.

b. Sebab-sebab situasi yang terjadi di lingkungan

Industri rokok yang mengalami pengembangan dalam berbagai hal disebabkan oleh kemajuan teknologi yang diikuti dengan ditemukannya inovasi-inovasi oleh perusahaan rokok di dalamnya. PT. HM. Sampoerna Tbk. adalah perusahaan rokok yang sering melakukan inovasi tersebut. Dengan menurunkan kadar tar dan nikotin, PT. HM. Sampoerna Tbk. berhasil menciptakan rokok dengan jenis Mild yang sekarang telah menguasai sebagian pangsa pasar rokok Indonesia. Teknologi Twin Warp

(kertas pembungkus rokok yang unik untuk menghindari bercak-bercak tembakau pada batang rokok) juga dimiliki oleh PT. HM. Sampoerna Tbk. teknologi yang dimiliki PT. HM. Sampoerna Tbk. ditiru oleh sebagian besar perusahaan rokok lainnya (Bentoel Mild, Star mild, Gudang Garam Nusantara, LA Lights, dsb) yang ikut menstandarisasikan teknologi milik PT. HM. Sampoerna Tbk.

Lamanya perusahaan berkiprah dalam industri rokok juga menjadi salah satu penyebab terjadinya fragmentasi dalam industri rokok Indonesia. PT. HM. Sampoerna Tbk. dengan produknya yang bermerek “234” (Dji Sam Soe) sebenarnya kurang mengikuti trend rokok Indonesia. Namun, karena faktor lamanya waktu beredar, rokok tersebut tetap laku keras di pasaran. PT. Gudang Garam Tbk. yang juga merupakan perusahaan senior dalam industri rokok tetap menguasai sebagian pangsa pasar rokok dengan beberapa produknya yang salah satunya bermerek “Gudang Garam Surya”.

Indonesia sebagai salah satu pasar rokok terbesar karena masuk di dalam peringkat lima besar pengonsumsi rokok terbesar di dunia mendapatkan perhatian khusus dari produsen rokok asing. Masuknya pendatang baru dari luar negeri juga menjadi penyebab lain terjadinya fragmentasi industri. Model dan kualitas rokok asing (rokok putih) mendapatkan 12% dari seluruh pangsa pasar rokok Indonesia.

c. Tindakan atau strategi yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan

Analisis SWOT memberikan berbagai strategi yang berkaitan dengan faktor lingkungan intern dan ekstern perusahaan. Analisis SWOT ini

dilanjutkan dengan penggunaan matriks IE dan matriks Grand Strategy yang menghasilkan beberapa strategi, diantaranya adalah perusahaan harus berhati-hati dengan kelemahannya. Selain itu, memaksimalkan kekuatan dengan meninjau kembali sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan langkah awal yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan. PT. Ongkowidjojo, Malang lebih memerlukan strategi bertahan daripada strategi menyerang.

d. Implementasi Strategi

Strategi bersaing adalah salah satu strategi pemasaran telah dirumuskan, selanjutnya penjabaran strategi bersaing itu sendiri ke dalam kegiatan operasional perusahaan khususnya kegiatan pemasaran. Dalam kegiatan pemasaran, terdapat bauran pemasaran yang menjadi inti dari pemasaran itu sendiri. Bauran pemasaran terdiri dari produk, harga, distribusi, dan promosi.

1) Produk

Produk yang ditawarkan oleh PT. Ongkowidjojo, Malang pada konsumen merupakan rokok kretek regular jenis SKT dan SKM. Rokok dengan jenis SKT kurang diminati di pasaran karena kurangnya minat masyarakat umum pada produk tersebut Dengan kondisi persaingan yang berat, perusahaan harus dapat memberikan diferensiasi yang memang berbeda dan berguna bagi konsumen. Dalam hal produk, PT. Ongkowidjojo dapat membuat terobosan seperti:

