

# IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN ROKOK "CEMARA MAS" SIDOARJO

## SKRIPSI



Diajukan Guna memenuhi Salah Satu Syarat Ujian  
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu ( S 1 )  
Jurusan Ilmu Administrasi  
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga  
Pada  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

Asa	170000	Ilmu
Perima Tgl:	23 JUN 2000	1-425
No. Induk :	PT.1.0006.14.2172	

Oleh :

Dewi Kusumaningsih

NIM : EID1952267

Pembimbing I

Prof. Dr. Kabul Santoso, MS

NIP. 130350768

Pembimbing II

Drs. Djoko Poernomo, MSi

NIP. 131660777

68.81  
Kus  
i  
e  
1

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

2000

**MOTTO :**

Sesungguhnya persahabatan itu memudahkan pemasaran barang-barang dagangan juga menghapuskan spekulasi keuntungan.

(HR. Bukhari dan Muslim)

Kita jangan menyia-nyiakan hidup untuk merencanakan sesuatu. Lebih baik sedikit menyusun rencana dan bertindak lebih banyak.

( William Ellery Channing)

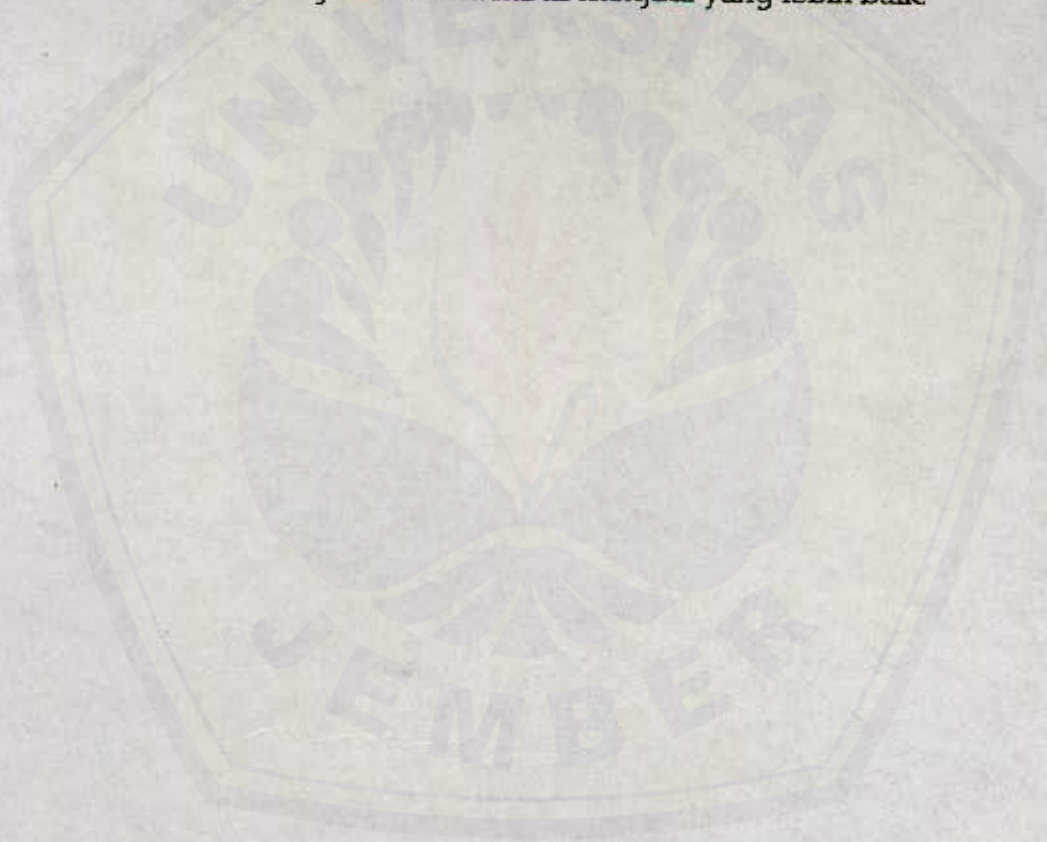
**PERSEMBAHAN :**

**Kupersembahkan dengan ketulusan hati untuk orang-orang terkasih:**

Bapak dan Ibu yang selalu memberikan do'a, pengorbanan dan harapan  
kepada ananda

Mas Heru dan Mbak Ninin ..... Semoga yang tertambat dalam keyakinan Mas  
dan Mbak selalu mendapat ridhoNya

Dhek Joni... Kamu harus menjadi yang lebih baik



**LEMBAR PENGESAHAN**

Diterima dan dipertahankan di depan tim penguji skripsi guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu Jurusan Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga

Pada

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Hari : Kamis

Tanggal : 30 Maret 2000

**Tim Penguji**

Ketua

(Drs. Agus Budihardjo, MA)

Sekretaris

(Drs. Djoko Poernomo, MSi)

**Anggota**

1. Drs. Totok Supriyanto

2. Drs. Akhmad Toha, MSi

Mengetahui,

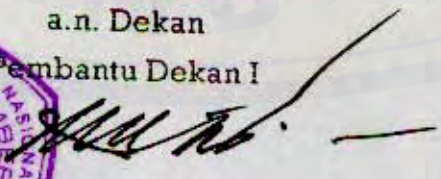
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

a.n. Dekan

Pembantu Dekan I



  
Drs. Umaid Radi, MA

NIP. 130329058

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulisan skripsi dengan judul "Implementasi Strategi Perencanaan Pada Perusahaan Rokok "Cemara Mas" Sidoarjo dapat terselesaikan.

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar sarjana pada jurusan Ilmu Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Keberhasilan penulisan skripsi ini tentu tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih dan rasa hormat yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Bariman selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
2. Bapak Drs. Agus Budihardjo, MA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi
3. Bapak Drs. Rahmat Murjana selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
4. Bapak Prof. Dr. Kabul Santoso, MS selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Djoko Poernomo, Msi selaku Dosen pembimbing yang telah banyak mambantu dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah mendidik dan memberi ilmu kepada penulis.

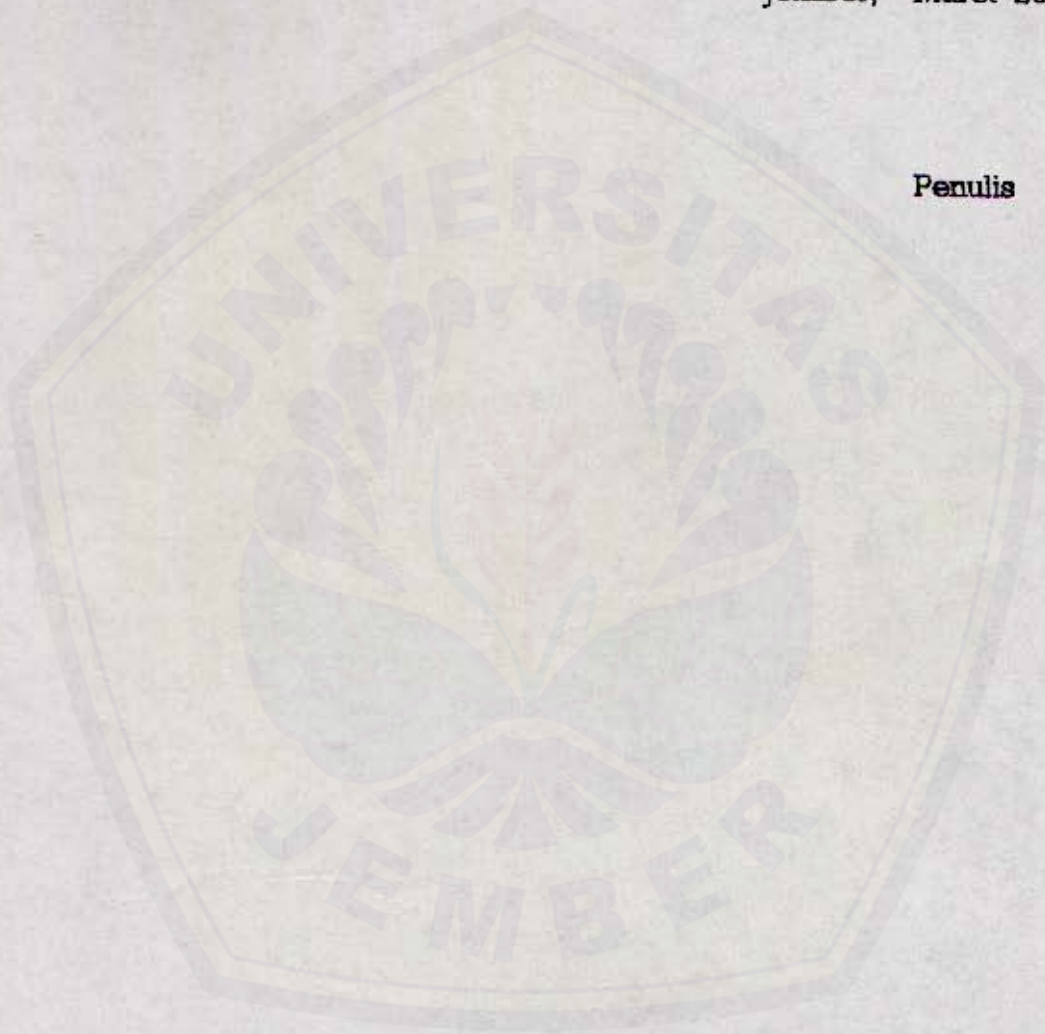
7. Bapak dan Ibu Guru SDN Kasatrian 2, SMPN 3, dan SMAN 4 Malang yang telah banyak memberikan ilmu dan bimbingan kepada penulis selama dibangku sekolah.
8. Bapak Moch. Amir selaku Pimpinan Perusahaan Rokok "Cemara Mas" beserta karyawan yang telah banyak memberikan informasi kepada penulis untuk penyusunan skripsi ini.
9. Bapak Anas Ma'ruf sekeluarga di Sidoarjo, spesial Wenny Rosalina Anas semoga persaudaraan kita tak putus.
10. Teristimewa untuk Bapak dan Ibu yang telah memberikan do'a dan pengorbanan untuk penulis selama ini serta kakak dan adikku yang selalu memberi dorongan moril kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Budhe dan Pakdhe Budiman sekeluarga di Malang yang telah memberikan semangat, do'a dan bimbingan.
12. Semua rekan Jurusan Ilmu Administrasi Niaga Angkatan 95. Terimakasih atas semua kenangan dan jalinan persaudaraan yang indah selama ini.
13. Teman-teman di Jawa VI/19, spesial untuk temen seperjuangan Dewi, Endah Yoe, dan Siti yang telah memberikan dorongan semangat dalam penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya masih terdapat kekurangan-kekurangan karena kemampuan penulis serba terbatas. Namun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah banyak berjasa kepada penulis demi terselesaikannya skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih dan semoga memperoleh balasan dari Allah SWT. Amien.

Jember, Maret 2000

Penulis



Daftar Isi

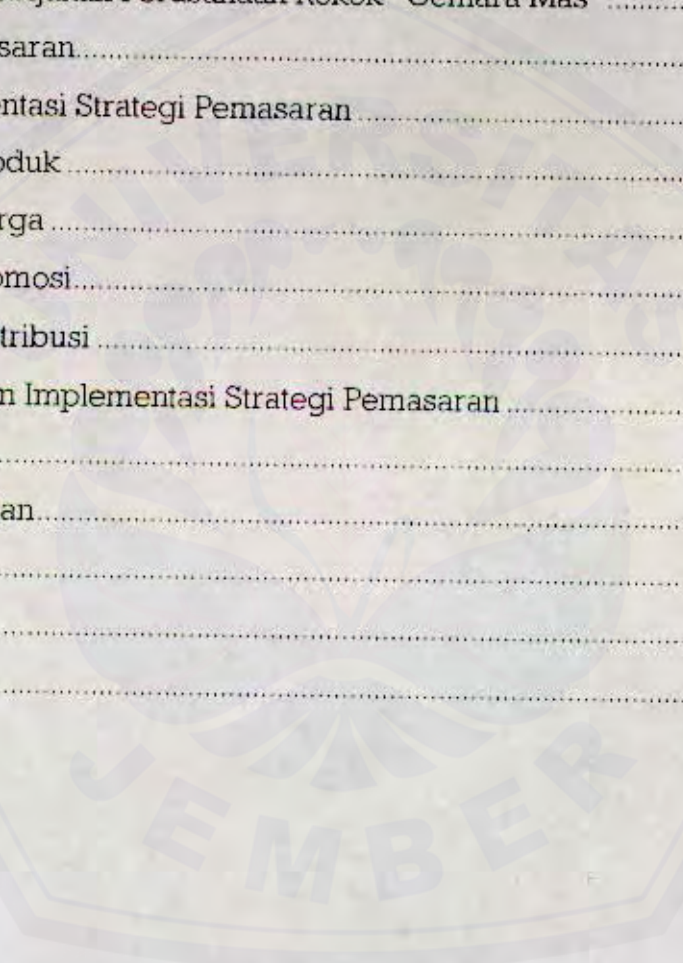
Halaman Judul .....	i
Halaman Motto .....	ii
Halaman Persembahan .....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vi
Daftar Tabel .....	vii
Daftar Gambar .....	viii
I Pendahuluan .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Permasalahan .....	2
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	8
1.3.1 Tujuan penelitian .....	8
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	8
1.4 Landasan teori .....	8
1.4.1 Manajemen Strategis .....	8
1.4.2 Pemasaran .....	15
1.4.3 Bauran Pemasaran .....	16
a. Produk .....	16
b. Harga .....	20
c. Promosi .....	27
d. Distribusi .....	29
1.4.4 Strategi Pemasaran .....	19
1.4.5 Implementasi Strategi Pemasaran .....	41



1.5 Model Kerangka Berpikir .....	43
1.6 Metode Penelitian .....	45
1.6.1 Tipe Penelitian .....	45
1.6.2 Karakteristik Informan .....	46
1.6.3 Metode Pengumpulan Data .....	47
a. Pengumpulan Data Primer .....	47
b. Pengumpulan Data Sekunder .....	47
1.6.4 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data .....	48
1.6.5 Analisis Data .....	48
II Gambaran Umum Perusahaan .....	49
2.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	49
2.2 Lokasi Perusahaan .....	50
2.3 Organisasional Perusahaan .....	53
2.3.1 Struktur Organisasi .....	53
2.3.2 Tujuan Perusahaan .....	58
2.3.3 Keadaan Ketenagakerjaan .....	60
2.3.4 Sistem Upah dan Gaji .....	62
2.3.5 Jam Kerja Karyawan .....	63
2.4 Produksi .....	64
2.4.1 Bahan Baku .....	64
2.4.2 Bahan Pembantu .....	65
2.4.3 Mesin dan Peralatan .....	66
2.4.4 Proses Produksi .....	67
2.4.5 Hasil Produksi .....	71
III Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	72
3.1 Analisis Dalam Memformulasikan Strategi .....	72



3.1.1 Lingkungan Internal .....	72
3.1.2 Lingkungan Eksternal .....	87
3.2 Formulasi Strategi .....	90
3.2.1 Misi Perusahaan Rokok "Cemara Mas" .....	90
3.2.2 Sasaran Perusahaan Rokok "Cemara Mas" .....	91
3.2.3 Strategi Pemasaran Perusahaan Rokok "Cemara Mas" .....	91
3.2.4 Kebijakan Perusahaan Rokok "Cemara Mas" .....	92
3.3 Pasar Sasaran .....	94
3.4 Implementasi Strategi Pemasaran .....	95
3.4.1 Produk .....	96
3.4.2 Harga .....	97
3.4.3 Promosi .....	97
3.4.4 Distribusi .....	98
3.5 Ringkasan Implementasi Strategi Pemasaran .....	98
IV Penutup .....	104
4.1 Kesimpulan .....	104
4.2 Saran .....	105
Daftar Pustaka .....	
Lampiran .....	

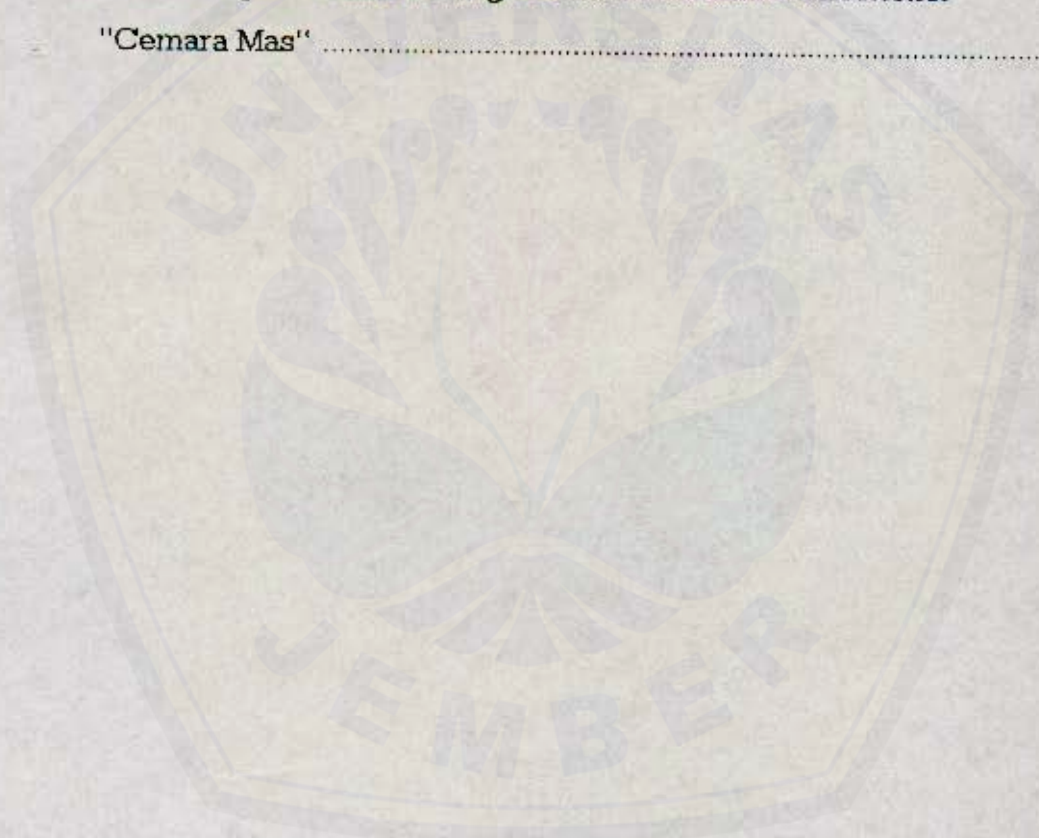


Daftar Tabel

Tabel	Halaman
1. Penyerapan Tenaga Kerja Industri Rokok Di Indonesia Tahun 1998 ....	2
2. Data Perusahaan Rokok Kretek Pesaing Perusahaan Rokok "Cemara Mas" .....	6
3. Volume Penjualan Rokok Perusahaan Rokok "Cemara Mas" Tahun 1996 - 1999 .....	7
4. Jumlah Karyawan Perusahaan Rokok "Cemara Mas" Tahun 1999 .....	57
5. Tingkat Pendidikan Karyawan Perusahaan Rokok "Cemara Mas" Tahun 1999 .....	57
6. Hasil Produksi Rokok Pada Perusahaan Rokok "Cemara Mas" Tahun 1996-1999 .....	67
7. Atribut Produk Rokok Hasil Produksi Perusahaan Rokok "Cemara Mas" Tahun 1996-1999 .....	74
8. Daftar Harga Jual Eceran Rokok Hasil Produksi Perusahaan rokok "Cemara Mas" Tahun 1996-1999 .....	77
9. Daftar Harga Jual Rokok Per Ball Hasil Produksi Perusahaan rokok "Cemara Mas" Tahun 1999 .....	79
10. Media Iklan Perusahaan rokok "Cemara Mas" Tahun 1996-1999 .....	80
11. Anggaran Promosi Pada Perusahaan rokok "Cemara Mas" Tahun 1996-1999 .....	88
12. Alokasi Anggaran Promosi Pada Perusahaan Rokok "Cemara Mas" Tahun 1996 - 1999 .....	88
13. Volume Penjualan Rokok Perusahaan Rokok "Cemara Mas" Tahun 1996 - 1999 .....	98

Daftar Gambar

Gambar	Halaman
1. Struktur Organisasi Perusahaan Rokok "Cemara Mas" .....	50
2. Skema Proses Produksi Perusahaan Rokok "Cemara Mas" .....	66
3. Matrik Strategi Pemasaran Perusahaan Rokok "Cemara Mas" .....	89
4. Matrik Implementasi Strategi Pemasaran Perusahaan Rokok "Cemara Mas" .....	96



## I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis di Indonesia dewasa ini mengalami kemajuan yang cukup pesat. Hal ini didorong oleh kemajuan teknologi, ilmu pengetahuan, pembangunan di segala bidang serta pertumbuhan penduduk yang membawa akibat semakin meningkatnya permintaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhannya. Sejalan dengan keadaan tersebut, timbul berbagai jenis industri yang menghasilkan produk baik barang maupun jasa.

Setiap perusahaan yang didirikan pasti memiliki tujuan. Tujuan dijadikan sebagai titik tolak dan petunjuk arah bagi segala kegiatan atau aktifitas dalam perusahaan, sehingga dalam perjalanannya tidak menyimpang dari cita-cita awal didirikannya perusahaan itu sendiri.

Pencapaian tujuan bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan dan berjalan tanpa ada hambatan, tetapi pasti akan menghadapi berbagai masalah baik intern maupun ekstern perusahaan. Permasalahan intern perusahaan dapat disebabkan hal-hal yang berhubungan dengan produksi, personalia, keuangan, pemasaran dan masalah intern lainnya. Sedangkan permasalahan ekstern perusahaan bisa disebabkan oleh kondisi perekonomian, kekuatan politik, teknologi dan persaingan. Masalah ini jelas menjadi salah satu penghalang yang tidak ringan penanganannya. Oleh karenanya, dalam upaya menghadapi dan mengatasi permasalahan yang timbul dalam perusahaan manajer perusahaan harus senantiasa melakukan perencanaan, pengkordinasian, pengarahan serta pengawasan secara cermat dan tepat dalam menjalankan perusahaannya. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan dalam setiap departemen harus didasarkan pada hal-hal yang bersifat rasional yang nantinya diharapkan mampu menjawab setiap perubahan yang terjadi dengan resiko yang seminimal mungkin.