- a) Mengembangkan produknya dengan menyempurnakannya lagi. Kadar tar dan nikotin yang terlalu tinggi menyebabkan produk PT. Ongkowidjojo juga tidak berbeda dengan yang lain. Dengan mengurangi kadar tar dan nikotin seminimal mungkin diharapkan tercipta image tersendiri bagi produk PT. Ongkowidjojo.
- b) Membuat pasar sasaran baru, dimana pasar sasaran rokok PT. Ongkowidjojo adalah kelas menengah ke bawah dan lebih menghususkan konsentrasi pasarnya di kawasan Madura maka PT. Ongkowidjojo perlu untuk membidik pasar sasaran baru.
- c) Selalu memperhatikan *trend* yang ada di dalam industri rokok Indonesia. Hal ini sangat penting karena rokok pun ada jamannya. Pada jaman dahulu banyak ditemui rokok klobot (kulit jagung) yang sekarang jarang ditemui keberadaannya. Rokok kretek SKT sekarang mulai tergeser oleh rokok kretek SKM. Setelah itu muncul rokok kretek SKM rendah tar dan nikotin yang lazim disebut dengan mild. Begitu juga dengan PT. Ongkowidjojo diharapkan dapat memproduksi rokok yang seiring dengan kemajuan jaman.

2) Harga

Diferensiasi di sektor harga sangat membantu perusahaan untuk menonjolkan ciri khasnya kepada konsumen. Dalam menentukan harga tidak boleh terlalu rendah dan tidak boleh terlalu tinggi. Terlalu rendah menyebabkan rasa tidak percaya konsumen akan

mutu produk perusahaan, dan harga yang terlalu tinggi membuat produk perusahaan tidak bisa dijangkau oleh banyak lapisan masyarakat.

Dalam kenyataannya, perusahaan sudah menerapkan strategi biaya rendah. Saingan utama perusahaan yaitu Penamas telah menerapkan harga produk yang rendah untuk produk yang sejenis, dan itu menjadi pesaing utama produk-produk PT. Ongkowidjojo.

3) Distribusi

Saluran distribusi PT. Ongkowidjojo yang sangat terkonsentrasi di kawasan Madura saja membuat perusahaan tidak bisa berkembang lagi. Risiko keseluruhan yang dihadapi oleh perusahaan menjadi lebih besar karena tidak ada wilayah lain yang juga menjadi pusat perhatian besar PT. Ongkowidjojo dalam pemasarannya jika wilayah Madura terjadi kegagalan. Memperbesar saluran distribusi ke wilayah lain akan membantu perusahaan lebih berkembang. Meskipun begitu, perusahaan harus tetap menyadari sumber daya yang dimilikinya. Dengan demikian, kebijakan yang dibuat haruslah masuk akal untuk kemudian dilaksanakan.

4) Promosi

Untuk memperkenalkan produk PT. Ongkowidjojo ke masyarakat luas. PT. Ongkowidjojo harus mempunyai strategi promosi yang tepat, cepat, dan hemat. Beberapa hal yang bisa dilakukan oleh PT. Ongkowidjojo dalam kegiatan promosi adalah:

a) Iklan

Iklan mempunyai komunikasi satu arah yang bersifat pemberitahuan. Media iklan terdiri dari media elektronik (televisi, radio, dan sebagainya) dan media cetak (surat kabar, majalah, dan sebagainya). Mengingat daerah pemasaran PT. Ongkowidjojo yang hanya terkonsentrasi di kawasan Madura maka sebaiknya perusahaan menggunakan iklan lebih banyak, terutama hal kecil yang menjadi target pertama adalah Suku Madura yang tinggal di wilayah Jatim dan wilayah Jatim itu sendiri yang dikonsentrasikan untuk iklannya. Iklan yang digunakan pun lebih baik menggunakan iklan di surat kabar dan radio terlebih dahulu. Pemasangan iklan yang berulang-ulang akan menciptakan *brand image* perusahaan di masyarakat. Pemasangan iklan di surat kabar dan radio ini selain harganya relatif murah, juga dapat memberikan informasi secara lengkap kepada masyarakat. Siaran televisi yang menjangkau seluruh tanah air dinilai kurang efektif dari segi biaya.

b) Sebagai sponsor suatu event

PT. Ongkowidjojo dapat menjadi sponsor sebuah *event* tertentu di masyarakat sebagai salah satu cara promosinya. Dengan menjadi sponsor, diharapkan masyarakat mempunyai *image* tersendiri pada PT. Ongkowidjojo. *Event* yang disponsori cukup *event* yang berskala Jawa Timur saja terlebih dahulu.