Terlepas dari bidang usaha apa yang menjadi obyeknya, setiap

perusahaan selalu mengharapkan perkembangan yang stabil dan berkesinambungan. Dalam kompetisi yang tajam, setiap perusahaan harus memikirkan upaya untuk dapat menggerakkan roda perusahaannya agar dapat *survive* dan berkembang. Seperti halnya dengan industri rokok, perkembangan jenis industri ini di Indonesia hingga saat ini semakin pesat. Masing-masing perusahaan yang ikut bersaing berusaha menawarkan rokok hasil produksinya dengan kelebihannya masing-masing kepada konsumen yang ada, baik itu menyangkut kemasan, harga, maupun mutu rasa rokok.

Dalam perekonomian Indonesia, keberadaan industri rokok memiliki peran yang cukup penting karena struktur industri ini berbasis industri kerakyatan mulai dari penanaman tembakau, proses produksi sampai pemasarannya bersifat padat karya. Terbukti struktur industri rokok telah menyerap tenaga kerja yang cukup besar dalam tiap tahunnya. Sesuai data (dalam Jawa Pos, 27 Mei 1999:16) pada tahun 1998 penyerapan tenaga kerja industri rokok di Indonesia mencapai 6 juta orang seperti terlihat pada tabel 1.

Tabel 1. Penyerapan Tenaga Kerja Industri Rokok di Indonesia Tahun 1998

Tenaga Kerja Langsung	170.000 orang
Petani Tembakau	2.300.000 orang
Petani Cengkeh	1.500.000 orang
Agen (pengecer), Asongan	1.150.000 orang
Percetakan, Transport	900.000 orang
Total	6.020.000 orang

Sumber : Jawa Pos, 27 Mei 1999

Ketua Gappri Ismanu Soemiran (dalam Jawa Pos, 27 Mei 1999:16) menyatakan pabrik rokok telah memberikan kontribusi yang cukup besar bagi penerimaan pendapatan negara melalui cukai. Tahun lalu cukai ini mencapai Rp. 7,4 triliun, sedangkan untuk tahun anggaran 1999/2000 dianggarkan Rp. 10 triliun lebih. Tarif cukai rokok di Indonesia pada saat ini didasarkan pada strata harga jual eceran dan strata produksi. Strata produksi

pabrik rokok kretek dikelompokkan menjadi tiga yaitu besar (Lebih dari 6 milyar batang/tahun), menengah (Rp 2 miliar-6 miliar batang/tahun), dan skala kecil (dibawah Rp 2 miliar batang/tahun). Oleh karena itu tarif cukai rokok bervariasi yaitu antara 4% - 36%. Cukai sebesar 4% merupakan pajak terendah yang dikenakan pada perusahaan rokok kretek kecil, sedangkan untuk perusahaan rokok kretek besar dapat dikenai cukai hingga 36%.

Sesuai data (dalam Jawa Pos, 13 Desember 1999) industri rokok di Indonesia dibedakan menjadi dua, yaitu rokok putih dan rokok kretek. Jumlah pabrik rokok putih di Indonesia 11 buah, sedangkan pabrik rokok kretek mencapai 669 buah dengan skala industri bervariasi.

Berdasarkan data diatas, terlihat banyak sekali perusahaan rokok kretek baik dalam skala besar, sedang maupun kecil yang ikut ambil bagian dalam menggarap bisnis ini. Khususnya untuk perusahaan rokok kretek yang termasuk dalam kategori kecil pada saat ini mengalami kondisi persaingan yang semakin sulit. Hal ini disebabkan karena adanya ekspansi pabrik rokok bermodal kuat dengan cara mendirikan pabrik rokok kecil dengan nama yang berbeda-beda tetapi memiliki fasilitas permodalan, gudang, tenaga ahli, tenaga kerja dan jaringan distribusi yang sama dengan pabrik rokok besar dengan tujuan untuk mendapatkan keringanan pajak cukai yang harus dibayar. Keadaan ini dapat terus terjadi karena SK Menkeu No. 104/KMK.05/1997 yang melarang pabrik rokok besar memecah unit produksinya menjadi pabrik atau perusahaan tersendiri implementasinya terus tertunda dan bahkan dicabut dengan SK MenKeu No. 125/KMK.05/1999.

Rangkaian logis dari keadaan pasar tersebut adalah timbulnya persaingan yang semakin ketat antar produsen-produsen rokok dalam rangka memperoleh pasar yang layak untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Adanya kondisi persaingan yang ketat dan gencar mewajibkan suatu perusahaan untuk menyusun strategi secara tepat dengan mempertimbangkan faktor internal maupun eksternal perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan terutama dengan pesaing yang memiliki

karakteristik sejenis.

Keadaan persaingan yang semakin ketat mengakibatkan semakin beragamnya produk yang ditawarkan di pasar. Keadaan ini menyebabkan konsumen lebih selektif di dalam membeli produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya sehingga kemampuan untuk merebut perhatian konsumen menjadi semakin sulit. Oleh sebab itu perlu disusun suatu strategi untuk mengatasi masalah yang timbul secara tepat, cermat dan terpadu salah satunya dengan menyusun strategi pemasaran atau marketing.

Strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Menurut McDonald (1995:78) strategi pemasaran adalah sarana dimana sasaran pemasaran akan dicapai dan umum berhubungan dengan empat P, yaitu product, price, place dan promotion. Jadi dalam menentukan strategi pemasaran perusahaan, elemen-elemen produk, harga, tempat dan promosi atau yang lebih dikenal dengan bauran pemasaran memegang peran utama.

Bauran pemasaran merupakan variabel pemasaran terkendali yang dipakai perusahaan untuk menghasilkan tanggapan yang dikehendaki perusahaan dari pasar sasaran. Bauran pemasaran terdiri dari segala hal yang

bisa dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan atas produknya.

Salah satu perusahaan yang ikut ambil bagian dalam bisnis rokok adalah perusahaan rokok "Cemara Mas" yang terletak di Sidoarjo, yang menghasilkan rokok dengan merek Asam Garam. Perusahaan rokok "Cemara Mas" termasuk perusahaan rokok kretek berskala kecil dengan pajak cukai sebesar 4 % untuk rokok yang dihasilkannya. Banyaknya perusahaan rokok yang berdiri di Indonesia menuntut perusahaan rokok "Cemara Mas" untuk menyusun strategi agar tidak kalah dalam persaingan.

Keadaan persaingan antar perusahaan rokok dapat ditunjukkan



dengan data dalam Jawa Pos ( 13 Desember 1999:16). Berdasarkan data tersebut tercatat ada 11 perusahaan rokok putih dan 669 perusahaan rokok kretek baik yang termasuk kategori besar, sedang maupun kecil yang tersebar di seluruh Indonesia. Seluruh perusahaan rokok tersebut secara langsung maupun tidak langsung menjadi pesaing bagi perusahaan rokok "Cemara Mas". Masing-masing perusahaan rokok memperebutkan pasar yang ada baik pada kelas atas, menengah maupun bawah untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaannya. Walaupun seluruh perusahaan rokok tersebut menjadi pesaing perusahaan rokok "Cemara Mas", ada beberapa perusahaan rokok yang menjadi pesaing bagi perusahaan rokok "Cemara Mas" yang didasarkan pada jenis rokok, harga, dan segmen pasar yang dibidik oleh masing-masing perusahaan rokok. Beberapa perusahaan rokok yang menjadi pesaing perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Data Perusahaan Rokok Kretek Pesaing Perusahaan Rokok "Cemara Mas".

No	Nama Perusahaan Rokok
1	Perusahaan Rokok Mapan - Sidoarjo
2	Perusahaan Rokok Dwi Tunggal - Sidoarjo
3	Perusahaan Rokok Tiga Kelapa - Sidoarjo
4	Perusahaan Rokok Suket Teki - Malang
5	Perusahaan Rokok Djagung Padi - Malang
6	Perusahaan Rokok Jati Mesem - Malang
7	Perusahaan Rokok Gandum - Malang
8	Perusahaan Rokok Adi Bungsu - Malang

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam usaha menghadapi persaingan yang ketat juga menetapkan strategi pemasaran. Perusahaan berusaha untuk melakukan inovasi produk, melakukan promosi, menetapkan harga yang sesuai serta mendistribusikan produknya secara lebih baik sehingga diharapkan dengan adanya strategi pemasaran ini keberadaan rokok produksinya dapat dipertahankan di pasar sehingga kelangsungan

hidup perusahaan dapat terjamin.

Perusahaan rokok "Cemara Mas" sebagai perusahaan kecil, tidak memiliki departemen penelitian dan pengembangan maupun departemen pemasaran yang terdiri dari beberapa tenaga ahli untuk menyusun strategi pemasarannya. Strategi pemasaran disusun berdasarkan pengalaman dari pimpinan perusahaan yang telah bertahun-tahun menjalankan bisnis ini dengan mempertimbangkan faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan. Namun demikian penetapan dan pelaksanaan strategi pemasaran selama ini cukup efektif, hal ini dapat diketahui dengan naiknya volume penjualan setiap tahunnya seperti terlihat dalam tabel 3.

Tabel 3. Volume Penjualan Rokok Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Tahun 1996-1999 (Dalam Ball)

Tahun	AG Asam Garam	Asam Garam Super 12	Asam Garam Super 16
1996	12300	2885	4810
1997	12675	3120	5120
1998	13225	3305	5510
1999	13375	3350	5625

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Berdasarkan data pada tabel 3 volume penjualan rokok pada perusahaan rokok "Cemara Mas" untuk merek AG Asam Garam pada tahun 1997 naik 375 ball (3%), pada tahun 1998 naik 550 ball(4,3%) dan pada tahun 1999 naik 150 ball (1,2%) dari tahun sebelumnya. Untuk merek Asam Garam Super 12 volume penjualannya pada tahun 1997 naik sebesar 235 ball (8,1%), pada tahun 1998 naik 185 ball (5,9%) dan pada tahun 1999 naik sebesar 45 ball(1,4%) dari tahun sebelumnya. Sedangkan rokok merek Asam Garam Super 16 volume penjualannya pada tahun 1997 naik 310 ball(6,4%), tahun 1998 naik 390 ball (7,6%) dan tahun 1999 naik 115 ball (2%).

Dari informasi tersebut dapat diketahui bahwa kenaikan volume

penjualan terbesar (dalam ball) adalah rokok merek AG Asam Garam. Namun secara presentase, kenaikan volume penjualan terbesar adalah untuk rokok merek Asam Garam Super 16. Kenaikan volume penjualan setiap tahunnya merupakan salah satu wujud dari keberhasilan pelaksanaan strategi pemasaran yang telah ditetapkan perusahaan rokok "Cemara Mas", sehingga perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat memperoleh laba yang dapat digunakan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Mengingat pentingnya strategi pemasaran bagi sebuah perusahaan, maka diperlukan perencanaan dan penggunaan sumber daya yang ada dalam perusahaan secara efektif dan efisien. Perencanaan dan pengelolaan sumber daya perusahaan berkaitan dengan pemasaran bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan. Namun yang tidak kalah pentingnya adalah pelaksanaan dari strategi, pelaksanaan itu diperlukan untuk merinci secara lebih tepat dan jelas bagaimana realisasi sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil. Sebab strategi pemasaran yang cemerlang tanpa pelaksanaan yang efektif tidak mungkin berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 1.2 Permasalahan

Mempertimbangkan fenomena yang diuraikan diatas, setiap perusahaan yang ikut terjun dalam persaingan industri rokok sudah semestinya harus dapat menyusun dan melaksanakan strategi pemasaran dengan baik.

Perusahaan rokok "Cemara Mas" sebagai salah satu produsen rokok yang ikut bersaing dalam bisnis ini memiliki banyak pesaing. Oleh karena itu perusahaan rokok "Cemara Mas" selalu berusaha untuk melaksanakan strategi pemasaran yang telah ditetapkan dalam usaha mencapai tujuan pemasarannya sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan.

Berdasarkan pemikiran tersebut, penulis tertarik untuk mengangkat tulisan ini dengan permasalahan sebagai berikut : "Bagaimana implementasi strategi pemasaran pada perusahaan rokok "Cemara Mas" - Sidoarjo ?"

### 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan

Ingin mengetahui dan menggambarkan implementasi strategi pemasaran pada perusahaan rokok "Cemara Mas" Sidoarjo.

#### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

- a. Untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi pimpinan perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam membuat formulasi strategi pemasaran sehingga dapat dilaksanakan dengan tepat.
- b. Untuk bahan referensi bagi pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan bahasan tulisan ini.
- c. Untuk menambah wawasan penulis.

### 1.4 Landasan Teori

#### 1.4.1 Manajemen Strategis

Agar dapat menghadapi secara efektif segala hal yang mempengaruhi pertumbuhan dan kemampuan perusahaan, eksekutif menggunakan proses manajemen. Diharapkan melalui proses manajemen yang dilaksanakan akan menempatkan perusahaan secara optimal di lingkungan persaingan dengan memaksimalkan antisipasi terhadap perubahan lingkungan dan tuntutan intern serta persaingan yang tak terduga.

Proses manajemen atau yang dikenal dengan manajemen strategis merupakan ancangan yang bersifat menyeluruh yang penekanannya diberikan pada peramalan lingkungan intern maupun ekstern baik dalam merumuskan maupun dalam mengimplementasikan sejumlah rencana.

Pierce dan Robinson (1997:20) menyatakan bahwa, " Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan.

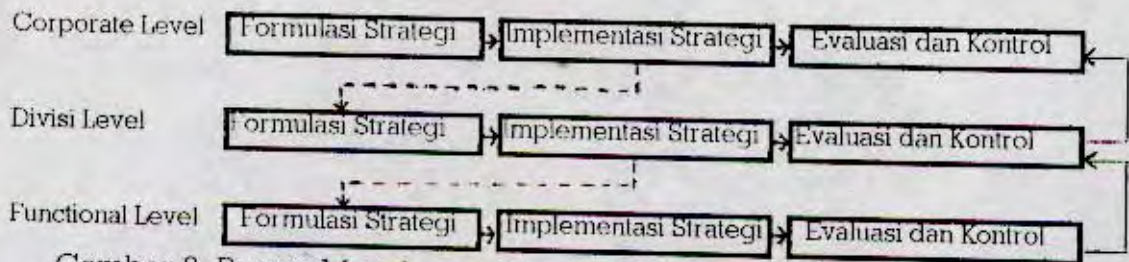
Sebuah strategi yang baik memerlukan perencanaan dini dan semendasar mungkin, karena strategi merupakan senjata yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Tujuan menunjukkan apa yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dan strategi menunjukkan bagaimana cara mencapainya. Usaha untuk mencapai tujuan perusahaan dewasa ini pelaksanaannya dihadapkan kepada perkembangan dunia bisnis yang kompleks dan kompetitif. Agar tetap unggul di dalam persaingan tersebut, maka suatu perusahaan perlu membuat suatu formulasi strategi yang tepat.

Jauch dan Glueck (1995:12) memberikan definisi strategi sebagai berikut :

Rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat

Dari pengertian di atas jelas bahwa strategi bukan sebuah rencana apa adanya, strategi merupakan rencana yang komperhensif dan terpadu yang disusun dengan mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan lingkungan, dan ditindaklanjuti dengan implementasi yang kesemuanya ditujukan untuk mencapai tujuan.

Ada beberapa macam tingkatan (level) strategi dalam sebuah perusahaan yaitu strategi corporate, strategi unit bisnis dan startegi fungsional. Sedangkan proses manajemen strategi ada pada tiap level baik pada tingkat corporate, unit bisnis maupun fungsional. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar 2.



Gambar 2. Proses Manajemen Strategi Pada Tiap Level

Sumber : Wheelen dan Hunger (1988 : )

Sedangkan Wheelen dan Hunger (1988:5) menyatakan bahwa, "Proses manajemen strategi terdiri dari tiga elemen yaitu formulasi strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan kontrol". Untuk lebih jelasnya proses manajemen strategis dapat dijelaskan dalam gambar 1.



Gambar 3. Proses Manajemen Strategi

Sumber : Wheelen dan hunger 1988

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari sejumlah variabel-variabel yang ada di luar organisasi bisnis, yang dapat dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan tugas dan lingkungan sosial.

1) Lingkungan Tugas

Terdiri dari sejumlah variabel atau elemen yang secara langsung berpengaruh dan dipengaruhi oleh operasi pokok atau utama perusahaan.

Lingkungan tugas dapat terdiri dari pemerintah, pemasok, konsumen, pesaing kreditur, asosiasi perdagangan dan lain-lain.

## 2) Lingkungan Sosial

Terdiri dari sejumlah elemen yang mempunyai kekuatan namun tidak berpengaruh secara langsung terhadap perusahaan, namun sering kali aktifitas-aktifitas organisasi terutama dalam mengambil keputusan dipengaruhi oleh variabel-variabel ini. Contoh lingkungan sosial adalah kondisi perekonomian, sosial budaya masyarakat, perkembangan teknologi dan lain-lain.

## b. Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari sejumlah variabel yang terdapat dalam organisasi itu sendiri, yang dapat dibedakan menjadi tiga yaitu struktur organisasi, budaya organisasi dan sumber daya perusahaan.

### 1) Struktur organisasi

Meliputi cara perusahaan untuk mengorganisir sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, yang dapat menggambarkan komunikasi, kewenangan dan aliran kerja yang secara grafis dapat digambar.

### 2) Budaya organisasi

Merupakan pola-pola kepercayaan, aturan dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota perusahaan dan biasanya mengalir dari atas ke bawah.

### 3) Sumber daya perusahaan

Merupakan kekayaan-kekayaan yang dimiliki perusahaan baik yang berupa bahan baku, peralatan atau mesin, sumber daya manusia, kemampuan, keahlian dan lain-lain.

## c. Formulasi Strategi

Agar tetap unggul di dalam persaingan maka suatu perusahaan perlu membuat suatu formulasi strategi yang tepat. formulasi strategi berguna sebagai acuan dasar bagi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Wheelen dan Hunger (1988:9) menyatakan bahwa, "Strategi formulation is the process of developing long-range plans to deal effectively with environmental opportunities and challenges in light of corporate strengths and weakness". (Formulasi strategi adalah proses mengembangkan rencana jangka panjang yang secara efektif dihubungkan dengan peluang dan tantangan dari lingkungan eksternal dan internal dan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan)

Lebih jauh Wheelen dan Hunger menyatakan formulasi strategi melibatkan penentuan misi, tujuan, strategi dan kebijakan. Selanjutnya Wheelen dan Hunger (1988:9 -10) mendefinisikan misi, tujuan, strategi dan kebijakan sebagai berikut :

Mission is the purpose or reason for the corporation's existence. Objectives is determines the parameter of the specific objectives top management chooses to achieve. Strategy is a comprehensive master plan starting how a corporation will achieve its mission and objectives. Policies is broad guidelines for making decisions, policies flow from the strategy. (misi adalah tujuan eksistensi perusahaan itu sendiri. Sasaran bisa dipandang sebagai parameter yang sangat menentukan dari turunan misi perusahaan yang hendak diraih oleh top manajemen. Strategi adalah rencana besar yang sangat komprehensif yang menyatakan bagaimana perusahaan mencapai misi dan sasarnya. Kebijakan merupakan pedoman umum yang mengacu pada strategi yang digunakan untuk membuat keputusan).

Formulasi strategi bersifat abstrak dan sangat menentukan terhadap keputusan yang dijadikan pedoman untuk membuat serangkaian kebijakan



dan strategi. Memformulasikan adalah penentuam cara yang tepat untuk mencapai tujuan. Hal ini termasuk aktivitas tertentu seperti analisis, perencanaan dan penyeleksian strategi-strategi yang akan memunculkan peluang-peluang dimana sebuah tujuan organisasi akan dicapai.

#### d. Implementasi Strategi

Rencana yang telah dibentuk untuk mencapai tujuan perusahaan harus dilaksanakan, setelah manajemen puncak memilih strategi selanjutnya menjadi tugas pimpinan unit bisnis dan pimpinan kunci suatu perusahaan untuk mengawasi agar strategi yang dipilih tersebut dapat dilaksanakan.

Dalam hal ini implementasi strategi menurut Supriono (1990:244) didefinisikan sebagai berikut :

Implementasi strategi adalah penugasan atau penugasan kembali kepada para pimpinan perusahaan baik pada tingkat corporate maupun tingkat unit bisnis, untuk mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi bersama-sama para karyawan, implementasi strategi juga melibatkan pengembangan kebijaksanaan fungsional, struktur organisasi, iklim yang mendukung strategi dan membantu tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Dari definisi tersebut \* dapat dipahami bahwa implementasi berlangsung dalam suatu aliran kebiasaan, pertama strategi dipilih oleh manajer puncak pada tingkat corporate atau kantor pusat dan manajer tingkat unit bisnis. Selanjutnya manajer unit bisnis memilih strategi khusus untuk bisnisnya dan mengimplementasikan pada divisi, departemen dan bagian-bagian yang berada dibawahnya.

Pada perusahaan yang memiliki bisnis tunggal, manajemen langsung mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi pada devisi, departemen atau bagian dibawahnya.

Sedangkan Wheelen dan Hunger (1988:10) menyatakan bahwa," Strategi implementasi is the process of putting strategies and policies into

action through the development of program, budget and procedure. (Implementasi strategi adalah proses dari penaksiran strategi dan kebijakan ke dalam aktivitas melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur).

Selanjutnya Wheelen dan Hunger (1988:10) mendefinisikan program, anggaran dan prosedur sebagai berikut :

Program is statement of activities of step needed to accomplish a single use plan. A budget is a statement of corporation's program in dollar terms. Procedures are system of essential step or techniques that describe how to bperform a particular task or job. (Program adalah pernyataan dari aktivitas langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan penggunaan rencana tunggal. Anggaran adalah pernyataan dari program perusahaan dalam istilah dolar. Prosedur adalah sistim dari rangkaian teknik yang menggambarkan bagaimana untuk menyelenggarakan sebuah keterangan tugas atau pekerjaan).

Jika dilihat definisi diatas lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa program membuat orientasi tindakan sebuah strategi, anggaran merupakan daftar biaya secara terperinci untuk melaksanakan program perusahaan, sedangkan prosedur secara khusus merinci variasi aktivitas yang harus dilaksanakan melengkapi program perusahaan.

Jauch dan Glueck (1995:357) menyatakan bahwa cara utama bagaimana aspek-aspek implementasi ini dilakukan adalah dengan menyusun rencana kebijaksanaan dan proses administratif karena setiap lapangan fungsional bisnis memerlukan rencana untuk menentukan arah dan waktu terhadap kepegawaian dan aktifitasnya dalam menggunakan sumber daya agar konsisten dengan kebutuhan strategi. Supriono (1990:256) mengatakan khusus untuk kebijaksanaan ada beberapa kebijaksanaan minimal yang harus dikembangkan yang meliputi kunci keputusan fungsional seperti : kebijaksanaan pemasaran, kebijaksanaan manajemen produksi dan operasi, kebijaksanaan penelitian, kebijaksanaan logistik, kebijaksanaan personalia,

kebijaksanaan penelitian, kebijaksanaan logistik, kebijaksanaan personalia, kebijaksanaan keuangan dan akuntansi.

Kebijaksanaan pemasaran sebagai salah satu implementasi strategi merupakan kebijaksanaan yang digunakan sebagai pedoman bagi manajer pemasaran untuk bertindak, seperti misalnya saluran distribusi mana yang akan kita gunakan untuk memasarkan produk, bagaimana kita mempromosikan produk dan jasa, ataupun produk mana yang akan kita pusatkan perhatian pada yang ada sekarang atau yang baru. Jadi dengan kata lain kebijaksanaan pemasaran mencakup taktik persaingan yang akan digunakan dalam bauran pemasaran.

## 1.4.2 Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan perusahaan dalam usaha mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan memperoleh laba dari produk yang dihasilkan.

Menurut Stanton (1991:7) definisi pemasaran adalah sebagai berikut:

Pemasaran (Marketing) adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

Lebih jauh Kotler (1995:8) memberikan pengertian pemasaran sebagai berikut :

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain.

Dari kedua definisi tersebut jelas bahwa pemasaran sangat mengandalkan pada perancangan penawaran organisasi dilihat dari segi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran pada penggunaan penetapan harga,

kebutuhan dan keinginan pasar sasaran pada penggunaan penetapan harga, komunikasi, serta distribusi yang efektif untuk menginformasikan, memotivasi, dan melayani pasar tersebut demi tercapainya falsafah konsep pemasaran yang bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli atau konsumen.

### 1.4.3 Bauran Pemasaran

Setiap kegiatan pemasaran pada umumnya menyangkut empat aspek yang disebut dengan bauran pemasaran, yang merupakan elemen utama dari strategi pemasaran. Bauran pemasaran menurut Stanton (1991:45) didefinisikan sebagai berikut :

Istilah yang dipakai untuk menjelaskan kombinasi empat besar pembentuk inti sistim pemasaran sebuah organisasi. Keempat unsur tersebut adalah penawaran produk, struktur harga, kegiatan promosi dan sistim distribusi.

Bauran pemasaran seperti ini demikian penting sehingga pembentukan teori-teori pemasaran dewasa ini umumnya menyangkut pendalaman atau perluasan dari keempat unsur tadi. Formulasi ini dikenal dengan 4p yaitu *product* (produk), *price* (harga), *promotion* (promosi), dan *Place* (distribusi).

Adapun penjelasan lebih lengkap tentang bauran pemasaran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### a. Produk

Salah satu elemen penting bauran pemasaran adalah produk. Oleh sebab itu pemasar harus mampu menyusun strategi produk dengan berbagai keputusan yang terkoordinasi.

Menurut Stanton (1991:222) definisi produk adalah sebagai berikut :

produk.

#### 4) Layanan Pelengkap

Dewasa ini produk apapun tidak lepas dari unsur jasa atau layanan, baik itu jasa sebagai produk inti maupun jasa pelengkap. Produk inti umumnya sangat bervariasi antara tipe bisnis yang satu dengan yang lain, tapi layanan pelengkapnya memiliki kesamaan. Layanan pelengkap antara lain informasi, konsultasi, hospitality dan caretaking.

#### 5) Jaminan

Jaminan adalah janji yang merupakan kewajiban produsen atas produknya kepada konsumen, dimana konsumen diberi ganti rugi apabila produk tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan atau dijanjikan.

Menurut Kotler dan Armstrong (1998:276) dalam mengembangkan strategi pemasaran untuk produk dan jasa, pemasar mengembangkan beberapa klasifikasi produk. Berdasarkan pada jenis konsumen yang menggunakannya, produk dibagi menjadi dua kelas besar yaitu produk konsumen dan produk industri.

##### 1) Produk konsumen

Adalah apa yang dibeli konsumen untuk dikonsumsi pribadi. Produk konsumen mencakup produk sehari-hari, produk shopping, produk khusus dan produk yang tidak dicari.

- a) Produk sehari-hari, adalah produk dan jasa konsumen yang pembeliannya sering, seketika, hanya sedikit membanding-bandingkan dan usaha untuk membeli minimal.
- b) Produk shopping, adalah produk yang lebih jarang dibeli, sehingga pelanggan membandingkan dengan cermat kesesuaian, mutu, harga dan gayanya.

- c) Produk khusus, adalah produk konsumen dengan karakteristik unik/identifikasi merek yang dicari oleh kelompok besar pembeli sehingga mereka bersedia melakukan usaha khusus untuk membeli.
- d) Produk yang tidak dicari, adalah produk konsumen yang keberadaannya tidak diketahui oleh konsumen ataupun kalau diketahui biasanya tidak terpikirkan untuk membelinya.

## 2) Produk industri

Adalah barang yang dibeli untuk diproses lebih lanjut atau dipergunakan dalam menjalankan bisnis. Terdapat 3 kelompok industri yaitu, bahan dan suku cadang, barang modal, serta perlengkapan dan jasa.

- a) Bahan dan suku cadang, adalah produk industri yang menjadi bagian produk pembeli, lewat pengolahan lebih lanjut atau sebagai komponen. Misalnya bahan baku dan suku cadang.
- b) Barang modal, adalah produk industri yang membantu produksi atau operasi. Misalnya bangunan pabrik, mesin dan generator.
- c) Perlengkapan dan jasa, adalah produk industri yang sama sekali tidak memasuki produk akhir. Perlengkapan misalnya pelumas, batubara. Sedangkan yang termasuk jasa misalnya perbaikan dan pemeliharaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa produk dapat digolongkan menjadi dua yaitu produk konsumen dan produk industri. Penggolongan ini penting untuk dasar penyusunan program pemasaran perusahaan. Hal ini disebabkan karena setiap golongan barang yang berlainan memerlukan cara pemasaran yang berbeda.

Berkaitan dengan produk, sebuah perusahaan sering mengadakan pengembangan produk baru. Hal ini disebabkan adanya perubahan cepat dalam hal selera, teknologi, dan persaingan perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong (1997:412) pengembangan produk baru meliputi produk asli, perbaikan produk, modifikasi produk dan merek baru yang dikembangkan

perusahaan lewat departemen penelitian dan pengembangan yang dimiliki oleh perusahaan.

Sedangkan Booz, Allen dan Hamilton (dalam Tjiptono, 1997:118) mengidentifikasi 6 kategori produk baru berdasarkan kebaruannya bagi perusahaan dan bagi pasar. Keenam kategori tersebut adalah :

- 1) Produk yang benar-benar baru.  
Dalam hal ini produk baru sebagai hasil dari inovasi yang menciptakan pasar baru
- 2) Lini produk baru  
Produk baru yang memungkinkan perusahaan untuk memasuki pasar yang sebelumnya sudah ada untuk pertama kali
- 3) Tambahan pada lini produk yang sudah ada  
Produk baru yang melengkapi lini produk yang sudah ada (misalnya ukuran, kemasan baru, rasa yang berbeda dan lain-lain)
- 4) Penyempurnaan sebagai revisi terhadap produk yang sudah ada. Penyempurnaan dapat dilakukan dengan cara :
  - a) Menambah ciri-ciri atau model baru
  - b) Mengubah persyaratan/kebutuhan pemrosesan
  - c) Mengubah kandungan/unsur-unsur produk
- 5) Repositioning  
Produk yang telah ada dijual pada pasar atau segmen pasar yang baru
- 6) Pengurangan biaya  
Produk baru yang menghasilkan unjuk kerja yang sama pada tingkat biaya yang lebih kecil

Pembenaran sosioekonomis sebuah bisnis adalah kemampuannya untuk memuaskan pelanggan. Sebuah perusahaan memenuhi tanggung jawab dasarnya kepada masyarakat melalui produknya dan sikap inovatif dapat menjadi filsafat perusahaan yang sejajar dengan konsep pemasaran.

#### **b. Harga**

Kata harga sudah banyak dikenal oleh masyarakat luas sebab dalam kehidupan masyarakat modern dalam arti masyarakat yang telah mengenal

uang, orang tidak dapat melepaskan diri dari masalah harga. Seseorang yang ingin membeli sesuatu harus mengeluarkan sejumlah uang tertentu sebagai pengganti barang tersebut.

Harga merupakan satu-satunya unsur dari marketing mix yang menghasilkan pendapatan. Semua organisasi baik yang berusaha dengan tujuan untuk memperoleh laba maupun yang non laba akan selalu menghadapi masalah yang berhubungan dengan harga barang atau jasa yang ditawarkan. Keputusan dalam menetapkan harga merupakan hal yang sangat penting dalam pemasaran. Menurut Stanton (1993:308) bahwa, "Harga adalah jumlah uang (ditambah beberapa produk kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari produk dan pelayanan yang menyertainya".

Dari definisi tersebut kita dapat mengetahui bahwa harga yang dibayar oleh pembeli itu sudah termasuk pelayanan yang diberikan oleh penjual, bahkan penjual juga ingin sejumlah keuntungan diperoleh dari harga tersebut.

Setiap perusahaan baik yang bergerak di bidang produksi maupun jasa menetapkan harga atas produk atau jasa yang dihasilkannya. Penetapan dan persaingan harga merupakan penentu profitabilitas perusahaan. Harga dapat mempengaruhi keputusan konsumen dalam membeli sehingga penting untuk memahami seberapa jauh pengaruh harga terhadap pilihan pembeli.

Perusahaan dalam menetapkan harga harus memperhatikan faktor-faktor penentu yang mempengaruhinya. Faktor-faktor penentu tersebut menurut Kotler dan Amstrong (dalam Tjiptono, 1997:154) terdiri dari :

1) Faktor internal terdiri dari :

a) Tujuan pemasaran perusahaan

Faktor utama yang menentukan dalam penetapan harga adalah tujuan



pemasaran perusahaan. Tujuan tersebut bisa berupa maksimalisasi laba, mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, meraih pangsa pasar, menciptakan kepemimpinan dalam harga, mengatasi persaingan dan melaksanakan tanggung jawab sosial.

b) Strategi bauran pemasaran

Harga hanyalah satu komponen bauran pemasaran. Oleh karena itu harga perlu dikoordinasikan dan saling mendukung dengan bauran pemasaran lainnya yaitu produk, distribusi dan promosi.

c) Biaya

Biaya merupakan faktor yang menentukan harga minimal yang harus ditetapkan agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Oleh karena itu setiap perusahaan menaruh aspek yang besar pada struktur biaya (biaya variabel dan biaya tetap)

d) Organisasi

Manajer perusahaan menentukan siapa di dalam organisasi yang harus menetapkan harga. Setiap perusahaan menangani masalah penetapan harga menurut caranya sendiri.

## 2) Faktor eksternal

a) Sifat pasar dan permintaan

Setiap perusahaan perlu memahami sifat pasar dan permintaan yang dihadapi, apakah termasuk pasar persaingan sempurna, persaingan monopolistik, oligopoli atau monopoli. Selain itu faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah elastisitas permintaan.

b) Persaingan

Ada lima kekuatan pokok yang berpengaruh terhadap persaingan suatu industri, yaitu persaingan dalam industri yang bersangkutan, produk

substitusi, pemasok, pelanggan dan ancaman pendatang baru.

c) Unsur-unsur lingkungan eksternal lain

Selain faktor-faktor diatas, perusahaan juga perlu mempertimbangkan faktor kondisi ekonomi (inflasi, resesi, tingkat bunga), kebijakan dan peraturan pemerintah dan aspek sosial.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa penetapan harga dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Penetapan harga yang dilakukan memiliki beberapa sasaran, Stanton (1993:311) menyatakan :

Bahwa sasaran penetapan harga dibagi menjadi tiga yaitu :

- 1) Berorientasi pada laba, untuk :
  - a) Mencapai target laba investasi atau laba penjualan bersih
  - b) Memaksimalkan laba
- 2) Berorientasi pada penjualan, untuk :
  - a) Meningkatkan penjualan
  - b) Mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar
- 3) Berorientasi pada status quo, untuk :
  - a) Menstabilkan harga
  - b) Menangkal persaingan

Berkaitan dengan penetapan harga ini Kotler (1998:122) menjelaskan bahwa strategi penetapan harga terdiri dari :

1) Penetapan harga geografis

Penetapan harga geografis mengharuskan perusahaan menentukan bagaimana menetapkan harga untuk pelanggan diberbagai lokasi dan negara.

2) Penetapan harga diskon atau hadiah

Perusahaan pada umumnya akan memodifikasi harga dasar mereka untuk menghargai pelanggan atas tindakan-tindakan seperti pembayaran awal, volume pembelian, dan pembelian diluar musim. Diskon dan hadiah dibagi menjadi diskon kuantitas, diskon tunai, diskon fungsional dan

diskon musiman.

### 3) Penetapan harga promosi

Dalam kondisi tertentu perusahaan akan menetapkan harga sementara untuk produknya dibawah daftar harga dan bahkan dibawah biaya.

### 4) Penetapan harga diskriminasi

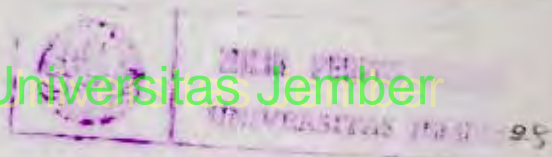
Penetapan harga diskriminasi terjadi jika perusahaan menjual produk atau jasa dalam dua harga atau lebih yang tidak mencerminkan perbedaan biaya secara proporsional. Penetapan harga produk diskriminasi dibedakan menjadi penetapan harga segmen pelanggan, bentuk produk, citra, lokasi dan waktu

### 5) Penetapan harga bauran produk

Dalam hal ini perusahaan menetapkan satu set harga yang akan memaksimalkan laba dan total bauran produk. Penetapan harga ini memaksimalkan laba dari total bauran produk. Penetapan harga bauran produk dapat dibedakan menjadi enam yaitu penetapan harga lini produk, penetapan harga feature pilihan, penetapan harga produk pelengkap, penetapan harga dua bagian, penetapan harga produk sampingan dan penetapan harga bundel produk.

Stanton (1991:357) menambahkan untuk strategi penetapan harga geografis dapat dibagi lagi menjadi tiga yaitu penetapan harga produksi F.O.B, penetapan harga dengan biaya pengangkutan seragam, dan penetapan harga pengangkutan berdasarkan daerah.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa dalam penetapan harga terdapat banyak alternatif strategi yang dapat digunakan untuk menunjang pencapaian tujuan penetapan harga.



### c. Promosi

Promosi merupakan komponen penentu keberhasilan program pemasaran. Betapapun berkwalitasnya suatu produk bila konsumen belum pernah mendengar dan mengetahui manfaat produk tersebut konsumen tentu tidak akan membeli.

Dalam hal ini Tjiptono (1997:219) memberikan definisi promosi sebagai berikut :

Pada hakekatnya promosi adalah suatu bentuk komunikasi pemasaran. Yang dimaksud dengan komunikasi pemasaran adalah aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi/membujuk dan atau mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan.

Jadi dari konsep tersebut secara singkat promosi berkaitan dengan upaya bagaimana orang dapat mengenal suatu perusahaan dan produknya, lalu memahaminya, berubah sikap, menyukai, yakin, kemudian akhirnya membeli dan selalu ingat produk tersebut.

Menurut Stanton (1991:140) ada beberapa faktor yang menyebabkan promosi diperlukan antara lain jarak fisik antara produsen dan konsumen yang meningkat, dan jumlah pembeli potensial yang meningkat.

Meningkatnya pembeli potensial merupakan peluang bagi perusahaan yang harus dimanfaatkan dan diwujudkan dalam mencapai sasaran perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Tjiptono (1997:221) mengemukakan tujuan utama dari promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk, serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasarannya. Secara rinci ketiga tujuan promosi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Menginformasikan (*informing*), dapat berupa :
  - a) Menginformasikan pasar mengenai keberadaan suatu produk baru,

- b) Memperkenalkan cara pemakaian yang baru dari suatu produk,
  - c) Menyampaikan perubahan harga kepada pasar,
  - d) Menjelaskan cara kerja suatu produk,
  - e) Menginformasikan jasa-jasa yang disediakan oleh perusahaan,
  - f) Meluruskan kesan yang keliru,
  - g) Mengurangi ketakutan atau kekhawatiran pembeli,
  - h) Membangun citra perusahaan.
- 2) Membujuk pelanggan sasaran (*persuading*) untuk :
- a) Membentuk pilihan merek,
  - b) Mengalihkan pilihan ke merek tertentu,
  - c) Mengubah persepsi pelanggan terhadap atribut produk,
  - d) Mendorong pembeli untuk belanja saat itu juga,
  - e) Mendorong pembeli untuk menerima kunjungan wiraniaga (salesman).
- 3) Mengingat (*reminding*) dapat terdiri atas :
- a) Mengingat pembeli bahwa produk tersebut dibutuhkan dalam waktu dekat.
  - b) Mengingat pembeli akan tempat-tempat yang menjual produk perusahaan.
  - c) Membuat pembeli tetap ingat walaupun tidak ada kampanye iklan.
  - d) Menjaga agar ingatan pertama pembeli jatuh pada produk perusahaan.

Secara singkat promosi berkaitan dengan upaya bagaimana orang dapat mengenal produk perusahaan lalu memahaminya, berubah sikap, menyukai, yakin kemudian akhirnya membeli dan selalu ingat akan produk tersebut.

Dewasa ini promosi memainkan peranan yang semakin penting dalam suatu pemasaran, ada beberapa hal yang menyebabkan hal itu, seperti meluasnya pasar, bertambahnya jarak antara konsumen dengan produsen, persaingan dan lain-lain. Untuk menentukan promosi yang tepat diperlukan sebuah perencanaan yang tepat dari komponen-komponen yang tercakup dalam bauran promosi atau *promotion mix*.

Stanton (1984:238) memberikan definisi *promotion mix* sebagai

"Kombinasi strategis yang paling baik dari variabel-variabel periklanan, personal selling, dan alat-alat promosi yang lain, yang semuanya dirancang untuk mencapai tujuan penjualan".

Sedangkan komponen atau variabel dari promosi (promotion mix) menurut Tjiptono (1997:222) adalah sebagai berikut :

- 1) Personal selling
- 2) Mass selling, terdiri atas periklanan dan publisitas
- 3) Promosi penjualan.
- 4) Public relations (hubungan masyarakat).
- 5) Direct marketing.

Meskipun secara umum bentuk-bentuk promosi memiliki fungsi yang sama tetapi bentuk-bentuk tersebut dapat dibedakan berdasarkan tugas-tugas khusus yang dapat diuraikan sebagai berikut.

#### 1) Personal Selling

McCarthy-Perreault (1995:64) mendefinisikan personal selling sebagai berikut :

Personal selling adalah komunikasi lisan langsung antara penjual dan calon pelanggan, untuk menonjolkan keistimewaan produknya dan membujuk konsumen sasaran untuk membelinya.

Sedangkan berdasarkan tugas dan posisinya, menurut Tjiptono (1997:225) penjual dapat diklasifikasikan menjadi enam tipe yaitu :

- a) *Deliver (driver sales person)*, yaitu penjual yang tugasnya mengantar produk sampai ke tempat pembeli
- b) *Order getter*, yaitu penjual yang mencari pembeli atau mendatangi pembeli (sifat kerjanya diluar)
- c) *Order taker*, yaitu penjual yang melayani pelanggan di dalam outlet
- d) *Missionary sales people (mechandiser, retailer)*, yaitu penjual yang ditugaskan untuk melatih /mendidik pelanggan atau calon pelanggan
- e) *Technical specialist (technician)*, yaitu penjual yang harus memiliki/memberikan pengetahuan teknis kepada pelanggan
- f) *Demand creator*, yaitu penjual yang harus memiliki kreatifitas dalam menjual produk

Berdasarkan sifat-sifat tersebut maka metode ini memiliki kelebihan antara lain operasinya lebih fleksibel karena penjual dapat mengamati reaksi pelanggan dan menyesuaikan pendekatannya, usaha yang sia-sia dapat diminimalkan, pelanggan yang berminat biasanya langsung membeli, dan penjual dapat membina hubungan jangka panjang dengan pelanggannya. Namun karena menggunakan armada penjual yang relatif besar maka metode ini biasanya mahal. Disamping itu, spesifikasi penjual yang diinginkan perusahaan mungkin sulit dicari. Meskipun demikian, personal selling tetaplah penting dan biasanya dipakai untuk mendukung metode promosi lainnya.

## 2) Mass selling

Tjiptono (1997:225) menyatakan bahwa, "Mass selling merupakan pendekatan yang menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada khalayak ramai dalam suatu waktu". Metode ini memang tidak sefleksibel personal selling namun merupakan alternatif yang lebih murah untuk menyampaikan informasi ke khalayak (pasar sasaran) yang jumlahnya sangat banyak dan tersebar luas. Ada dua bentuk utama mass selling, yaitu periklanan dan publisitas.

### a) Periklanan

Menurut Tjiptono (1997:226), definisi iklan adalah sebagai berikut:

Iklan adalah suatu bentuk komunikasi tidak langsung, yang didasari pada informasi tentang keunggulan atau keuntungan suatu produk, yang disusun sedemikian rupa sehingga menimbulkan rasa menyenangkan yang akan mengubah pikiran seseorang untuk melakukan pembelian.

Sedangkan menurut McCarthy-Perreault (1995:65) definisi periklanan adalah sebagai berikut :

Periklanan adalah semua bentuk penyajian gagasan, barang, atau jasa secara tidak personal dan dibayar oleh suatu sponsor tertentu yang meliputi penggunaan media tertentu seperti majalah, koran, televisi,

papan nama serta surat langsung.

Menurut Tjiptono (1997:227) tujuan iklan adalah sebagai berikut :

- (a) *Pioneer advertising (informatif advertising)* yaitu iklan yang berupaya menciptakan permintaan awal (*primari demand*), misalnya iklan permen untuk senam wajah (sebelumnya belum terpikirkan bagi sebagian besar masyarakat untuk melakukan senam wajah melalui makan permen)
- (b) *Competitive advertising (persuasive advertising)*, yaitu iklan yang berupaya mengembangkan pilihan pada merk tertentu. Ada suatu bentuk iklan yang secara terang-terangan menunjukkan kelebihan/keunggulan produk merk tertentu dibandingkan produk merk lain (merk pesaing).
- (c) *Reminder advertising*, yaitu iklan yang berupaya melekatkan nama atau merk produk tertentu di benak khalayak.

Berdasarkan uraian diatas tujuan periklanan dapat diklasifikasikan berdasar tujuan yaitu untuk memberi informasi, membujuk, dan mengingatkan.