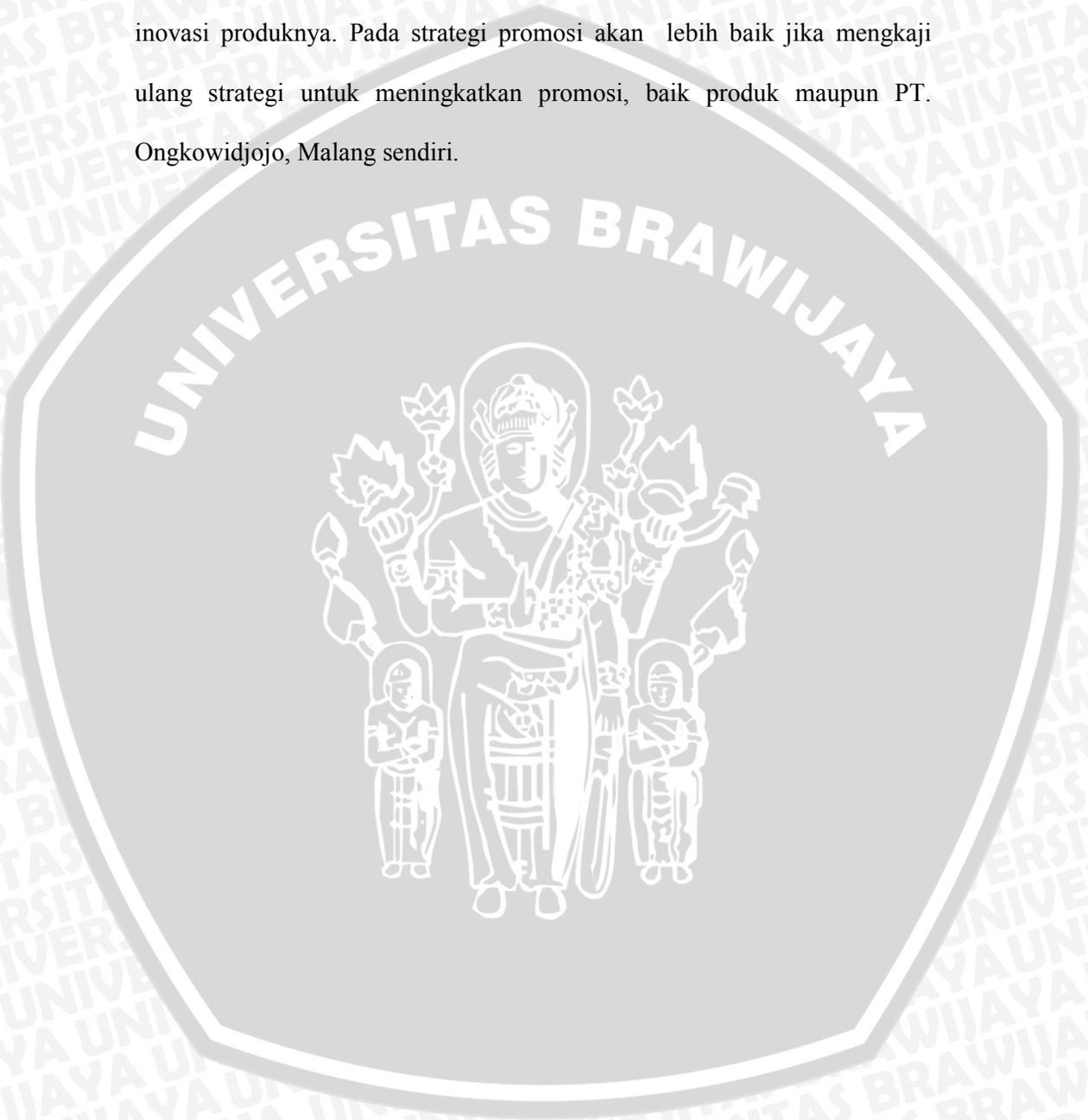
e. Keterkaitan Teori dengan Pembahasan

Strategi bersaing melalui analisis lingkungan internal dan eksternal telah memilah berbagai kondisi lingkungan di sekitar perusahaan. Terdapat empat faktor utama yaitu, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Keempat faktor ini secara bersama-sama mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijaksanaannya demi memperoleh keunggulan bersaing. Analisis internal dan analisis eksternal harus dilakukan secermat mungkin dalam rangka merumuskan strategi bersaing yang benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan.

Berbagai teori yang dijelaskan oleh para ahli diterapkan secara langsung dengan cara menganalisis faktor eksternal perusahaan dan ditemukan berbagai peluang dan ancaman di sekitar perusahaan. Begitu pula dengan penerapan teori analisis faktor internal di mana ternyata dapat ditemukan beberapa kekuatan dan kelemahan di dalam diri perusahaan. Kedua analisis tersebut digunakan secara bersama-sama untuk selanjutnya dipakai untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat demi tercapainya keunggulan bersaing perusahaan.