#### b) Publisitas

Menurut Tjiptono (1997:228), publisitas adalah "Bentuk penyajian dan penyebaran ide, barang dan jasa secara non personal, yang mana orang atau organisasi yang diuntungkan tidak membayar untuk itu". Publisitas merupakan pemanfaatan nilai-nilai berita yang terkandung dalam suatu produk untuk membentuk citra produk yang bersangkutan.

Dibandingkan dengan iklan, publisitas mempunyai kredibilitas yang lebih baik, karena pembenaran (baik langsung maupun tidak langsung) dilakukan oleh pihak lain selain pemilik iklan. Disamping itu karena kesan publisitas yang dimasukkan dalam berita atau artikel majalah, koran dan tabloid, maka khalayak tidak memandangnya sebagai komunikasi promosi.

Publisitas juga dapat memberi informasi lebih banyak dan lebih terperinci daripada iklan. Namun demikian karena tidak ada hubungan perjanjian antara



pihak yang diuntungkan dan pihak penyaji, maka pihak yang diuntungkan tidak dapat mengatur kapan publisitas itu akan disajikan atau bagaimana publisitas tersebut disajikan. Selain itu publisitas tidak mungkin diulang-ulang, oleh karena itu biasanya merupakan bagian dari departemen humas perusahaan.

### 3) Promosi Penjualan

Menurut Tjiptono (1997:229), definisi promosi penjualan adalah sebagai berikut .

Promosi penjualan adalah bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat diatur untuk merangsang pembelian produk dengan segera dan/atau meningkatkan jumlah barang yang dibeli pelanggan.

Promosi penjualan dilakukan perusahaan untuk menarik pelanggan baru, mempengaruhi pelanggannya untuk mencoba produk baru, mempengaruhi pelanggannya membeli lebih banyak , menyerang aktivitas promosi pesaing, meningkatkan *impulse buying* , atau mengupayakan kerja sama yang lebih erat dengan pengecer.

Menurut Kotler dan Armstrong (1998:126), promosi penjualan yang dilakukan oleh penjual dapat dikelompokkan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai. Pengelompokan tersebut adalah sebagai berikut :

#### a) Promosi konsumen

Promosi penjualan yang didisain untuk merangsang konsumen membeli termasuk sampel, kupon, rabat, potongan harga, hadiah serta undian.

#### b) Promosi dagang

Promosi penjualan yang didisain untuk memperoleh dukungan penjual dan memperbaiki usaha penjualan pedagang, termasuk diskon, penundaan pembayaran, barang gratis, iklan bersama, potongan kalau membayar lebih awal, pertemuan dan pameran dagang

c) Promosi armada penjual

Promosi penjualan yang dirancang untuk memotivasi armada penjual dan membuat usaha armada penjual lebih efektif termasuk bonus dan perlombaan mencapai penjualan tertinggi

Secara keseluruhan teknik-teknik promosi penjualan merupakan taktik persaingan pemasaran yang berdampak pada jangka sangat pendek. Malah kadang-kadang penjualan hanya meningkat selama kegiatan promosi berlangsung. Meskipun demikian diakui bahwa promosi penjualan menghasilkan tanggapan yang lebih cepat daripada iklan.

4) Public Relation

Public relation merupakan upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan, dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut. Yang dimaksud dengan kelompok-kelompok itu adalah mereka yang terlibat, mempunyai kepentingan dan dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kelompok-kelompok tersebut biasanya terdiri dari atas karyawan dan keluarganya, pemegang saham, pelanggan, khalayak/orang-orang yang tinggal di sekitar organisasi, pemasok, perantara, pemerintah, serta media massa.

Menurut Tjiptono (1997:231), ditinjau dari aspek manajemen, maka public relations didefinisikan sebagai fungsi manajemen yang menilai sikap publik, menentukan kebijaksanaan seseorang atau organisasi demi kepentingan publik, serta merencanakan dan melakukan program kegiatan untuk meraih pengertian dan dukungan publik.

Berdasarkan definisi ini ada tiga sifat public relation yang utama, pertama, kredibilitas tinggi, dimana artikel dan berita di media massa lebih dipercaya daripada iklan. Kedua, *offguard* yakni public relations dapat

menjangkau pihak-pihak yang menghindari wiraniaga atau iklan. Ketiga, *dramatization*, yaitu public relation memiliki potensi untuk mendramatisasi suatu perusahaan atau produk tertentu.

Public relations kerap kali disamakan dengan propaganda. Memang tujuannya sama, yaitu memperoleh dukungan publik. Akan tetapi propaganda kebanyakan bersifat tidak jujur dan menyesatkan. Oleh karena itu, public relations perlu mengembangkan citra melalui komunikasi dua arah untuk mencapai pengertian bersama. Keberhasilan public relations ditentukan oleh pencapaian itikad baik, pengertian, penerimaan dan dukungan publik.

#### 5) Direct Marketing

Bila personal selling berupaya mendekati pembeli, iklan berupaya memberitahu dan mempengaruhi pelanggan, promosi penjualan berupaya mendorong pembelian dan public relations membangun dan memelihara citra perusahaan, maka direct marketing memadatkan semua kegiatan tersebut dalam penjualan langsung tanpa perantara.

Menurut Tjiptono (1997:232) bahwa, "Direct marketing adalah sistem pemasaran yang bersifat interaktif, yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respon yang terukur dan atau transaksi di sembarang lokasi".

Dari pengertian ini penekanannya adalah pada usaha pemasaran untuk memperoleh tanggapan yang diukur, khususnya penawaran dari pelanggan. Dalam direct marketing, komunikasi promosi ditujukan langsung kepada konsumen individual, dengan tujuan agar pesan-pesan tersebut ditanggapi konsumen yang bersangkutan, baik melalui telepon, pos atau dengan datang langsung ke tempat pemasaran.

Pelaksanaan bauran promosi dalam suatu perusahaan juga

membutuhkan anggaran dan perencanaan media yang baik agar promosi dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Anggaran promosi merupakan bagian dari anggaran pemasaran. Namun demikian tidak ada standart yang pasti mengenai seberapa besar anggaran yang harus dialokasikan untuk promosi. Hal ini dikarenakan anggaran promosi itu bervariasi tergantung pada produk atau situasi pasar. Dengan demikian tidak heranlah bila anggaran promosi setiap perusahaan berbeda jumlahnya.

Menurut Kotler dan Amstrong (1998:85) ada empat metode yang digunakan dalam menentukan anggaran promosi, yaitu :

1) Metode sesuai kemampuan (*affordable method*)

Anggaran promosi ditetapkan oleh perusahaan pada tingkat yang mereka perkirakan dapat ditanggung oleh perusahaan.

2) Metode persentase penjualan (*percentage - of sale method*)

Anggaran promosi ditetapkan berdasarkan persentase tertentu dari penjualan saat ini atau yang dapat diperkirakan

3) Metode berdasarkan persaingan (*competitive - parity method*)

Anggaran promosi dikeluarkan seimbang dengan yang dikeluarkan oleh pesaing

4) Metode sasaran dan tugas (*objektive - and - task methode*)

Anggaran promosi ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan pada apa yang ingin dicapai dengan promosi

Faktor lain yang ikut mendukung keberhasilan promosi adalah perencanaan media promosi (strategi media) yang dilandasi pada upaya pencapaian tujuan promosi atau komunikasi.

Promosi selalu dituntut untuk membuat kombinasi media promosi yang optimal bagi produk-produk yang ditawarkan. Berdasarkan dana yang tersedia dan media yang ada, promosi yang dibuat harus dipilihkan suatu

kombinasi media yang menimbulkan beban minimal dan hasil yang maksimal. Selain itu hal yang terpenting adalah pemilihan waktu yang tepat untuk menawarkan produk ke konsumen dan yang lebih penting adalah pemahaman terhadap konsumen yang menjadi sasaran.

Menurut Tjiptono (1997:243), dalam mempromosikan suatu produk terdapat beberapa media yang dapat digunakan sebagai wahana, secara umum media tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- 1) Media cetak, yaitu media statis dan mengutamakan pesan-pesan dengan sejumlah kata, gambar atau foto, baik dalam tata warna maupun hitam putih. Bentuk-bentuk iklan dalam media cetak biasanya berupa iklan baris, pariwisata, dan iklan layanan masyarakat.
- 2) Media elektronik, yaitu media dengan teknologi elektronik dan hanya bisa digunakan bila ada jasa transmisi siaran. Bentuk-bentuk iklan dalam media elektronik biasanya berupa sponsorship, iklan partisipasi, iklan layanan masyarakat, dan lain-lain.
- 3) Media luar ruangan, yaitu media iklan yang dipasang di tempat-tempat keramaian, atau tempat khisi lainnya seperti di dalam bis kota, gedung, pagar tembok dan lain-lain. Jenis-jenis media luar ruangan meliputi billboard, baleho, poster, spanduk, umbul-umbul dan lain-lain
- 4) Media lini bawah, yaitu media minor yang digunakan untuk mengiklankan produk. Umumnya ada empat macam media yang digunakan yaitu pameran, *direct mail*, *point of purchase*, *merchandising schemes*, dan kalender

#### d. Distribusi

Diantara berbagai keputusan penting yang harus diambil oleh manajer pemasaran adalah keputusan mengenai tempat atau place. Menurut Kotler (1992:101) bahwa, "Tempat (place) menunjukkan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjadikan produk dapat diperoleh dan tersedia bagi konsumen sasaran".

Dari definisi tersebut memberikan pengertian bahwa tempat meliputi masalah membawa produk yang tepat kepada konsumen sasaran. Suatu produk tidak akan ada gunanya bagi konsumen apabila tidak tersedia pada waktu dan tempat yang tepat di saat konsumen membutuhkan. Hal ini juga menyangkut penetapan saluran distribusi yang akan digunakan. Menurut Guiltinan dan Paul (1990:311) pengertian saluran distribusi adalah sebagai berikut :

Saluran distribusi adalah seperangkat unit organisasi (seperti produsen, pedagang besar dan pengecer) yang melaksanakan semua kegiatan yang diperlukan untuk menyampaikan suatu produk dari penjual kepada pembeli akhir.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa saluran distribusi merupakan sekelompok lembaga yang mengadakan kerjasama untuk menyampaikan produk dari produsen ke konsumen sasaran.

Saluran distribusi yang terdiri dari para perantara memiliki beberapa fungsi. Menurut Kotler dan Armstrong (1998:6) fungsi saluran distribusi adalah sebagai berikut :

- 1) Informasi : mengumpulkan dan mendistribusikan riset pemasaran serta informasi intelijen mengenai aktor dan kekuatan dalam lingkungan pemasaran yang dibutuhkan untuk merencanakan dan membantu pertukaran.
- 2) Promosi : mengembangkan dan menyebarkan komunikasi persuasif mengenai suatu penawaran.
- 3) Kontak : menemukan dan berkomunikasi dengan calon pembeli
- 4) Penyesuaian : membentuk dan menyesuaikan tawaran dengan kebutuhan pembeli, termasuk aktivitas seperti pembuatan, pemilahan, perakitan dan pengemasan.
- 5) Negosiasi : mencapai persetujuan mengenai harga dan persyaratan lain dari tawaran sehingga kepemilikan dapat dipindahkan.

Saluran distribusi yang lain membantu melengkapi transaksi :

- 1) Distribusi fisik : memindahkan dan menyimpan barang
- 2) Dukungan keuangan : membeli dan menggunakan dana untuk menutupi biaya pekerjaan saluran distribusi

- 3) Mengambil risiko : menanggung risiko melaksanakan pekerjaan saluran distribusi

Selain memiliki bermacam-macam fungsi, saluran distribusi juga memiliki tingkatan-tingkatan atau tipe berdasar jumlah perantara di dalamnya.

Menurut Swasta (1997:90) tipe saluran distribusi tersebut adalah :

1) Untuk Barang Konsumsi

a) Produsen - Konsumen

Saluran distribusi ini paling pendek dan sederhana karena tanpa perantara, produsen mendatangi konsumen, saluran distribusi ini disebut saluran distribusi langsung.

b) Produsen - Pengecer - Konsumen

Bentuk saluran ini masih disebut saluran distribusi langsung karena pengecer langsung melakukan pemilihan pada produsen. Adapula produsen yang mendirikan beberapa toko sehingga dapat langsung melayani konsumen.

c) Produsen - Pedagang Besar - Pengecer - Konsumen

Jenis saluran distribusi ini adalah saluran tradisional dimana produsen hanya melayani penjual dalam jumlah besar saja dan tidak menjual secara eceran. Pembelian oleh pengecer dilayani pedagang besar selanjutnya disampaikan kepada konsumen.

d) Produsen - Agen - Pedagang Besar - Pengecer - Konsumen

Dalam saluran ini produsen memulih agen sebagai penyalurnya. Agen disini menjalankan kegiatan perdagangan dalam jumlah besar ditujukan kepada pedagang besar.

e) Produsen - Agen - Pengecer - Konsumen

Pada saluran ini produsen menggunakan agen sebagai perantara yang secara langsung menyalurkan kepada pengecer dan selanjutnya dari

pengecer disalurkan kepada konsumen.

2) Untuk Barang Industri

a) Produsen - Pemakai Industri

Saluran distribusi ini merupakan saluran distribusi yang paling pendek dan disebut saluran distribusi langsung. Biasanya dipakai oleh produsen bila transaksi penjualan kepada pemakai industri relatif sama.

b) Produsen - Distributor Industri - Pemakai Industri

Digunakan oleh produsen barang jenis perlengkapan operasi dan asesoris meskipun kecil, produsen bahan bangunan dan lain-lain.

c) Produsen - Agen - Pemakai Industri

Biasanya dipakai oleh produsen yang tidak memiliki departemen pemasaran. Selain itu perusahaan yang ingin memperkenalkan barang atau ingin memasuki daerah pemasaran baru biasanya lebih suka memakai agen.

d) Produsen - Agen - Distributor Industri - Pemakai Industri

Saluran distribusi ini digunakan oleh perusahaan dengan pertimbangan antara lain bahwa unit penjualannya terlalu kecil untuk dijual secara langsung. Pada saluran distribusi ini fungsi agen sangat penting terutama peranannya sebagai tempat penyimpanan sementara.

Pada dasarnya ketika memilih saluran distribusi, menurut Tjiptono (1997:201) ada hal-hal yang perlu dipertimbangkan perusahaan yaitu meliputi pasar, produk, perantara, dan perusahaan.

1) Pertimbangan Pasar

a) Jenis pasar



Misalnya untuk mencapai pasar industri perusahaan tidak akan memerlukan pengecer.

b) Jumlah pelanggan potensial

Jika pelanggan potensial relatif sedikit, maka akan lebih baik bila perusahaan memakai tenaga penjual sendiri untuk menjual secara langsung kepada pembeli individual dan pembeli industrial. Sebaliknya jika pembeli potensial banyak maka lebih baik perusahaan memakai perantara.

c) Konsentrasi geografis pasar

Pemakai cenderung mendirikan cabang-cabang penjualan di pasar yang berpenduduk padat dan menggunakan perantara untuk pasar yang berpenduduk jarang.

d) Jumlah ukuran pesanan

Sebuah perusahaan manufaktur akan menjual secara langsung pada jaringan grosir yang besar, karena jumlah pesanan yang besar menyebabkan bentuk pemasaran ini lebih layak. Sedangkan untuk toko grosir kecil yang pesannya relatif kecil, perusahaan akan menggunakan pedagang grosir untuk melakukan penjualan langsung.

## 2) Pertimbangan Produk

a) Nilai unit

Semakin rendah nilai unit maka saluran distribusinya semakin panjang. Sementara itu produk yang nilainya tinggi kerap kali dijual melalui armada penjualan perusahaan.

b) Perishability

Untuk produk-produk yang fisiknya mudah rusak dan tidak tahan lama lebih baik disalurkan melalui saluran distribusi pendek.

c) Sifat teknis produk

Produk-produk industri yang bersifat sangat teknis seringkali harus didistribusikan secara langsung karena armada penjual produsen akan lebih dapat memberikan pelayanan yang diperlukan dan lebih menguasai segala aspek yang berkaitan dengan barang tersebut.

3) Pertimbangan Perantara

a) Jasa yang diberikan perantara

Produsen hendaknya memilih perantara yang memberi jasa pemasaran yang tidak dapat dilakukan perusahaan secara teknis.

b) Keberadaan perantara yang diinginkan

Kesulitan yang dihadapi adalah bahwa seringkali perantara yang diinginkan produsen tersebut juga menyalurkan produk-produk yang bersaing dan mereka tidak bersedia menambah lini produknya.

c) Sikap perantara terhadap kebijakan perusahaan

Kadang-kadang pilihan saluran distribusi produsen menjadi terbatas karena kebijakan pemasarannya tidak bisa diterima oleh perantara-perantara tertentu.

4) Pertimbangan Perusahaan

a) Sumber-sumber finansial

Perusahaan yang kuat keuangannya cenderung lebih tertarik untuk mengorganisasikan armada penjualnya sendiri sehingga mereka relatif kurang membutuhkan perantara.

b) Kemampuan manajemen

Pemilihan saluran distribusi juga dipengaruhi oleh pengalaman dan kemampuan pemasaran dari pihak manajemen perusahaan. Kurangnya pengalaman menyebabkan perusahaan lebih suka memanfaatkan perantara untuk mendistribusikan barangnya.

c) Tingkat pengendalian yang diinginkan

Apabila dapat mengendalikan saluran distribusi, maka perusahaan dapat melakukan promosi yang agresif dan dapat mengawasi kondisi persediaan barang dan harga eceran produknya.

d) Jasa yang diberikan penjual

Seringkali perusahaan harus memberikan jasa-jasa pemasaan karena permintaan dari perantara.

e) Lingkungan

Pada situasi perekonomian yang lesu, produsen cenderung menyalurkan barang ke pasar dengan cara yang paling ekonomis, yaitu menggunakan saluran distribusi yang pendek.

Jadi saluran distribusi merupakan arus perpindahan dari produsen ke konsumen. Konsumen dalam membeli produk dipengaruhi oleh ketersediaan produk di pasar. Jika produk yang dibutuhkan tersebut sulit didapatkan maka konsumen akan mencari alternatif produk lain yang sejenis yang lebih mudah didapatkan pada waktu dan tempat ketika konsumen membutuhkan. Bagi konsumen dengan tersedianya produk yang mudah diperoleh akan mempengaruhi pertimbangannya untuk membeli produk tersebut dan akan menambah rasa kepuasan atas pelayanan perusahaan sehingga konsumen cenderung untuk membeli kembali.

#### 1.4.4 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran sebagai bagian dari strategi perusahaan secara keseluruhan yang merupakan suatu kebijakan yang diajukan untuk mencapai tujuan perusahaan khususnya dalam pemasaran. Sasaran perusahaan sendiri menurut Kotler (1992:71) meliputi : kemampuan, pertumbuhan penjualan, peningkatan pasar, diversifikasi resiko dan pembaharuan (inovasi).

Menurut Guiltinan dan Paul (1990:78) definisi strategi pemasaran adalah sebagai berikut :

Strategi pemasaran adalah pernyataan pokok tentang dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar target tertentu. Pendekatan terinci untuk menerapkan strategi ini ditentukan lewat program-program pemasaran yang spesifik, seperti program periklanan, program promosi penjualan, program pengembangan produk serta program penjualan dan distribusi.

Masih dalam konsep yang sama, menurut Kotler (1992:98) strategi pemasaran adalah :

Strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran dalam hubungan dengan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan.

Sedangkan McDonald (1995:78) memberikan definisi strategi pemasaran sebagai berikut :

Strategi pemasaran adalah sarana dimana sasaran pemasaran akan dicapai dan umum berhubungan dengan "empat P", sebagai berikut :

- a. Product: kebijakan umum bagi penghapusan, modifikasi, penambahan, desain, pengemasan produk dan sebagainya.
- b. Price (harga): kebijakan penetapan harga umum yang harus diikuti bagi kelompok produk dalam segmen-segmen pasar.
- c. Place (tempat): kebijakan umum tentang jalur dan tingkat pelayanan konsumen.
- d. Promotion (promosi): kebijakan umum untuk berkomunikasi dengan konsumen, seperti iklan, tenaga penjual, promosi penjualan, hubungan masyarakat, eksibisi, pesanan melalui pos, dan sebagainya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat diketahui bahwa strategi pemasaran merupakan langkah penting bagi perusahaan untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan atau situasi persaingan. Keputusan strategi pemasaran meliputi penentuan program pemasaran yang spesifik dan

penganggarnya, untuk melayani pasar sasarnya (target pasar) dalam upaya mencapai sasaran pemasarannya.

Berkaitan dengan pasar sasaran, Stanton (1991:92) menyatakan bahwa, "Pasar sasaran adalah sekelompok konsumen/pelanggan yang secara khusus menjadi sasaran usaha pemasaran sebuah organisasi".

Penentuan pasar sasaran yang tepat dalam perencanaan pemasaran sangat penting karena mempengaruhi pengembangan sebuah bauran pemasaran. Sebaliknya seleksi pasar sasaran juga dipengaruhi oleh jenis bauran pemasaran yang sungguh-sungguh dikembangkan oleh organisasi. Bauran pemasaran sendiri terdiri dari "empat P" yaitu product, price, promotion dan place.

#### 1.4.5 Implementasi Strategi Pemasaran

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya bahwa rencana yang telah dibentuk untuk mencapai tujuan perusahaan harus dilaksanakan. Implementasi strategi dipimpin oleh manajer tingkat menengah dan rendah tetapi diperiksa oleh manajer tingkat puncak. Manajer divisi dan atau fungsional bekerja mengembangkan segala program dan anggaran yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada waktu yang sama manajer ini dilibatkan dalam formulasi strategi pada tingkat divisi atau fungsional.

Implementasi strategi dilaksanakan dengan menyusun kebijakan untuk memberi arah terhadap pegawai dan aktifitasnya dalam menggunakan sumber daya agar konsisten dengan kebutuhan strategi. Untuk implementasi kebijakan fungsional ada beberapa kebijakan minimal yang harus dikembangkan salah satunya adalah kebijakan pemasaran.

Pemasaran sebagai salah satu dari kebijakan fungsional, strateginya

harus mengacu pada strategi perusahaan yang telah ditetapkan. Merencanakan strategi pemasaran yang baik merupakan langkah awal menuju pemasaran yang sukses. Strategi pemasaran yang cemerlang kecil artinya bila perusahaan gagal mengimplementasikannya dengan tepat.

Menurut Kotler (1998:55) melalui implementasi pemasaran, perusahaan mengubah rencana strategi pemasaran menjadi tindakan pemasaran, yang dilaksanakan untuk mencapai sasaran pemasaran. Rencana pemasaran diimplementasikan orang dalam organisasi pemasaran yang bekerja sama dengan orang lain di dalam maupun di luar perusahaan. Perusahaan harus mampu mendisain organisasi pemasaran yang mampu melaksanakan usaha pemasaran. Bila perusahaan sangat kecil, seorang pegawai saja mampu menyelesaikan semua tugas pemasaran : riset pemasaran, penjualan, iklan, pelayanan pada konsumen dan sebagainya. Bila perusahaannya besar dapat ditugaskan kepada beberapa ahli pemasaran.

Dari uraian diatas dapat digaris bawahi bahwa strategi pemasaran sebagai sebuah kebijakan menjadi sebuah pedoman bagi manajer fungsional dalam hal ini manajer pemasaran. Strategi pemasaran sebagai sebuah sarana untuk mencapai sasaran pemasaran dan umumnya berhubungan dengan produk, harga, promosi dan distribusi harus diimplementasikan agar sasaran pemasarannya dapat tercapai.

### 1.5 Model Kerangka Berpikir

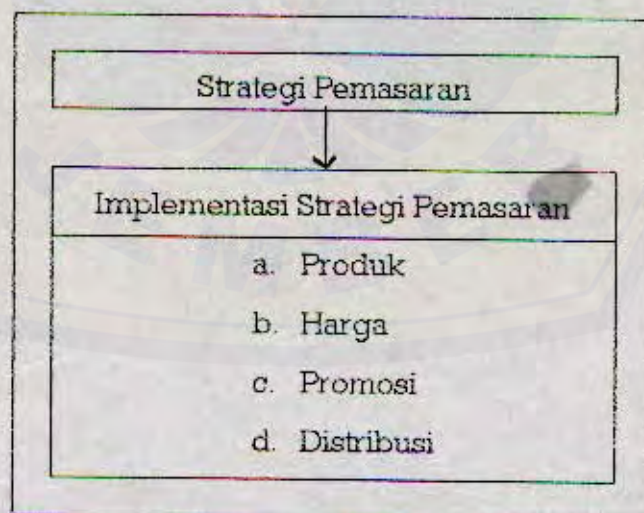
Suatu perusahaan pada dasarnya memiliki tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai berkaitan dengan keberadaannya di tengah-tengah masyarakat. Dalam usaha mencapai tujuan untuk mencapai kesuksesan di tengah persaingan yang ketat, perusahaan dituntut untuk menyusun strategi secara hati-hati dan terencana.

Di Indonesia persaingan antar produsen rokok semakin ketat, hal ini

ditandai dengan semakin banyaknya merek-merek rokok yang beredar di pasaran. Berkaitan dengan keadaan tersebut maka perusahaan rokok "Cemara Mas" menyusun strategi pemasaran sebagai salah satu usaha untuk mengantisipasi persaingan yang ketat.

Strategi pemasaran sebagai strategi di tingkat fungsional merupakan strategi yang dirancang oleh pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" untuk mencapai sasaran pemasarannya sehingga perusahaan dapat tetap berkembang secara berkesinambungan melalui pasar yang dimasukinya. Strategi pemasaran pada perusahaan rokok "Cemara Mas" dilaksanakan melalui bauran pemasaran (*empat P*), yang kesemuanya ditujukan untuk melayani pasar sasarnya secara menyeluruh sehingga konsumen merasa terpenuhi dan terpuaskan kebutuhannya.

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka model analisis pelaksanaan strategi pemasaran pada perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat digambarkan sebagai berikut :



## 1.6 Metode Penelitian

### 1.6.1 Tipe Penelitian

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian ini, maka tipe penelitian yang sesuai adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang menghasilkan informasi deskriptif berupa kata-kata dari subyek yang diamati. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong 1995:3) mengatakan bahwa " Metodologi penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan informasi deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati".

Tipe penelitian ini berusaha menggambarkan secara mendalam tentang hal-hal yang diteliti untuk menjawab pertanyaan bagaimana dan tidak memisahkan hal-hal tersebut ke dalam beberapa variabel yang deterministik. Penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan secara utuh tentang pelaksanaan strategi pemasaran pada perusahaan rokok "Cemara Mas"-Sidoarjo.

Berdasarkan pada hal tersebut, maka penelitian deskriptif ini merupakan suatu penelitian yang bersifat menggambarkan secara sistimatis tentang situasi, fakta-fakta dan aktifitas dari objek yang diteliti dan kemudian dilakukan analisa terhadap data tersebut.

### 1.6.2 Karakteristik Informan

Informan dalam penelitian ini adalah orang yang dianggap mempunyai informasi yang diperlukan tentang sesuatu yang diteliti. Jumlah informan dalam penelitian kualitatif tidak dibatasi lebih dahulu sehingga bisa ditambah sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Faisal (1990:56) dalam penelitian kualitatif teknik pengambilan sampelnya dilaksanakan dengan sengaja (*Purposive*) karena informasi yang



diperlukan diperoleh dari orang-orang yang menempati posisi penting dalam perusahaan, dalam hal ini yang berkaitan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan strategi pemasaran pada perusahaan rokok "Cemara Mas".

Penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Spradley (dalam Faisal, 1990:57) mengajukan beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan sample awal termasuk di dalamnya penentuan informan, yaitu :

- a. Subyek telah cukup lama dan intensif menyatu dengan suatu kegiatan atau medan aktifitas yang menjadi sasaran penelitian,
- b. Subyek yang masih terlibat dan aktif pada lingkungan atau kegiatan yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian,
- c. Subyek yang dalam memberikan informasi tidak cenderung "dikemas" terlebih dahulu,
- d. Subyek yang mempunyai cukup banyak waktu untuk dimintai informasi
- e. Subyek yang sebelumnya masih tergolong "masih asing" dengan peneliti

Berdasarkan kriteria diatas maka informan kunci (key informan) dalam penelitian ini adalah :

1. Nama : Mochammad Amir  
Jabatan : Pimpinan Perusahaan  
Masa Kerja : 9 tahun
2. Nama : Iwan Firdauz, SE  
Jabatan : Kepala Bagian Pemasaran  
Masa Kerja : 5 tahun
3. Nama : Nur Hidayat  
Jabatan : Tenaga Penjual  
Masa Kerja : 4 tahun

### 1.8.3 Metode Pengumpulan Data

#### a. Pengumpulan Data Primer

Berkaitan dengan metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, Nasution (1996:54) menyatakan bahwa, "Dalam penelitian naturalistik peneliti sendiri yang menjadi instrumen utama yang terjun ke lapangan serta berusaha mengumpulkan data melalui observasi ataupun wawancara". Mengacu pendapat Nasution, penelitian ini pengumpulan data primer dilakukan melalui observasi dan wawancara.

##### 1) Observasi

Observasi dilakukan secara non partisipatif di dalam dan diluar perusahaan yaitu mengamati terhadap situasi tertentu guna memperoleh data dari sumbernya, tanpa melibatkan diri secara langsung.

##### 2) Wawancara

Merupakan cara pengumpulan data dengan menggunakan wawancara terbuka secara mendalam dituntun oleh pedoman wawancara, serta dalam waktu dan kontek yang tepat guna memperoleh data yang mendalam dan akurat.

Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang berisikan beberapa pertanyaan yang ditujukan kepada informan yang dinilai mampu dan mempunyai waktu untuk memberikan data. Selain itu wawancara dilakukan pula secara informal dengan memposisikan diri informan sebagai teman sejawat.

#### b. Pengumpulan Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder ini memakai sumber non personal yang meliputi studi kepustakaan dan dokumentasi. Mempelajari literatur yang berkenaan dengan penelitian ini adalah kegiatan studi

pustaka, sedangkan dokumentasi diperoleh dari kliping dan dokumen perusahaan.

#### 1.6.4 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data perlu dilakukan agar informasi yang diperoleh mempunyai kesesuaian dengan realita yang ada. Pemeriksaan data dalam hal ini dilakukan dengan cara memperpanjang penelitian, ketekunan pengamatan, triangulasi (pemanfaatan sesuatu yang lain di luar data yang ada untuk memeriksa kebenaran data atau sebagai pembanding) dan diskusi dengan teman sejawat.

#### 1.6.5 Analisis Data

Seluruh data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisis secara kualitatif. Maksudnya adalah setiap gejala yang ada secara langsung diungkapkan secara mendalam dan terperinci dengan menggunakan deskriptif kualitatif secara sistimatis.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis domain. Analisis domain menurut Faisal (1990:91) adalah analisis yang dilakukan untuk memperoleh gambaran yang bersifat umum dan relatif menyeluruh tentang apa yang tercakup dalam suatu fokus atau pokok permasalahan yang diteliti. Proses analisis data dimulai dengan mengumpulkan data yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Proses selanjutnya mendeskripsikan data, sehingga menjadi gambaran yang jelas sesuai dengan topik penelitian.

Pada akhirnya dari keseluruhan proses analisis data ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan strategi pemasaran pada perusahaan rokok "Cemara Mas" - Sidoarjo dalam usaha mencapai sasaran pemasarannya.

## II. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### 2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah perusahaan yang pada awalnya didirikan dan dimiliki oleh 3 orang. Mereka adalah Drs. Manaf Asmoro Seputro, Ir. Koentjoro, dan Moch. Amir. Dari kerjasama dan dukungan 3 orang tersebut, maka pada tahun 1984 didirikan perusahaan rokok dengan nama "Cemara Mas" dengan surat izin usaha dari Departemen Perindustrian No. 503/089/1985. Setelah berjalan empat tahun, kondisi perusahaan tidak begitu baik, usaha mereka kurang berhasil sehingga mereka saling memisahkan diri untuk mencari peluang bisnis yang lain.

Pada tahun 1990 Bapak Moch. Amir mulai membuka lagi perusahaan rokok ini. Pada awalnya produksi yang dihasilkan masih kecil dengan jumlah tenaga kerja hanya 15 orang. Karena perusahaan tersebut masih tergolong kecil, maka Bapak Moch. Amir sebagai pemilik sekaligus merangkap sebagai tenaga kerja yang ikut membantu menangani mulai dari meramu tembakau, pensaosan, pengepakan, sampai pemasaran produk. Setelah berjalan sekitar tiga tahun, perusahaan tersebut mengalami banyak kemajuan, sehingga bagi perusahaan dirasa sangat perlu untuk melengkapi izin usaha dari pemerintah. Maka pada tahun 1994 secara resmi perusahaan rokok "Cemara Mas", memperoleh izin usaha antara lain :

- a. Surat Persetujuan Prinsip Pabrik Rokok No. 591/2746/404.51/94
- b. Dirjen Bea Cukai 0705.1.30246

Sampai sekarang perusahaan telah mengalami banyak kemajuan baik dalam bentuk luas pabrik, jumlah tenaga kerja, jumlah produk, maupun daerah pemasaran. Luas pabrik atau tepatnya lokasi pabrik bertambah, pada

awal berdiri hanya berjumlah satu lokasi, sekarang menjadi empat lokasi yang terdiri atas satu lokasi untuk menyimpan bahan baku (tembakau, cengkeh dan lain-lain), satu lokasi tempat pencampuran (tembakau, cengkeh, saos), satu lokasi tempat pelintingan, pengguntingan, pengepakan dan pengebalan, dan satu lokasi tempat penyimpanan barang jadi.

Produk yang dihasilkan pada saat ini ada dua macam rokok yaitu sigaret kretek non filter dan sigaret kretek filter, dengan berbagai macam kemasan dan isi yaitu :

- a. AG Asam Garam 12
- b. Asam Garam Super Filter 12
- c. Asam Garam Super Filter 16

Dalam aktivitas produksinya perusahaan rokok "Cemara Mas" menggunakan bahan baku tembakau, cengkeh, dan saos dengan bahan pembantu antara lain kertas ambri, kertas kraft dan lem. Mesin yang digunakan untuk memproduksi rokok adalah mesin pelinting yang dijalankan dengan tenaga manusia.

Tenaga kerja yang diserap sebagian besar adalah tenaga kerja wanita, terutama untuk pelintingan dan pengguntingan serta pengepakan. Hal ini disebabkan karena pertimbangan tenaga kerja wanita lebih teliti jika dibandingkan dengan tenaga kerja pria.

## 2.2 Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan rokok "Cemara Mas" beralamat di Jalan Raya Randegan RT. 08 RW. 02 No. 01 Tanggulangin - Sidoarjo (61272). Selain karena pemilik sendiri tinggal di desa Randegan, pengembangan usaha

berawal dari daerah tersebut sebagai lokasi tempat kedudukannya, juga atas pertimbangan yang telah memperhatikan faktor primer maupun sekunder.

## a. Faktor Primer

Faktor primer merupakan faktor yang sangat utama di dalam mendirikan suatu perusahaan, karena berkaitan langsung dengan kelangsungan dan kelancaran segala kegiatan perusahaan. Faktor primer meliputi bahan baku, sarana transportasi dan angkutan, tenaga kerja dan pasar.

### 1) Bahan Baku

Bahan baku merupakan kebutuhan pokok produksi yang sangat penting. Oleh karena itu lokasi perusahaan yang dekat dengan bahan baku akan memperlancar proses produksi. Bahan baku untuk proses produksi pada perusahaan rokok "Cemara Mas" tidak sulit untuk didapatkan, karena Sidoarjo terletak berdekatan dengan daerah penghasil tembakau misalnya daerah Blitar, Probolinggo, Bojonegoro, Madura dan daerah lain di sekitarnya.

### 2) Sarana Transportasi dan Angkutan

Dipilihnya suatu lokasi harus pula memperhatikan arus keluar masuknya barang, baik bahan baku maupun barang jadi, ditinjau dari sudut ini lokasi perusahaan sangat strategis. Sidoarjo merupakan daerah yang memiliki suatu posisi persimpangan antara Surabaya, Pasuruan, dan Malang maka sarana transportasi tidaklah mengalami kesulitan.

### 3) Tenaga Kerja

Salah satu faktor penting dalam menentukan letak suatu perusahaan adalah dekat dengan tenaga kerja. Jika ditinjau dari letak perusahaan maka letak perusahaan rokok "Cemara Mas" sudah tepat karena dekat dengan pemukiman penduduk. Potensi ini dimanfaatkan oleh pimpinan perusahaan

untuk mencari tenaga kerja yang cakap dan trampil sesuai dengan kebutuhan.

#### **b. Faktor sekunder**

Faktor sekunder merupakan faktor pendukung dari faktor primer yang peranannya perlu mendapatkan perhatian dalam penentuan lokasi perusahaan. Faktor-faktor sekunder diantaranya adalah faktor perluasan dan faktor modal (sumber dana).

##### **1) Perluasan**

Dilihat dari lingkungan sekitarnya dan kebutuhan akan tenaga kerja, perusahaan rokok "Cemara Mas" sangat memungkinkan untuk mengadakan perluasan dimasa yang akan datang.

##### **2) Modal**

Bila perusahaan membutuhkan tambahan modal, baik dalam jumlah kecil maupun dalam jumlah besar sangat memungkinkan untuk mendapatkannya karena terdapat banyak lembaga keuangan di daerah Sidoarjo.

##### **3) Fasilitas Air**

Fasilitas air dari perusahaan menggunakan sumber air dari bawah tanah dengan menggunakan pompa listrik dan airnya cukup jernih sehingga memenuhi syarat dalam penggunaannya untuk keperluan perusahaan seperti merendam cengkeh dan untuk kepentingan yang lainnya.

untuk mencari tenaga kerja yang cakap dan trampil sesuai dengan kebutuhan.

#### **b. Faktor sekunder**

Faktor sekunder merupakan faktor pendukung dari faktor primer yang peranannya perlu mendapatkan perhatian dalam penentuan lokasi perusahaan. Faktor-faktor sekunder diantaranya adalah faktor perluasan dan faktor modal (sumber dana).

##### **1) Perluasan**

Dilihat dari lingkungan sekitarnya dan kebutuhan akan tenaga kerja, perusahaan rokok "Cemara Mas" sangat memungkinkan untuk mengadakan perluasan dimasa yang akan datang.

##### **2) Modal**

Bila perusahaan membutuhkan tambahan modal, baik dalam jumlah kecil maupun dalam jumlah besar sangat memungkinkan untuk mendapatkannya karena terdapat banyak lembaga keuangan di daerah Sidoarjo.

##### **3) Fasilitas Air**

Fasilitas air dari perusahaan menggunakan sumber air dari bawah tanah dengan menggunakan pompa listrik dan airnya cukup jernih sehingga memenuhi syarat dalam penggunaannya untuk keperluan perusahaan seperti merendam cengkeh dan untuk kepentingan yang lainnya.

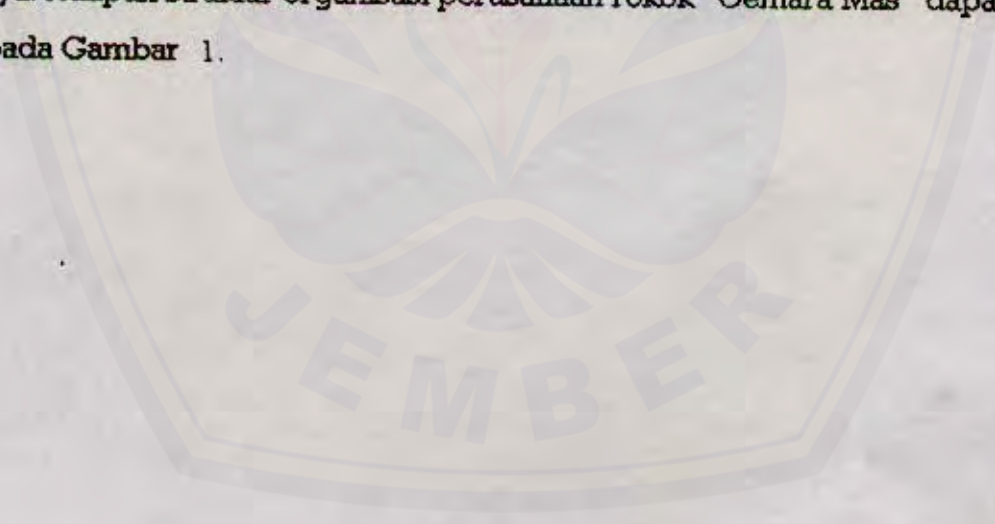


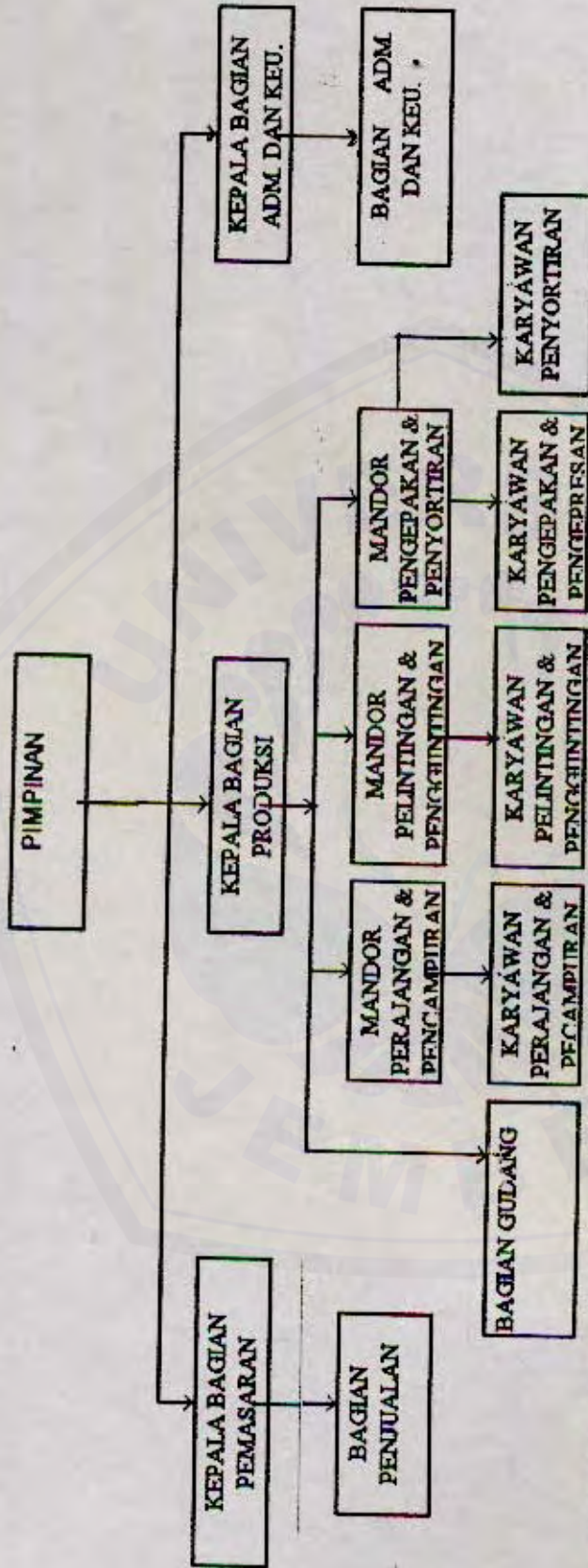
## 2.3 Organisasional Perusahaan

### 2.3.1 Struktur Organisasi

Untuk menjaga kelangsungan hidup dan keselarasan aktivitas perusahaan diperlukan koordinasi. Hubungan dan keselarasan antara orang-orang maupun kegiatan-kegiatan diterjemahkan dalam pembagian pekerjaan secara jelas dan tertib untuk mencapai tujuan perusahaan.

Struktur organisasi pada perusahaan rokok "Cemara Mas" merupakan struktur organisasi lini atau garis. Struktur organisasi ini paling sesuai dengan jenis dan keadaan perusahaan, karena dalam struktur organisasi ini alur tugas dan wewenang mengalir dari atas sampai yang paling bawah. Struktur organisasi lini perintah dan wewenang disampaikan langsung kepada bawahannya dan masing-masing bagian bertanggung jawab kepada atasannya. Adapun struktur organisasi perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat dilihat pada Gambar 1.





Gambar 1. Struktur Organisasi Perusahaan rokok "Cemara Mas"

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Adapun wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi di atas dijelaskan di bawah ini.