Keunggulan bersaing itu sendiri sebenarnya juga sudah ada pada PT. Ongkowidjojo Malang. Menjadi perusahaan yang telah lama berdiri dan mengalami jatuh bangun, harusnya menjadikan PT. Ongkowidjojo, Malang semakin kuat dan bersatu demi kemajuan dan kemakmuran bersama. Dengan dasar teori-teori para ahli juga akhirnya diketahui kondisi perusahaan yang sebenarnya dalam dunia persaingan. Selanjutnya

ditemukan strategi bersaing yang tepat yaitu strategi bertahan dengan berkonsentrasi pada sumber daya yang dimiliki dan mengembangkan inovasi produknya. Pada strategi promosi akan lebih baik jika mengkaji ulang strategi untuk meningkatkan promosi, baik produk maupun PT. Ongkowidjojo, Malang sendiri.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan internal PT. Ongkowidjojo, Malang cukup kondusif, dimana PT. Ongkowidjojo, Malang merupakan perusahaan lama yang telah berpengalaman panjang dalam dunia industri rokok di Indonesia. Hal ini dibuktikan melalui analisis Matriks IE (*Internal External*) bahwa PT. Ongkowidjojo, Malang memiliki strategi stabilitas pada sel keempat (stabilitas).
2. Kondisi lingkungan eksternal PT. Ongkowidjojo, Malang cukup dinamis, dimana peluang dan ancaman yang dihadapi sering berubah-ubah yang mempengaruhi perusahaan dalam mengambil kebijakan strateginya. Namun, PT. Ongkowidjojo, Malang tetap mampu menghadapinya secara fleksibel atas segala yang dihadapi.
3. Kebijakan strategi yang dipakai oleh PT. OngkoWidjojo, Malang adalah strategi bertahan. Dibuktikan melalui analisis yang dilakukan (analisis Struktur Industri, *External Factor Analysis Summary* (EFAS), *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), analisis SWOT, analisis Matrik Internal Eksternal, dan analisis Matrik *Grand Strategy*) memberikan perumusan strategi yang baik. Strategi bertahan dalam kebijakan

bersaingnya (PT. Ongkowidjojo, Malang) dilaksanakan dengan cara berkonsentrasi pada perbaikan sumber daya dan penyempurnaan produk.

B. Saran

1. Di tengah situasi yang kurang menentu karena banyak pro dan kontra dalam dunia industri rokok, strategi bertahan PT. Ongkowidjojo, Malang juga harus mengevaluasi pihak-pihak yang seharusnya bisa dijadikan mitra dan atau bisa dilaksanakan kerjasama dengan perusahaan. Kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan pun harus lebih digalakkan.
2. PT. Ongkowidjojo, Malang hendaknya jangan terjebak dalam pertahanannya sendiri. Mementingkan laba dalam jangka pendek dan cepat berpuas diri adalah jebakan dalam strategi bertahan. Untuk itu, dengan mengadakan penelitian pasar yang intensif khususnya untuk membidik konsentrasi pasar yang awalnya lebih pada Pulau Madura untuk beranjak lebih besar ke wilayah Jawa Timur, perusahaan perlu pengalokasian dana untuk penelitian dan pengembangan pasar. Minimal sasaran yang dituju di awal adalah Suku Madura yang bertempat tinggal di kawasan seluruh Jawa Timur. Jika berhasil dan bisa dipertahankan, perusahaan bisa memikirkan untuk mengembangkan atau menuju pasar sasaran selanjutnya.
3. Dengan mengevaluasi siapa penantang di kelasnya, PT. Ongkowidjojo, Malang dapat memberikan langkah pertahanan dan ataupun serangan ke penantang tersebut. Jika perlu, faktor bauran pemasaran PT.

Ongkowidjojo, Malang perlu ditata ulang. Hal itu terbukti dari tar dan nikotin produk rokok PT. Ongkowidjojo, Malang yang masih rata-rata adalah tinggi, lalu kebijakan promosi PT. Ongkowidjojo, Malang yang masih kurang gencar. Meski di tengah hambatan untuk mengadakan promosi secara terbuka kepada masyarakat karena peraturan dari pemerintah, tapi sesungguhnya praktek di lapangan sungguhlah berbeda. Hampir di setiap tempat banyak dijumpai berbagai bentuk promosi rokok dari berbagai perusahaan, dan Pemerintah Indonesia terlalu naïf akan hal tersebut. Untuk itu PT. Ongkowidjojo, Malang perlu mengkaji ulang tentang hal ini. Lalu, citra perusahaan perlu ditingkatkan pula dengan ketersediaan informasi perusahaan, baik secara kegiatan sosial, iklan, maupun dari internet.