**a. Pimpinan**

- 1) Bertanggung jawab segala urusan perusahaan baik yang bersifat eksternal maupun internal.
- 2) Menentukan perencanaan perusahaan dan tujuan untuk jangka panjang dan jangka pendek
- 3) Memimpin aktivitas perusahaan, menentukan, mengkoordinir serta mengawasi kebijakan perusahaan di semua bidang
- 4) Meminta pertanggung jawaban bawahan atas tugas dan kewajiban yang diembannya
- 5) Menentukan prosedur kerja masing-masing bagian mulai dari pengolahan bahan baku sampai produk siap untuk dipasarkan

**b. Bagian Pemasaran**

- 1) Bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan atas pelaksanaan kerjanya
- 2) Menentukan syarat-syarat penjualan dengan persetujuan pimpinan perusahaan
- 3) Menerapkan rencana kerja bagian pemasaran yang meliputi kegiatan sales, promosi, dan distribusi
- 4) Mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan program pemasaran untuk mengetahui hasil penjualan
- 5) Mencari daerah pemasaran baru

**c. Bagian Penjualan**

- 1) Menentukan dan mencatat jumlah pesanan
- 2) Membina hubungan baik dengan konsumen
- 3) Mengirim rokok yang dipesan oleh pelanggan

**c. Bagian Produksi**

- 1) Bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan atas pelaksanaan tugasnya
- 2) Membuat rencana kegiatan produksi perusahaan
- 3) Melaksanakan kegiatan produksi
- 4) Mengawasi serta mengkoordinasi semua aktivitas pabrik dalam proses produksi
- 5) Bertanggung jawab atas mutu hasil produksi serta kelancaran proses produksi

**d. Mandor Perajangan dan Pencampuran Tembakau**

- 1) Bertanggung jawab kepada kepala bagian produksi
- 2) Mengawasi proses perajangan dan pencampuran tembakau, cengkeh, dan saos sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan
- 3) Mengawasi persediaan bahan baku dan bahan pembantu

**e. Mandor Pelintingan dan Pengguntingan**

- 1) Bertanggung jawab kepada kepala bagian produksi
- 2) Membagikan kertas ambri kepada setiap karyawan bagian pelintingan
- 3) Mengawasi pekerjaan pelintingan dan pengguntingan
- 4) Mengawasi jumlah dan kualitas produksi

**f. Mandor Penyortiran dan Pengepakan**

- 1) Bertanggung jawab kepada kepala bagian produksi

- 2) Bertanggung jawab atas kegiatan sortir, yaitu memisahkan rokok yang baik dan yang jelek (rusak)
- 3) Mengawasi dan menghitung jumlah batang rokok yang masuk ke ruang pengepakan, serta
- 4) Merangkap mengawasi proses pengepakan, yang dimulai dari rokok batangan sampai menjadi pak, press dan ball

**g. Bagian gudang**

- 1) Bertanggung jawab atas keluar semua barang yang ada di gudang
- 2) Membuat laporan persediaan yang ada di gudang kepada bagian pemasaran, bagian produksi, dan pimpinan perusahaan
- 3) Merangkap bagian pengadaan dan pembelian bahan produksi utama
- 4) Menerima dan menyimpan barang jadi dari bagian produksi dan bahan baku dari adanya pembelian

**h. Bagian administrasi dan Keuangan**

- 1) Bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan
- 2) Mengadakan pencatatan gaji dan upah karyawan
- 3) Mencatat jumlah karyawan dan absensi karyawan
- 4) Membuat laporan keuangan kepada pimpinan perusahaan tentang anggaran yang dibutuhkan untuk masing-masing bagian
- 5) Membayar gaji dan upah karyawan
- 6) Menyelenggarakan penerimaan dan pengeluaran kas serta mengadakan pencatatan keluar masuknya uang
- 7) Menyimpan surat-surat dan dokumen perusahaan
- 8) Merangkap tugas personalia

**i. Karyawan**

- 1) Melaksanakan kegiatan sehari-hari sesuai dengan tugasnya, yang dipimpin oleh masing-masing kepala bagian atau mandor

- 2) Bertanggung jawab kepada masing-masing bagian atas semua pekerjaannya

### 2.3.2 Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena tujuan perusahaan merupakan pedoman yang memberikan petunjuk kemana perusahaan tersebut diarahkan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan waktu pencapaiannya, maka tujuan perusahaan dapat dibedakan menjadi tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek merupakan langkah awal untuk mencapai tujuan jangka panjang.

#### a. Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek merupakan suatu tujuan yang ditetapkan dengan orientasi dan batas sasaran dalam waktu relatif singkat biasanya satu tahun. Adapun tujuan jangka pendek pada perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah :

- 1) Meningkatkan volume penjualan

Peningkatan volume penjualan ingin dicapai oleh Perusahaan Rokok "Cemara Mas" dalam jangka pendek. Seiring dengan peningkatan volume penjualan diharapkan laba perusahaan dapat meningkat sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin.

- 2) Mencapai standar kualitas

Perusahaan rokok "Cemara Mas" berusaha mencapai standar mutu yang baik. Perusahaan rokok "Cemara Mas" sadar tingkat mutu dari suatu produk dapat mempengaruhi berhasil tidaknya produk bersaing di pasar. Jika mutu produk tersebut kurang baik atau tidak sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan, maka konsumen akan memilih produk lain

yang sejenis yang mutunya lebih baik, hal ini akan mempengaruhi penghasilan perusahaan dan dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

3) Menjaga kontinuitas perusahaan

Kontinuitas perusahaan dapat terealisasi apabila perusahaan mampu meningkatkan standar mutu produk dan meningkatkan volume penjualan ataupun telah dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan, apabila kontinuitas perusahaan dapat dipertahankan maka tujuan jangka panjang perusahaan lebih mudah terealisasi.

4) Berproduksi tepat waktu dan ekonomis

Perusahaan rokok "Cemara Mas" berusaha berproduksi tepat waktu dan dengan biaya yang sesuai dengan anggaran agar dapat mencapai hasil sesuai dengan yang telah direncanakan, karena dapat mengurangi pemborosan-pemborosan dalam proses produksi.

**b. Tujuan Jangka Panjang**

Setelah tujuan jangka pendek tercapai selanjutnya perusahaan berusaha mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan ini dalam pencapaiannya membutuhkan waktu yang relatif lama dan biasanya lebih dari satu tahun. Adapun tujuan jangka panjang perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah sebagai berikut :

1) Memperoleh keuntungan yang maksimal

Memperoleh keuntungan maksimal adalah tujuan setiap perusahaan yang pada umumnya para pengusaha selalu menghendaki maksimum profit yang bersifat jangka panjang untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam persaingan. Demikian pula dengan perusahaan rokok "Cemara Mas", di dalam usahanya untuk mencapai laba yang maksimal telah menjalankan aktivitas perusahaan

dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dan melaksanakan strategi perusahaan yang telah ditetapkan sebaik mungkin.

## 2) Ekspansi perusahaan

Pada dasarnya ekspansi perusahaan merupakan suatu usaha untuk memperluas aktivitas, perusahaan rokok "Cemara Mas" berusaha untuk melakukan ekspansi dalam usaha untuk meningkatkan volume produksi dan volume penjualan. Usaha ekspansi dapat ditinjau dari dua faktor yaitu :

### a) Ekspansi intern

Merupakan usaha pengembangan yang dilakukan dalam lingkungan perusahaan, misalnya penambahan mesin, pembaharuan peralatan produksi, perluasan bangunan pabrik dan penambahan karyawan.

### b) Ekspansi ekstern

Merupakan usaha pengembangan yang dilakukan diluar lingkungan perusahaan, misalnya perluasan daerah pemasaran.

## 2.3.3 Keadaan Ketenaga Kerjaan

### a. Jumlah Karyawan

Dalam aktivitasnya perusahaan rokok "Cemara Mas" menggunakan beberapa tenaga kerja manusia. Tenaga kerja yang ada pada perusahaan sebagian besar adalah tenaga kerja wanita, terutama karyawan produksi pada bagian pelintingan, pengguntingan, serta pengepakan. Sampai saat ini jumlah keseluruhan tenaga kerja dari pimpinan sampai tenaga kerja operasional perusahaan berjumlah 217 orang. Secara ringkas dapat dilihat pada tabel 4.



Tabel 4. Jumlah Karyawan Perusahaan Rokok "Cemara Mas"  
Tahun 1999

No.	Jabatan	Jumlah Karyawan
1	Pimpinan, Kabag. Produksi, Kabag. Administrasi dan Keuangan	1 orang
2	Kabag. Pemasaran	1 orang
3	Bagian Penjualan	4 orang
4	Bagian Gudang	3 orang
5	Mandor Bagian Pencampuran dan Perajangan	1 orang
6	Mandor Bagian Pelintingan dan Pengguntingan	2 orang
7	Mandor Bagian pengepakan dan pengepresan	1 orang
8	Karyawan Bagian Pelintingan dan Pengguntingan	139 orang
9	Karyawan Bagian pengepakan	38 orang
10	Karyawan Bagian Pencampuran dan Perajangan	13 orang
11	Karyawan Penyortiran	6 orang
12	Tenaga Angkut	4 orang
13	Karyawan Administrasi dan Keuangan	2 orang
14	Sopir	2 orang
Jumlah Karyawan		217 orang

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

#### b. Kualifikasi Karyawan

Dari keseluruhan jumlah karyawan sebanyak 217 orang tersebut dapat dibagi lagi menurut jenjang pendidikannya. Kualifikasi karyawan berdasarkan pendidikannya secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Tingkat Pendidikan Karyawan Perusahaan Rokok "Cemara Mas"  
Tahun 1999

NO.	Pendidikan	Jumlah Karyawan
1	Sarjana	1 orang
2	SLTA	33 orang
3	SLTP	46 orang
4	SD	114 orang
5	Non SD	23 orang
Jumlah Karyawan		217 orang

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

### 2.3.4 Sistem Upah dan Gaji

#### a. Upah

Upah yang diberikan kepada karyawan dibagi atas dua bagian, yaitu meliputi upah tetap dan upah borongan.

##### 1) Upah Tetap

Besarnya upah tetap berdasarkan atas tingkatan pekerjaan, pendidikan dan lamanya bekerja.

##### 2) Upah Borongan

Besarnya upah borongan didasarkan atas hasil yang dicapai oleh karyawan dihitung berdasarkan jumlah batang rokok yang dihasilkan bagi karyawan linting dan gunting, dan berdasarkan jumlah pak/ball bagi karyawan pengepakan dan pengebalan.

#### b. Gaji

Perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam penggajian terhadap karyawannya dibagi dalam tiga bagian, yaitu meliputi karyawan tetap, karyawan harian dan karyawan borongan.

##### a) Karyawan bulanan

Karyawan bulanan meliputi pimpinan perusahaan, kabag. pemasaran, kabag. produksi, dan kabag. administrasi dan keuangan beserta staff masing-masing bagian. Penggajian dilakukan setiap akhir bulan.

##### b) Karyawan Harian

Karyawan harian meliputi mandor bagian pencampuran dan perajangan, mandor bagian pelintingan dan penguntingan, mandor bagian pengepakan dan pengebalan, karyawan bagian pencampuran, karyawan

bagian penyortiran, tenaga angkut, dan karyawan bagian gudang. Pembayaran dilakukan tiap minggu yaitu pada hari Sabtu.

c) Karyawan Borongan

Karyawan borongan meliputi karyawan bagian pelinting dan karyawan bagian pengguntingan. Pembayaran upahnya dilakukan seperti halnya karyawan harian yaitu satu minggu sekali setiap hari Sabtu. Besarnya gaji karyawan bagian pelinting dan pengguntingan per seribu batang adalah sebagai berikut :

(1) Karyawan pelinting

Sigaret kretek tangan filter : Rp. 2.400/1.000 batang

Sigaret kretek tangan non filter : Rp. 2.100/ 1.000 batang

(2) Karyawan pengguntingan

Sigaret kretek tangan filter : Rp. 800/1.000 batang

Sigaret kretek tangan non filter : Rp. 850/ 1.000 batang

### 2.3.5 Jam Kerja Karyawan

Hari kerja pada perusahaan rokok "Cemara Mas" diatur selama enam hari seminggu. Rata-rata satu bulan bekerja selama 25 hari. Untuk hari Minggu dan hari-hari besar lainnya diliburkan. Adapun jadwal kerja ditentukan sebagai berikut :

a. Hari Senin sampai dengan hari Kamis

Kerja : Pukul 07.00 - 12.00 WIB

Istirahat : Pukul 12.00 - 13.00 WIB

Kerja : Pukul 13.00 -16.00 WIB

b. Hari Jum'at

Kerja : Pukul 07.00 - 11.00 WIB

### 2.4.3 Mesin dan Peralatan

Mesin dan peralatan yang digunakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam proses produksinya adalah sebagai berikut :

a. Mesin Perajang Tembakau

Digunakan untuk merajang tembakau agar lebih halus yang digerakkan dengan tenaga listrik

b. Mesin Perajang Cengkeh

Digunakan untuk merajang cengkeh yang digerakkan dengan tenaga listrik

c. Mesin Pelinting Tembakau

Digunakan untuk melinting tembakau menjadi batangan

d. Alat Semprot

Digunakan untuk menyemprot saos pada campuran tembakau dan cengkeh untuk memberi aroma

e. Alat Penghisap debu (Blower)

Untuk menghisap debu pada tembakau agar bersih sebelum dilakukan pencampuran

f. Alat Pengepak

Untuk mengepak batangan rokok menjadi pak, press, dan ball yang digerakkan oleh tenaga manusia

g. Ayakan atau Penyaring

Untuk mengayak tembakau dan cengkeh yang telah dirajang untuk memisahkan dari yang halus dan yang kasar agar mendapat ukuran yang merata atau seimbang

h. Kotak tembakau

Digunakan sebagai tempat untuk memindahkan tembakau yang telah dicampur cengkeh dan tembakau

Istirahat : Pukul 11.00 - 13.00 WIB

Kerja : Pukul 13.00 - 16.00 WIB

c. Hari Sabtu

Kerja : Pukul 07.00 - 12.00 WIB

Istirahat : Pukul 12.00 - 13.00 WIB

Kerja : Pukul 13.00 - 16.00 WIB

## 2.4 Produksi

### 2.4.1 Bahan baku

Adapun bahan baku yang digunakan untuk memproduksi rokok adalah meliputi komposisi tembakau, cengkeh, dan saos.

a. Tembakau

Tembakau merupakan bahan utama yang digunakan dalam proses produksi rokok. Tembakau yang digunakan perusahaan rokok "Cemara Mas" berasal dari daerah Probolinggo, Bojonegoro, Temanggung, Madura serta daerah lain yang menghasilkan tembakau.

b. Cengkeh

Cengkeh merupakan bahan utama pembuatan rokok kretek, yang digunakan untuk menambah nikmat dan harum rokok. Cengkeh yang digunakan perusahaan sebagian besar berasal dari beberapa daerah di pulau Jawa. Sedangkan cengkeh dari luar pulau Jawa (Ambon) diperoleh dari pedagang cengkeh di daerah Sidoarjo.

c. Saos

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

### 2.4.2 Bahan Pembantu

Bahan ini digunakan untuk menyelesaikan produk hingga menjadi produk jadi. Bahan pembantu yang digunakan dalam proses produksi rokok meliputi kertas pembungkus, lem perekat, dan pengharum rokok.

#### a. Kertas Pembungkus

Kertas ini digunakan untuk membungkus komposisi rokok menjadi lintingan, pak, press, dan ball rokok. Kertas pembungkus ini terdiri dari kertas ambri dan kertas pembungkus lainnya.

##### 1) Kertas Ambri

Kertas ambri digunakan untuk membungkus campuran antara tembakau, cengkeh, dan saos yang siap dilinting menjadi rokok.

##### 2) Kertas Pembungkus lainnya

Kertas ini digunakan untuk pembungkusan lebih lanjut setelah dilinting. Kertas ini meliputi kertas etiket untuk pembungkusan per pak, kertas kraft untuk pengepresan, kertas minyak untuk pengebalan, dan kertas karton untuk membungkus akhir.

#### b. Lem Perekat

Digunakan untuk merekatkan kertas ambri, kertas minyak, kertas kraft, dan kertas etiket yang digunakan untuk pelintingan, penepakan, pengeballan, dan pengepresan.

#### c. Pengharum Rokok

Merupakan bahan pewangi yang digunakan untuk mengharumkan rokok, yang dibuat dari campuran komposisi saos dan ramuan tradisional

#### d. Pita Cukai

Merupakan tanda harga jual eceran yang ditetapkan oleh kantor bea cukai dan merupakan patokan harga dari perusahaan.

i. Gunting

Digunakan untuk *menggunting* atau merapikan rokok yang telah dilinting

j. Type Pen

Sebagai alat untuk menentukan standar ukuran rokok

k. Timbangan

Merupakan alat untuk menimbang dalam menentukan komposisi tembakau dan cengkeh

l. Meja

Tempat pelintingan tembakau, pengepakan, pengepresan dan pengebalan

#### 2.4.4 Proses Produksi

Dalam proses produksi bahan-bahan diolah menjadi barang jadi dengan menggunakan tenaga manusia, mesin produksi dan pelatan lainnya. Adapun proses produksi perusahaan rokok "Cemara Mas" yaitu sebagai berikut :

a. Penghalusan dan Perajangan

Tembakau yang dibeli perusahaan masih dalam bentuk rajangan kasar, sehingga kadang-kadang panjangnya tidak sama. Pada tahap ini bahan baku tembakau dibersihkan dari kotoran atau debu kemudian dihaluskan dengan mesin perajang atau mesin penghalus yang digerakkan dengan tenaga mesin diesel.

b. Pencampuran

Dalam proses pencampuran ini perusahaan menetapkan beberapa macam tembakau yang telah ditentukan jenis dan komposisinya. Jenis tembakau tersebut dicampur menjadi satu dan diaduk sampai merata. Setelah merata campuran tembakau diletakkan di tempat pada tempat tertutup. Proses

selanjutnya mencampurkan cengkeh yang telah dirajang menjadi kecil-kecil ke dalam campuran tembakau dengan komposisi yang telah ditentukan, kemudian tembakau dan cengkeh diaduk sampai merata.

c. Pensaosan

Pada proses ini dilakukan pencampuran saos ke dalam campuran tembakau dan cengkeh dengan ukuran tertentu. Tujuan pencampuran saos ini untuk memperoleh aroma dan rasa sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Proses selanjutnya campuran tembakau, cengkeh, dan saos tersebut disimpan dalam kotak tertutup selama tiga hari untuk memperoleh kualitas yang dikehendaki.

d. Pelintingan

Hasil dari campuran tembakau, cengkeh, dan saos tersebut kemudian dilinting menjadi batangan rokok, dengan menggunakan mesin pelinting yang digerakkan dengan tenaga manusia. Hasil pelintingan dalam bentuk batangan kemudian dikirim ke bagian pengguntingan untuk dirapikan. Pada proses ini rokok yang sudah menjadi batangan di tempatkan pada wadah tersendiri, dan disatukan dengan jumlah sebanyak 50 batang pada tiap satuan.

e. Penyortiran

Setelah proses pelintingan selesai dan dihasilkan rokok batangan, proses selanjutnya adalah penyortiran. proses sortir tersebut dilakukan dengan mengecek kualitas rokok yang dihasilkan. Proses penyortiran meliputi :

- kepadatan hasil gilingan rokok
- kepadatan sambungan kertas ambri
- ukuran bulatan rokok (diameter rokok)

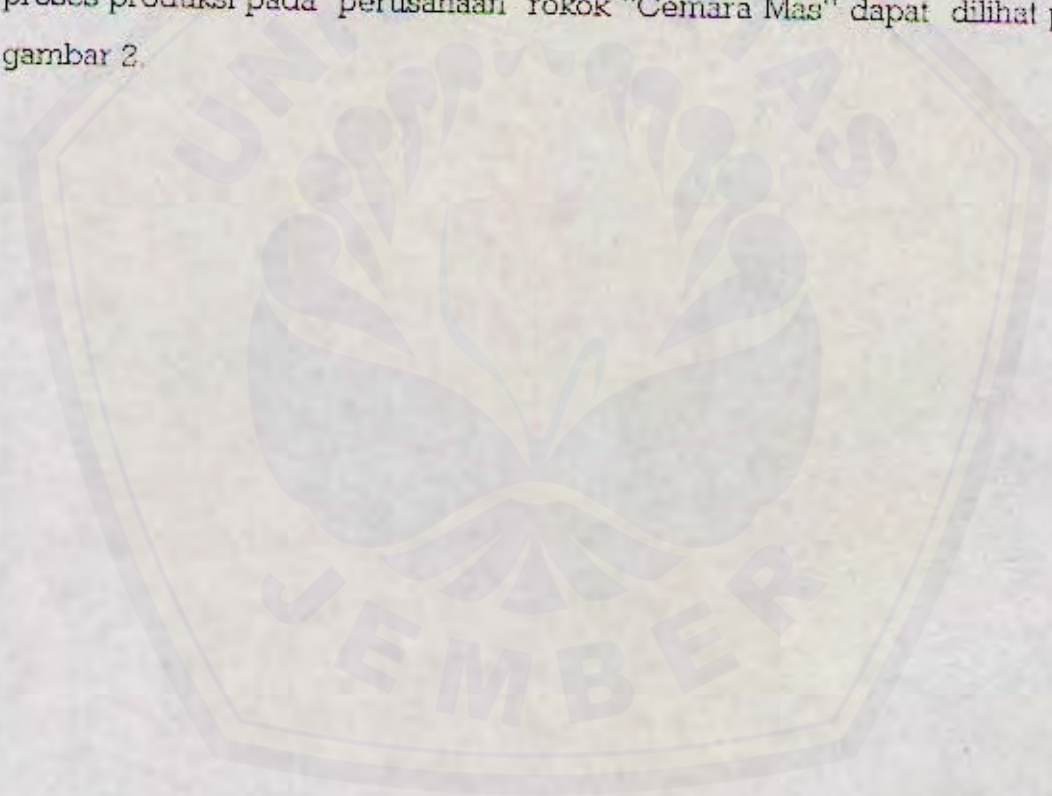
f. Pengepakan

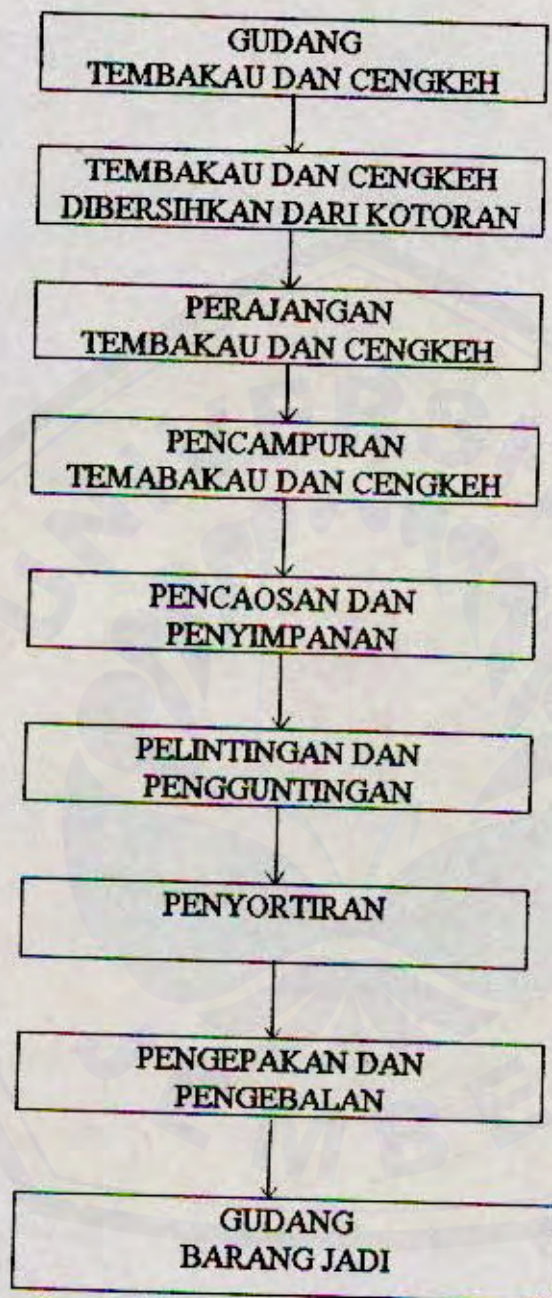


Setelah dilinting menjadi rokok batangan dan disortir, langkah berikutnya adalah pengepakan menurut jenis rokok. Adapun jenis pengepakan adalah sebagai berikut :

- 1 bungkus berisi = 12 batang dan 16 batang
- 1 pres berisi 10 pak = 120 batang dan 160 batang
- 1 ball berisi 20 pres = 2400 batang dan 3200 batang

Hasil pengepakan atau pengemasan tersebut selanjutnya dikirim ke gudang, yang selanjutnya siap untuk dipasarkan. Lebih jelasnya skema proses produksi pada perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat dilihat pada gambar 2.





Gambar 2. Skema Proses Produksi Perusahaan Rokok "Cemara Mas"  
Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Analisis Dalam Memformulasikan Strategi

Perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam membuat formulasi strategi terlebih dahulu melakukan analisis dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan. Analisis terhadap faktor internal dan eksternal dilaksanakan dengan harapan pihak perusahaan dapat membuat formulasi yang bisa dilaksanakan dengan optimal.

#### 3.1.1 Lingkungan Internal

##### a. Sumber Daya Perusahaan

Kekuatan sumber daya perusahaan dapat dibagi menjadi sumber daya produksi dan sumber daya manusia. Sumber daya produksi adalah kekuatan yang dimiliki perusahaan yang keberadaannya sangat vital dalam menghasilkan produk, sedangkan sumber daya manusia adalah kekuatan pendukung kelancaran produksi.

##### 1) Sumber daya produksi

Sumber daya produksi yang dimiliki perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah berupa mesin dan peralatan untuk melaksanakan proses produksi yang sebagian digerakkan dengan tenaga listrik dan sebagian lain digerakkan oleh tenaga manusia. Semua peralatan dan mesin yang ada digunakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" untuk menghasilkan rokok kretek yang termasuk kategori sigaret kretek tangan (SKT) karena dalam proses pelintingannya menggunakan mesin yang digerakkan oleh tenaga manusia.

## 2) Sumber daya manusia

Kekuatan perusahaan dari segi sumber daya manusia adalah terdapatnya karyawan yang mampu menjalankan tugas yang diembannya sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Tenaga kerja pada perusahaan rokok "Cemara Mas" berasal dari daerah sekitar, dan sebagian besar terdiri dari tenaga kerja wanita dengan pertimbangan tenaga kerja wanita lebih telaten dalam melaksanakan proses produksi terutama bagian linting.

### b. Struktur Organisasi

Untuk menjaga keselarasan aktivitas perusahaan diperlukan koordinasi. Hubungan dan keselarasan antara orang-orang maupun kegiatan-kegiatan diterjemahkan dalam pembagian pekerjaan secara jelas dan tertib untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penciptaan struktur yang tidak perlu hanya menambah anggaran perusahaan untuk membiayai gaji karyawan. Lebih baik mengefektifkan karyawan yang ada secara optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa orang yang merangkap jabatan misalnya pimpinan perusahaan merangkap sebagai kepala bagian produksi dan administrasi, dan mandor pengepakan merangkap sebagai mandor penyortiran.

Perusahaan rokok "Cemara Mas" merupakan perusahaan perorangan oleh karena itu peran pimpinan sangat besar terutama dalam mencetuskan ide atau strategi, yang disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki sehingga dapat diimplementasikan. Namun demikian pimpinan perusahaan juga mempertimbangkan masukan dari karyawan bawahan terutama yang menyangkut pemasaran rokok yang dihasilkan oleh perusahaan demi kemajuan perusahaan.

Pada perusahaan rokok "Cemara Mas" tugas dan wewenang disampaikan langsung kepada bawahannya dan masing-masing bagian

bertanggung jawab kepada atasannya. Pimpinan perusahaan mengawasi dan memberi motivasi kepada seluruh karyawan sehinggamampu untuk bekerja secara optimal.

### c. Peraturan Perusahaan

Peraturan perusahaan meliputi hak dan kewajiban pekerja yang di dalamnya terdapat kewajiban untuk bekerja sesuai jadwal dan ketentuan, hak atas pekerjaan, dan hak atas upah yang adil.

Penghargaan dan jaminan terhadap hak pekerja merupakan salah satu penerapan dari prinsip-prinsip keadilan dalam bisnis. Keadilan menuntut agar semua pekerja diberlakukan sesuai dengan haknya masing-masing baik sebagai pekerja maupun sebagai manusia. Pelaksanaan dan penegakan keadilan sangat menentukan praktek bisnis yang baik sekaligus berarti bahwa pengakuan, penghargaan dan jaminan atas hak pekerja sangat ikut menentukan baik dan etisnya praktik bisnis.

Pada perusahaan rokok "Cemara Mas" secara umum beberapa hak dan kewajiban pekerja yang dianggap mendasar dan harus dijamin telah diatur dalam peraturan perusahaan seperti yang tersebut dibawah ini.

#### a. Hak Pekerja

Hak pekerja secara jelas tergambar pada peraturan perusahaan khususnya tentang upah atau gaji, yang secara rinci dapat dilihat dalam bab II.

#### b. Kewajiban pekerja

Kewajiban untuk para tenaga kerja meliputi peraturan tentang tanggung jawab pekerjaan masing-masing bagian dan jadwal jam kerja karyawan. Peraturan tentang tanggung jawab dan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh karyawan telah diatur dan secara lengkap dapat dilihat pada bab II.

### 3.1.2 Lingkungan Eksternal

#### a. Peraturan Pemerintah

Peraturan pemerintah dalam hal ini adalah peraturan pemerintah di bidang cukai rokok di Indonesia. Peraturan yang berkaitan dengan cukai rokok ini diberlakukan dengan tujuan untuk mengatur bisnis rokok yang ada di Indonesia agar persaingan antar industri rokok tetap sehat. Selain itu pemerintah juga ingin melindungi industri rokok kategori kecil sehingga dapat bersaing di pasaran sebab keberadaan industri ini cukup penting karena banyak menyerap tenaga kerja.

Ada beberapa peraturan pemerintah yang berkaitan dengan cukai rokok yang diberlakukan di Indonesia antara lain :

##### 1) SK MenKeu No. 124/KMK.05/1999

Surat Keputusan menteri keuangan ini berlaku mulai tanggal 1 April 1999, yang mengatur tentang unifikasi cukai rokok dan simpifikasi perusahaan rokok di Indonesia.

##### (a) Unifikasi tarif cukai rokok

Unifikasi tarif cukai rokok di Indonesia berdasarkan kombinasi strata produksi dan strata harga jual eceran (HJE) rokok. Semakin besar skala usaha maka cukai yang dikenakan terhadap rokok hasil produksinya juga semakin tinggi. Cukai rokok yang diberlakukan di Indonesia pada saat ini antara 4 % - 36 %.

##### (b) Simplifikasi skala usaha perusahaan rokok

Skala usah pabrik rokok di Indonesia pada saat ini dibedakan menjadi tiga berdasarkan jumlah batang rokok yang dihasilkan setiap tahunnya (strata produksi). Strata produksi perusahaan rokok di Indonesia dibedakan menjadi tiga yaitu :

1. Besar (> dari 6 milyar batang/tahun)
2. Sedang ( 2 milyar - 6 milyar batang/tahun)
3. Kecil (< 2 milyar batang/tahun)

2) PP No. 81 tahun 1999

Peraturan pemerintah ini mulai berlaku tanggal 1 November 1999. Peraturan ini mengatur tentang Pengamanan Rokok Terhadap Kesehatan. Terdapat empat point dalam PP No. 81 tahun 1999 sebagai berikut :

1. Penetapan kadar nikotin dan tar pada setiap batang rokok yang tidak melebihi kandungan nikotin 1,5 miligram dan kandungan tar 20 miligram.
2. Persyaratan produksi dan penjualan rokok yang harus memiliki nomor pokok pengusaha, mencantumkan kadar nikotin dan tar, serta mencantumkan peringatan kesehatan.
3. Persyaratan iklan dan promosi rokok, iklan rokok hanya dapat dilakukan di media cetak dan media luar ruangan
4. Pengaturan kawasan bebas rokok

Peraturan ini dikeluarkan pada masa pemerintahan BJ. Habibie, namun demikian pada saat peraturan ini pelaksanaannya ditanggguhkan karena banyak pro dan kontra. Peraturan ini cenderung sulit dilaksanakan oleh perusahaan rokok kretek terutama kategori kecil seperti halnya perusahaan rokok "Cemara mas" karena tar dan nikotin yang terdapat pada rokok yang dihasilkan tinggi yang disebabkan oleh karena tembakau yang dipakai adalah tembakau rakyat. Namun lain halnya dengan perusahaan rokok putih yang tidak keberatan dengan adanya PP No 81 tahun 1999 ini.

Seluruh peraturan pemerintah ini harus ditaati oleh perusahaan rokok di Indonesia. Peraturan pemerintah yang berlaku telah dilaksanakan oleh pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" dibawah kendali pimpinan perusahaan secara langsung. Sebagai seorang pimpinan yang bertanggung

jawab dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka proses pencapaiannya harus sejalan dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah walaupun peraturan itu dapat dipandang sebagai ancaman maupun perlindungan yang menguntungkan. Sesuai dengan peraturan yang ada maka perusahaan rokok "Cemara Mas" termasuk kategori perusahaan rokok kecil dengan kewajiban cukai rokok yang harus dibayar sebesar 4 %.

#### b. Pesaing

Perusahaan rokok "Cemara Mas" sebagai salah satu produsen rokok di Indonesia memiliki banyak pesaing. Secara keseluruhan perusahaan rokok yang ada di Indonesia baik yang termasuk kategori besar, sedang maupun kecil menjadi pesaing bagi perusahaan rokok "Cemara Mas". Di Indonesia pada saat ini terdapat 2 jenis perusahaan rokok yaitu perusahaan rokok putih dan kretek, dengan jumlah masing-masing sebagai berikut :

1. 11 perusahaan rokok putih
2. 669 perusahaan rokok kretek ( skala besar, sedang dan kecil)

Pangsa pasar perusahaan rokok kretek di Indonesia secara keseluruhan sebesar 87 % dan 13 % dikuasai oleh rokok putih. Berdasarkan informasi tersebut dapat dijadikan dasar bahwa peluang bagi perusahaan rokok "Cemara mas" untuk berkembang masih luas karena banyak konsumen rokok di Indonesia yang masih memilih rokok kretek.

#### c. Kondisi Masyarakat

Sebagian besar masyarakat di Indonesia menganggap bahwa merokok merupakan simbol kejantanan untuk kaum pria. Jumlah perokok di Indonesia setiap tahun cenderung meningkat meskipun diyakini rokok dapat merugikan kesehatan. Data yang dapat digunakan sebagai data pendukung naiknya konsumsi rokok adalah naiknya permintaan kertas rokok nasional, yang dapat dilihat dalam tabel 3.



Tabel 3. Konsumsi Kertas Rokok di Indonesia tahun 1996 - 1998

Tahun	Permintaan kertas rokok	Naik/ Turun
1996	21,8 ton	-
1997	22,9 ton	5 %
1998	24,1 ton	5,2 %

Sumber : Jawa Pos, 10 Februari 2000

#### d. Pemasok

Industri rokok kretek yang merupakan rokok khas Indonesia dibuat dengan menggunakan tembakau rakyat yang memiliki kadar nikotin tinggi dan campuran cengkeh yang kadar tarnya juga tinggi. Tembakau rakyat ini banyak dihasilkan oleh petani tembakau yang pada saat ini mencapai jumlah 3.800.000 orang, yang tersebar di beberapa daerah di Indonesia terutama di Temanggung, Boyolali, Jember, Madura dan Besuki.

Perusahaan rokok "Cemara Mas" sebagai produsen rokok yang terletak di Sidoarjo tidak sulit untuk mencari bahan baku rokok karena letaknya cukup berdekatan dengan daerah penghasil tembakau dan cengkeh.

#### e. Kondisi Ekonomi

Krisis ekonomi melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 yang ditandai dengan turunnya nilai rupiah dan melonjaknya harga-harga barang dan jasa di pasar, termasuk rokok. Krisis ekonomi mengimbas juga terhadap industri rokok Indonesia terutama bagi perusahaan rokok yang masih mengimpor sebagian bahan baku dari luar negeri sehingga harga rokok menjadi sangat mahal.

Mahalnya harga rokok kelas atas menyebabkan konsumen rokok menurunkan *grade* rokok yang dikonsumsinya. Salah satu bukti pendukung bahwa konsumen banyak yang beralih dari rokok berharga mahal adalah turunnya volume penjualan rokok merek Marlboro sebesar 66% pada tahun 1998 dan 82 % pada tahun 1999. Keadaan yang seperti ini dapat dikatakan

sebagai peluang yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan rokok yang berada di bawah kelas Marlboro seperti halnya perusahaan rokok "Cemara Mas" karena banyak perokok yang berpindah membeli rokok yang lebih murah.

### 3.2 Formulasi Strategi

Berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan rokok "Cemara Mas" maka disusunlah sebuah formulasi strategi perusahaan yang didalamnya menyangkut misi perusahaan, sasaran yang hendak diraih strategi dan kebijakan yang diambil agar strategi dapat dilaksanakan dan tujuan dapat dicapai. Setiap misi dan sasaran perusahaan yang telah dipilih memerlukan strategi pemasaran yang berbeda-beda disesuaikan dengan misi dan sasaran yang ingin diraih. Strategi pemasaran merupakan strategi yang ada pada level fungsional pada setiap perusahaan.

#### 3.2.1 Misi perusahaan Rokok "Cemara Mas"

##### 1) Menjaga kontinuitas perusahaan

Kontinuitas perusahaan dapat terealisasi apabila perusahaan mampu meningkatkan standar mutu produk dan meningkatkan volume penjualan ataupun telah dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan, apabila kontinuitas perusahaan dapat dipertahankan maka tujuan jangka panjang perusahaan lebih mudah terealisasi.

##### 2) Memperoleh keuntungan yang maksimal

Memperoleh keuntungan maksimal adalah tujuan setiap perusahaan yang pada umumnya para pengusaha selalu menghendaki maksimum profit yang bersifat jangka panjang untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam persaingan. Demikian pula dengan perusahaan rokok "Cemara Mas", di dalam usahanya untuk mencapai laba yang maksimal telah

menjalankan aktivitas perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dan melaksanakan strategi perusahaan yang telah ditetapkan sebaik mungkin.

### 3) Ekspansi perusahaan

Pada dasarnya ekspansi perusahaan merupakan suatu usaha untuk memperluas aktivitas, perusahaan rokok "Cemara Mas" berusaha untuk melakukan ekspansi dalam usaha untuk meningkatkan volume produksi dan volume penjualan.

#### 3.2.2 Sasaran Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

##### 1) Meningkatkan volume penjualan

Peningkatan volume penjualan ingin dicapai oleh Perusahaan Rokok "Cemara Mas" dalam jangka pendek. Seiring dengan peningkatan volume penjualan diharapkan laba perusahaan dapat meningkat sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin.

##### 2) Mencapai standar kualitas

Perusahaan rokok "Cemara Mas" berusaha mencapai standar mutu yang baik. Perusahaan rokok "Cemara Mas" sadar tingkat mutu dari suatu produk dapat mempengaruhi berhasil tidaknya produk bersaing di pasar. Jika mutu produk tersebut kurang baik atau tidak sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan, maka konsumen akan memilih produk lain yang harganya seimbang tetapi mutunya lebih baik, hal ini akan mempengaruhi penghasilan perusahaan dan dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

##### 3) Memperluas daerah pemasaran

Memperluas daerah pemasaran merupakan salah satu upaya pendukung ekspansi ekstern dalam kaitannya dengan usaha untuk meningkatkan volume penjualan. Perluasan daerah pemasaran merupakan usaha pengembangan yang dilakukan diluar lingkungan perusahaan.

### 3.2.3 Strategi Pemasaran Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Strategi pemasaran sebagai bagian dari strategi perusahaan sasarannya tidak boleh bertentangan dengan tujuan perusahaan itu sendiri. Tujuan pemasaran dari perusahaan rokok "Cemara Mas" di Sidoarjo adalah meningkatkan volume penjualan yang dapat memberikan keuntungan, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terjaga.

Jika dihubungkan dengan kondisi perusahaan rokok "Cemara Mas" yang merupakan perusahaan perorangan dan termasuk perusahaan rokok kecil, maka dalam proses penentuan strategi pemasaran tidak terlalu rinci dan peran pimpinan sekaligus pemilik perusahaan sangat besar. Namun demikian pihak pimpinan tidak mengabaikan masukan dari para karyawan terutama kepala bagian pemasaran dan karyawan bagian penjualan dalam menyusun strateginya.

Untuk lebih jelasnya strategi pemasaran pada perusahaan rokok "Cemara Mas" yang dilaksanakan melalui bauran pemasarannya dapat disusun dalam matrik pada gambar 3.

Strategi Pemasaran	
Produk	Memproduksi rokok dalam tiga jenis variasi rasa dan harga
Harga	Menetapkan harga yang terjangkau oleh pasar sasarannya serta menetapkan harga geografis dan diskon untuk para perantara
Promosi	Melaksanakan promosi melalui iklan, promosi penjualan dan tenaga penjual yang dimiliki perusahaan
Distribusi	Memanfaatkan jasa para distributor dan pengecer pada setiap daerah pemasaran

Gambar 4. Matrik Strategi Pemasaran Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas", Data Diolah

Perusahaan rokok "Cemara Mas" membidik segmen kelas menengah ke bawah sebagai pasar sasaran dan berusaha untuk melaksanakan bauran pemasaran secara total untuk melayaninya. Perusahaan rokok "Cemara Mas" berusaha untuk melakukan pengembangan produk dengan meluncurkan merek baru, melakukan promosi melalui iklan, penyebaran sampel serta personal selling, menetapkan harga yang terjangkau pasar sasaran, dan mendistribusikan produknya melalui distributor dan pengecer setiap tahunnya. Kebijakan strategi pemasaran ini dijadikan pedoman dan dilaksanakan oleh pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam usaha mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Jadi pada dasarnya strategi pemasaran merupakan sejumlah rencana yang dibuat oleh perusahaan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, pada pasar sasaran. Pendekatan terinci untuk melaksanakan strategi ini dilaksanakan melalui program bauran pemasaran serta alokasi anggaran untuk mencapai sasaran pemasaran. Ini merupakan gambaran umum mengenai apa yang harus dilakukan perusahaan pada pasar tertentu sehingga sasaran pemasarannya dapat dicapai.

#### 3.2.4 Kebijakan Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Dalam perusahaan yang termasuk dalam kategori kecil banyak pimpinan yang menganggap bahwa strategi dan kebijakan merupakan hal yang sama karena kegiatan bisnis yang dilaksankannya tidak terlalu kompleks.

Perusahaan rokok "Cemara Mas" sebagai perusahaan rokok kategori kecil dan tidak memiliki banyak tenaga ahli maka dalam menyusun strategi pemasaran dilaksanakan secara sederhana dan tidak terinci. Demikian pula dalam hal menyusun kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan

pemasaran. Untuk lebih jelasnya beberapa kebijakan perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah sebagai berikut :

- a. Membuat rokok kretek (SKT) non filter dan filter dengan tiga variasi rasa dan kemasan.

Perusahaan rokok "Cemara Mas" sebagai produsen rokok khususnya untuk segmen kelas menengah ke bawah berusaha untuk membuat rokok dalam tiga variasi dengan kemasan yang menarik untuk memberikan pilihan rasa kepada konsumen

- b. Membuat rokok dengan harga yang terjangkau oleh pasar sasaran

Perusahaan rokok "Cemara Mas" menetapkan harga yang relatif murah dengan mutu rokok yang seimbang yaitu sebesar Rp. 900, Rp. 1000 dan Rp. 1200. Adanya variasi harga ini ditujukan untuk memberikan kemudahan kepada konsumen untuk membeli rokok yang sesuai dengan kemampuannya.

- c. Melaksanakan promosi melalui iklan, promosi penjualan dan personal selling

Hal ini dilakukan oleh Perusahaan rokok "Cemara Mas" untuk menghadapi persaingan yang tinggi antar produsen rokok. Dengan adanya promosi diharapkan konsumen dan calon konsumen akan tahu dan selalu ingat tentang keberadaan rokok hasil produksinya.

Promosi dilaksanakan dengan memanfaatkan media yang ada sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan rokok "Cemara Mas".

- d. Memasarkan rokok hasil produksinya ke wilayah Sumatra, Kalimantan, Bali dan Jawa.

Adanya persaingan yang tinggi antar perusahaan rokok terutama di wilayah pulau Jawa, menyebabkan perusahaan rokok "Cemara Mas" berusaha mencari daerah pemasaran diluar pulau Jawa. Hal ini dilakukan karena pihak perusahaan merasa sulit untuk menembus pasar di wilayah

pulau Jawa yang umumnya telah dikuasai oleh perusahaan rokok besar dan sedang yang memiliki jaringan saluran distribusi yang kuat.

Walaupun pada umumnya panga pasar rokok Asam Garam masih relatif kecil, pemasaran ke wilayah luar pulau Jawa ditempuh sebagai jalan untuk membentuk saluran pemasaran yang kuat di masa yang akan datang. Namun demikian pihak perusahaan tidak menutup kemungkinan untuk tetap memasarkan rokok hasil produksinya di wilayah pulau Jawa walupun volumenya relatif sedikit.

### 3.3 Pasar Sasaran

Strategi pemasaran dibuat dan dilaksanakan untuk melayani target pasarnya secara baik. Atas dasar pertimbangan bahwa dalam suatu pasar terdapat banyak pelanggan yang sangat berpencar dan beraneka ragan dalam tuntutan pembeliannya yang tidak mungkin dipenuhi seluruh kebutuhannya menyebabkan perusahaan perlu untuk memilih satu atau beberapa segmen pasar untuk dilayani.