4. Dengan banyaknya perusahaan independen profesional yang bergerak dalam bidang pendistribusian barang maka hendaknya PT. Ongkowidjojo, Malang menjadikan hal tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam pendistribusian produknya karena bisa saja salah satu kendala yang menjadi kondisi stagnan perusahaan sekarang adalah juga karena masalah pendistribusian barang.

Daftar Pustaka

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian*. Yogyakarta : Rineke Cipto
- Cravens, David W. 1996. *Pemasaran Strategis*. Edisi Keempat. Jilid 1. Cetakan 3. Jakarta : Erlangga.
- David, R. Fred. 2004. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. Edisi ke 9. Jakarta : PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- David, R. Fred. 2006. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. Edisi ke 10. Jakarta : PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- Dian. 2011. *Analisis Lingkungan Bisnis sebagai Dasar Penetapan Grand Strategy pada Hotel Gajah Mada Graha, Malang*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang : Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya Malang.
- Harry, 2004. *Strategi Bersaing : Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang : Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya Malang.
- <http://sp2010.bps.go.id/>. Diakses tanggal 25 Januari 2013.
- <http://www.portalmalang.com>. Diakses tanggal 20 November 2012.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 2001, Yogyakarta : Andi.
- Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck. 1993. *Manajemen Strategis dan Kebijaksanaan Perusahaan*, Jakarta : Erlangga.
- Kotler dan Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12. Jilid I. Jakarta : PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- Michaelson, Gerald A. 2004. *Sun Tzu The Art Of War For Managers*. Batam : Interaksara.
- Nasir, M. 1999, *Metode Penelitian*. Cetakan keempat. Jakarta : Ghaira Indonesia.
- Prawitasari, 2010. *Analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi pemasaran berdaya saing (studi pada dealer Honda Tunggal Sakti)*. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang : Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.
- Porter, Michael E. 1980. *Strategi Bersaing*, Jakarta : Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta : Gramedia Pustaka Tama.
- Rismiati, E. Catut dan Ig. B. Suratno, 2001. *Pemasaran Barang dan Jasa*, Yogyakarta : Kanisius.
- Sugiono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta,
- Sunarto, 2003. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Yogyakarta : Amus Yogyakarta.
- Suwarsono, 1996. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Swastha, Basu dan Irawan. 2003. *Manajemen Pemasaran Modern*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Cetakan Keempat Liberty Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Wahyudi, Agustinus Sri, MBA., 1996. *Manajemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- www.google.com. *Negara dengan konsumsi rokok terbesar*. Tempo, edisi 31 Agustus 2009. Diakses tanggal 20 November 2012.

www.google.com. WHO Report on Global Tobacco Epidemic, 2008. Diakses tanggal 20 November 2012.



Daftar Riwayat Hidup



Data Pribadi

Nama : Barkah Fitriadi
Jeniskelamin : Laki-laki
Tempat, tanggalahir : Banyuwangi, 25 April 1990
Kewarganegaraan : Indonesia
Status perkawinan : Belum Menikah
Tinggi, beratbadan : 172 cm, 65 kg
Kesehatan : Baik
Agama : Islam
Alamatlengkap : Dsn. Kaligoro Ds. Sukomaju RT5/RW1 Srono, Banyuwangi 68471

Pendidikan

1995 - 2001 : SD Negeri Wonosobo3
2001 - 2004 : SMP Negeri1Srono



2004–2007 : SMA Negeri1 Genteng
2007-2013 : FIA Universitas Brawijaya Malang

Kemampuan

1. Kemampuan MS Word dan MS Power Point
2. Kemampuan Internet
3. Kemampuan *sales* dan *marketing*
4. Kemampuan berbahasa Inggris

Pengalaman Bekerja :

Marketing Telkom

Marketing Columbia (*electronic and furniture*)

Kepemilikan bisnis distro The Enthusiast

KONTAK:

Alamat : Dsn. Kaligoro Ds. Sukomaju RT5/RW1 Srono, Banyuwangi
68471

Telepon / HP : 085 933 73 88 11

Email : romanfitriadi@ymail.com

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Hormat saya,

Barkah Fitriadi