Sebuah perusahaan dengan sumber daya terbatas dapat bersaing dengan efektif apabila perusahaan tersebut hanya masuk pada satu atau dua segmen pasar, tetapi akan hancur bila masuk dalam pasar total.

Sejak pertama kali berdiri perusahaan rokok "Cemara Mas" sudah merumuskan pasar sasarannya dengan tepat dengan memusatkan perhatiannya pada segmen yang lebih sempit yaitu memilih segmen kelas menengah ke bawah untuk dilayani. Berkaitan dengan segmen pasar yang dipilih seorang informan memberikan penjelasan sebagai berikut :

Sejak pertama kali berdiri perusahaan rokok "Cemara Mas" sudah memilih segmen pasar kelas menengah ke bawah sebagai pasar sasaran. Hal ini didasarkan pada pertimbangan keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan, kondisi persaingan dan karakteristik produk yang dihasilkan oleh perusahaan. (Informan 1)

Berdasarkan pernyataan informan 1 dapat diketahui bahwa pasar sasaran yang dibidik oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah kelas menengah ke bawah. Sedangkan dari segmen pasar yang dipilih oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" yang dimaksud dengan golongan menengah ke bawah adalah konsumen dengan mata pencaharian antara lain sebagai petani, pedagang, buruh dan pekerja kasar yang penghasilannya tidak terlalu tinggi, gaya hidupnya sederhana dan umumnya tinggal di pinggiran kota atau di pedesaan. Namun demikian tidak menutup kemungkinan segmen kelas yang lebih atas mengkonsumsinya, karena suatu perusahaan tidak mungkin membatasi atau memberi sekat untuk setiap segmen pasar agar tidak mengkonsumsi produk yang dihasilkan untuk segmen pasar kelas lain.

Strategi memilih konsumen kelas menengah ke bawah ini dilakukan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dengan pertimbangan bahwa golongan ini tidak malu untuk membeli dan mengkonsumsi rokok dengan karakteristik seperti yang dihasilkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas". Dengan pemakaian strategi ini diharapkan perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat melayani target pasarnya secara efektif disesuaikan dengan kemampuan sumber daya perusahaan.

### 3.3 Implementasi Strategi Pemasaran

Implementasi strategi akan mudah dimengerti dengan memberikan makna sebagai suatu kegiatan penugasan kepada pimpinan perusahaan maupun divisi untuk mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi bersama-sama karyawan atau pegawai, termasuk juga struktur organisasi dan iklim yang mendukung dalam pencapaian tujuan perusahaan.



↳ Dihubungkan dengan kondisi perusahaan rokok "Cemara Mas" yang merupakan unit bisnis tunggal maka dapat diketahui bahwa penyusun strategi dalam kaitannya dengan pemasaran adalah pimpinan perusahaan, dengan mempertimbangkan masukan dari kepala bagian pemasaran dan tenaga penjual. Pimpinan perusahaan mengkomunikasikan strategi pemasaran yang telah ditetapkan kepada karyawan bagian pemasaran serta mengimplementasikannya secara bersama-sama dengan dukungan karyawan lainnya.

Melalui implementasi strategi pemasaran, pihak perusahaan mengubah rencana pemasaran menjadi suatu tindakan pemasaran yang kesemuanya dilaksanakan untuk mencapai sasaran pemasaran yang telah ditetapkan. Perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam melaksanakan strategi pemasaran memanfaatkan bauran pemasaran secara total yang meliputi program atas produk, harga, promosi dan distribusi

### 3.3.1 Produk

Sebagai produsen rokok, perusahaan rokok "Cemara Mas" menghasilkan rokok kretek yang dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu rokok kretek filter dan rokok kretek non filter.

Berdasarkan jenis konsumen yang menggunakannya, produk dapat dibagi menjadi dua yaitu produk konsumen dan produk industri. Ditinjau dari jenis produknya maka hasil produksi dari perusahaan rokok "Cemara Mas" termasuk produk konsumen karena hasil produksi ini dibeli dan digunakan untuk kepentingan pribadi konsumen bukan untuk dijual kembali. Sedangkan berdasarkan pada kebiasaan membeli digolongkan ke dalam produk sehari-hari (*convenience*) karena barang tersebut dibeli dengan sedikit membandingkan, sering dan usaha untuk membeli minimal. Penggolongan ini

penting untuk dilakukan karena dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menyusun program pemasaran selanjutnya.

Pertama kali berdiri perusahaan rokok "Cemara Mas" memproduksi rokok dengan merek Gedung Sarinah dan Asam Garam. Tetapi dalam perkembangan selanjutnya produk yang dihasilkan mengalami banyak perubahan baik penghapusan maupun modifikasi. Saat ini produk yang dihasilkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" terdiri dari satu merek saja yaitu Asam Garam, akan tetapi tetap diproduksi dalam dua jenis dengan kemasan yang berbeda-beda. Untuk lebih jelasnya jenis dan isi tiap kemasan produk rokok yang dihasilkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah sebagai berikut :

- a. Asam Garam kretek non filter isi 12 batang
- b. Asam Garam kretek filter isi 12 batang
- c. Asam Garam kretek filter isi 16 batang

Produk merupakan sekumpulan atribut nyata dan tidak nyata yang didalamnya sudah tercakup warna, harga, kemasan, prestise pabrik, dan prestise pengecer yang mungkin diterima pembeli sebagai sesuatu yang bisa memuaskan keinginannya. Rokok hasil produksi perusahaan rokok "Cemara Mas" termasuk barang yang nyata (*tangible*) yang dapat memuaskan konsumen. Dalam memasarkan produknya perusahaan rokok "Cemara Mas" berusaha menonjolkan ciri atau atribut produknya agar produk tersebut dikenal oleh konsumen, dan atribut dipandang sebagai sesuatu yang penting karena dapat mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli sebagaimana diungkapkan oleh seorang informan sebagai berikut :

Atribut rokok hasil produksi perusahaan rokok "Cemara Mas" kami buat semenarik mungkin, baik dari segi merek, kemasan maupun label. Hal ini kami lakukan karena selain faktor rasa dan harga rokok kebanyakan konsumen juga menjadikan atribut sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan untuk membeli. (Informan 2)

Rokok hasil produksi perusahaan rokok "Cemara Mas" antara tahun 1996 - 1999 tetap terdiri dari tiga jenis merek, tetapi dengan isi tiap kemasan yang berbeda. Untuk lebih jelasnya ciri-ciri atau atribut produk yang dihasilkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat dilihat dalam tabel 7.

Tabel 7. Atribut Produk Rokok Hasil Produksi Perusahaan Rokok "Cemara Mas" Sidoarjo Tahun 1996-1999

Nama Merek	Tanda/lambang	Warna kemasan	Isi Kemasan
AG Asam Garam	Huruf dikelilingi sembilan bintang	AG Kombinasi warna hijau dan merah	12 batang
Asam Garam Super 12	Gambar gunung dan laut	Kombinasi warna merah dan kuning keemasan	12 batang
Asam Garam Super 16	Gambar gunung dan laut	Kombinasi warna merah tua dan kuning keemasan	16 batang

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas", Data Diolah

Adanya perubahan yang cepat dalam selera, teknologi, dan persaingan mengharuskan setiap perusahaan untuk melaksanakan pengembangan produk dan jasa baru.

Berkaitan dengan masalah produk, perusahaan rokok "Cemara Mas" juga melakukan pengembangan produk sebagai salah satu usaha untuk memuaskan konsumennya. Pengembangan produk dilakukan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dengan memodifikasi produk yang dihasilkannya terutama dengan selalu berusaha meningkatkan mutu rasa rokok. Namun demikian untuk penambahan merek baru maupun penghapusan juga pernah dilakukan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" misalnya dengan menghapus rokok merek Gedung Sarinah dan diluncurkannya rokok merek AGA Asam Garam, namun kemudian dihapus

lagi karena dalam kurun waktu satu tahun tidak dapat mencapai target penjualan. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan sebagai berikut :

Pengembangan produk pernah kami lakukan dengan tujuan untuk memberikan banyak pilihan rasa maupun harga kepada konsumen sehingga dapat mendorong peningkatan volume penjualan secara total. Misalnya kami pernah meluncurkan rokok dengan merek AGA Asam Garam isi 10 batang namun pada akhirnya kami hapus lagi karena hasil penjualannya tidak sesuai dengan target. Untuk saat ini kami lebih menekankan pada usaha untuk memproduksi rokok dengan kualitas rasa yang semakin baik agar konsumen tetap mau membeli produk kami. (Informan 1)

Berdasarkan pernyataan informan 1 terlihat bahwa usaha pengembangan produk dilakukan oleh pihak perusahaan untuk mendukung usaha peningkatan penjualan rokok hasil produksinya. Untuk empat tahun terakhir ini perusahaan rokok "Cemara Mas" tidak meluncurkan produk baru, tetapi lebih menekankan pada usaha untuk memproduksi rokok yang berkualitas sehingga konsumen tetap loyal dan mau membeli rokok hasil produksinya. Sebagai bukti pendukung bahwa mutu rasa rokok selalu ditingkatkan adalah adanya jargon yang dicetak pada tiap media iklan yang dibuat oleh perusahaan.

Tingkat mutu dari suatu produk dapat mempengaruhi berhasil tidaknya suatu produk bersaing di pasar. Jika mutu produk tersebut kurang baik maka konsumen akan memilih produk lain yang sejenis yang mutunya lebih baik. Hal ini tentu akan mempengaruhi penghasilan perusahaan sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terancam dan keadaan ini telah disadari oleh perusahaan rokok "Cemara Mas".

### 3.3.2 Harga

Harga merupakan elemen yang penting dalam penjualan suatu produk. Oleh karena itu dalam menentukan harga rokok hasil produksinya perusahaan rokok "Cemara Mas" selalu berusaha memperhitungkannya dengan cermat dan membandingkannya dengan harga rokok dari pesaing. Jika dibandingkan dengan harga rokok dari pesaing yang memiliki karakteristik sejenis, harga rokok hasil produksi perusahaan rokok "Cemara Mas" relatif sama.

Penetapan harga dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi tujuan perusahaan, strategi bauran pemasaran, biaya dan organisasi. Sedangkan faktor eksternal meliputi sifat pasar, persaingan, dan unsur lingkungan lainnya.

Demikian pula keputusan mengenai harga jual produk rokok yang dihasilkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" yang ditentukan pihak pimpinan perusahaan bersama kepala bagian pemasaran. Dalam menentukan harga jual eceran rokok hasil produksinya perusahaan rokok "Cemara Mas" selalu menghitung biaya produksi, biaya pemasaran, dan laba yang diinginkannya secara cermat. Namun demikian pihak pimpinan perusahaan rokok "Cemara Mas" juga mempertimbangkan harga produk dari pesaing. Oleh karena itu pihak perusahaan rokok "Cemara mas" berusaha untuk mengatur biaya produksi dan biaya pemasarannya sedemikian rupa sehingga keuntungan yang diperoleh tetap memadai. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan :

Dalam menentukan harga, kami juga mempertimbangkan harga rokok dari perusahaan rokok pesaing, kami tidak berani menentukan harga lebih tinggi. Untuk itu kami harus dapat mengatur biaya produksi dan biaya pemasaran sedemikian rupa sehingga keuntungan yang kami peroleh tetap memadai. (Informan 1)

Oleh karena penentuan harga-dipengaruhi oleh berbagai macam biaya, maka harga jual eceran rokok per pak pada perusahaan rokok "Cemara Mas" juga berubah-ubah. Apalagi ketika kondisi perekonomian di Indonesia pada pertengahan tahun 1997 mulai tidak stabil biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" juga berfluktuasi. Tetapi walaupun biaya produksi mengalami perubahan setiap saat, pihak pimpinan tidak begitu saja menaikkan harga, tetapi memberitahukan dan meminta pertimbangan kepada pihak penyalur. Hal ini dilakukan karena apabila perubahan harga mungkin terlalu tinggi, maka pihak penyalur tidak mau untuk menjualnya. Harga rokok hasil produksi dari perusahaan rokok "Cemara Mas" relatif murah, hal ini sesuai dengan pasar Sasarannya yaitu segmen kelas menengah ke bawah. Untuk lebih jelasnya, perkembangan harga rokok per pak antara tahun 1996-1999 pada perusahaan rokok "Cemara Mas" antara tahun 1996-1999 dapat dilihat dalam tabel 8.

Tabel 8. Daftar Harga Jual Eceran Rokok Hasil Produksi Perusahaan Rokok "Cemara Mas" ( Dalam Pak)  
Tahun 1996-1999

Tahun	Bulan	Merk	Harga/Pak
1996	Jan. - Des.	AG Asam Garam Non filter	350 rupiah
		Asam Garam Filter 12	500 rupiah
		Asam Garam Filter 16	700 rupiah
1997	Jan. - Des.	AG Asam Garam Non filter	350 rupiah
		Asam Garam Filter 12	500 rupiah
		Asam Garam Filter 16	700 rupiah
1998	Jan. - Agt	AG Asam Garam Non filter	550 rupiah
		Asam Garam Filter 12	750 rupiah
		Asam Garam Filter 16	900 rupiah
	Sept.- Des.	AG Asam Garam Non filter	900 rupiah
		Asam Garam Filter 12	1000 rupiah
		Asam Garam Filter 16	1200 rupiah
1999	Jan. - Des.	AG Asam Garam Non filter	900 rupiah
		Asam Garam Filter 12	1000 rupiah
		Asam Garam Filter 16	1200 rupiah

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Berdasarkan data pada tabel\*8 diketahui bahwa antara tahun 1996 - 1999 terjadi perubahan harga jual eceran per pak rokok yang dihasilkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas". Perubahan harga per pak ini dapat terjadi karena adanya perubahan biaya produksi, dan biaya pemasaran yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Pada tahun 1997 tidak terjadi kenaikan harga dari tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 1998 terjadi perubahan harga sebanyak dua kali yaitu pada bulan Januari sampai bulan Agustus naik kurang lebih sebesar 47% untuk setiap jenisnya dan pada bulan September sampai bulan Desember naik sebesar 39%. Tahun 1999 tidak terjadi perubahan harga, setiap jenis rokok memiliki harga yang sama dengan tahun 1998.

Berkaitan dengan penetapan harga terdapat bermacam-macam strategi penetapan harga yang meliputi penetapan harga geografis, penetapan harga diskon, penetapan harga promosi, penetapan harga diskriminasi dan penetapan harga bauran produk. Strategi penetapan harga yang digunakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam usaha memasarkan produknya meliputi penetapan harga geografis dan penetapan harga diskon.

#### a. Penetapan harga diskon

Penetapan harga diskon yang ditetapkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah potongan dagang. Perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam memasarkan hasil produksinya menggunakan saluran distribusi tidak langsung, oleh karena itu penetapan harga pada tiap saluran distribusi juga berbeda - beda. Potongan dagang yang diterima oleh pihak perantara cukup besar, hal ini merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh pihak perusahaan agar para perantara tetap mau menjual produk dari perusahaan rokok "Cemara Mas", sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang informan sebagai berikut :

Kami dalam menetapkan harga per ball untuk tiap tingkat saluran distribusi berbeda-beda. Untuk para perantara kami memberikan laba yang cukup besar dari harga jual kepada konsumen. Hal ini kami lakukan atas pertimbangan masing-masing saluran harus menyalurkan lagi kepada konsumen yang mana panjang salurannya tidak sama. Selain itu, hal ini kami lakukan agar mereka lebih giat untuk memasarkan produk kami. ( Informan 2)

Untuk lebih jelasnya, perbandingan harga per ball tiap jenis produk yang dihasilkan pada perusahaan rokok "Cemara Mas" pada tahun 1999 dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9. Daftar Harga Jual Rokok Per Ball Produksi Perusahaan Rokok "Cemara mas" Pada Tiap Tingkat Saluran Distribusi Tahun 1999 (Dalam Rupiah)

Merk	Produsen	Distributor	Pengecer
AG Asam Garan Non Filter 12 batang	125.000	145.000	180.000
Asam Garam Filter 12 batang	140.000	165.000	200.000
Asam Garam Filter 16 batang	160.000	180.000	240.000

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Berdasarkan data pada tabel 8 dapat diketahui bahwa masing-masing tingkat saluran distribusi memperoleh keuntungan relatif besar. Distributor memperoleh keuntungan kurang lebih sebesar 15 % dan untuk pengecer kurang lebih 25% dari harga rokok yang dijualnya. Hal ini dilakukan oleh pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" dengan pertimbangan agar para perantara tersebut lebih giat untuk menjual rokok hasil produksinya karena keuntungan yang mereka peroleh cukup besar.

Pada dasarnya penentuan harga jual eceran maupun per ball pada tingkat distributor dan pengecer tidak diatur oleh perusahaan. Penentuan harga diatas digunakan oleh perusahaan apabila perusahaan menjual kepada



para distributor atau pengecer secara langsung. Pihak perusahaan hanya sedapat mungkin mengawasi agar para pengecer tidak menjual produknya diatas harga jual eceran, dan memperbolehkan para pengecer untuk menjual rokok hasil produksinya dibawah harga jual eceran karena laba yang diperoleh dari tiap pak rokok cukup besar.

Sistim pembayaran yang diberlakukan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" untuk para pembelinya, dalam hal ini adalah para perantara ada dua yaitu secara tunai maupun secara kredit sesuai dengan perjanjian dengan perusahaan. Jangka waktu pembayaran adalah 30 hari sejak pembelian.

b. Penetapan harga geografis

Penetapan harga geografis dilakukan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah penetapan harga produk F.O.B (free on board) dan penetapan harga dengan biaya angkutan seragam.

Penetapan harga F.O.B ditetapkan oleh perusahaan untuk pembeli dalam hal ini adalah para distributor untuk wilayah pulau Sumatra, dan Kalimantan. Perusahaan rokok "Cemara Mas" menetapkan harga rokok berdasarkan harga pabrik, sedangkan seluruh biaya pengangkutan ditanggung oleh pembeli. Pihak perusahaan hanya bertanggung jawab untuk membayar ongkos sampai di Surabaya dan selanjutnya barang tersebut dikirim ke tempat tujuan oleh pihak ekspedisi.

Penetapan harga dengan biaya angkutan seragam ditetapkan untuk pembeli yang berada di wilayah Bali dan Jawa. Perusahaan rokok "Cemara Mas" menggunakan strategi ini dengan pertimbangan biaya kirim gratis dianggap sebagai pelayanan tambahan untuk para distributor dan juga atas

pertimbangan bahwa para perantara baik distributor maupun pengecer tidak semuanya dapat menjual sesuai dengan harga jual eceran yang tertera pada pita cukai. Keadaan ini tidak berlaku untuk para distributor di wilayah Sumatra dan Kalimantan karena para pengecer mampu untuk menjual sesuai dengan harga jual eceran yang tertera pada pita cukai.

Keseluruhan penetapan harga ini dimaksudkan agar para perantara tidak segan-segan untuk menjual rokok merk Asam Garam kepada konsumen, karena ada beberapa kemudahan dan keuntungan yang diberikan oleh pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" kepada para perantara. Tujuan dari penetapan harga ini adalah untuk mencapai hasil penjualan yang maksimal sehingga diperoleh laba yang dapat digunakan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

### 3.3.3 Promosi

Promosi merupakan salah satu faktor penentu dalam memasarkan produk yang dihasilkan suatu perusahaan. Betapapun berkwalitasnya suatu produk, bila konsumen tidak pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk tersebut bermanfaat bagi mereka maka mereka tidak akan mengkonsumsinya. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan promosi agar produk-produk yang ditawarkan kepada konsumen dapat dikenal dan dikonsumsi.

Di tengah persaingan yang ketat, adanya promosi diharapkan dapat mempengaruhi konsumen untuk membeli sehingga dapat mendorong permintaan terhadap produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan, karena

fungsi promosi adalah untuk menginformasikan, mempengaruhi, membujuk dan mengingatkan pasar sasaran.

Aktivitas promosi yang dilaksanakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" meliputi personal selling, promosi penjualan dan periklanan. Untuk lebih jelasnya bauran promosi yang dilaksanakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Personal selling

Personal selling atau penjualan pribadi merupakan elemen promosi yang paling menentukan karena melalui tenaga penjual ini seorang konsumen ataupun pihak perantara dapat dipengaruhi sehingga memutuskan untuk membeli.

Personal selling sebagai penjualan tatap muka, dilakukan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dengan menggunakan tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan tugas dan posisinya tenaga penjual dapat diklasifikasikan menjadi enam tipe yaitu *deliverer*, *order getter*, *order taker*, *missionary sales people*, *technical specialist* dan *demand creator*. Tenaga penjual pada perusahaan rokok "Cemara Mas" dibentuk oleh pimpinan perusahaan dengan tugas utama untuk mengantarkan barang sampai ke tempat pembeli (*deliverer*) sekaligus sebagai penjual yang mencari pembeli atau mendatangi pembeli (*order getter*), sebagaimana diungkapkan oleh seorang informan sebagai berikut :

Kegiatan personal selling kami serahkan kepada para tenaga penjual. Namun untuk mencari daerah pemasaran baru yang lebih banyak berperan adalah pimpinan perusahaan dan kepala bagian pemasaran dengan menghubungi beberapa relasi di daerah-daerah lain, namun tidak menutup kemungkinan para tenaga penjual itu mencari daerah pemasaran baru tapi kami tidak mematok target volume penjualan yang harus mereka capai dalam jangka waktu tertentu. (Informan 2)

Berdasarkan informasi dari informan 2 dapat diketahui bahwa pimpinan perusahaan beserta kepala bagian pemasaran memiliki peran besar dalam usaha untuk mencari daerah pemasaran baru dan kemudian kegiatan selanjutnya dilaksanakan oleh tenaga penjual. Dalam pelaksanaan tugasnya para tenaga penjual tidak dibebani target volume penjualan yang harus dicapai oleh masing-masing tenaga penjual. Tenaga penjual perusahaan rokok "Cemara Mas" memiliki tugas utama untuk mengantarkan barang kepada konsumen serta membina hubungan baik dengan mereka, sebagaimana diungkapkan oleh seorang informan sebagai berikut :

Kami sebagai tenaga penjual dituntut untuk selalu menyampaikan produk kepada konsumen dengan tepat waktu serta membina hubungan yang baik dengan mereka. Kami juga bertugas untuk menerima dan mencatat pembayaran tunai, mencatat pesanan serta masukan-masukan dari para perantara untuk kami sampaikan kepada pimpinan perusahaan. (Informan 3)

Saat ini perusahaan menggunakan empat orang tenaga penjual untuk melayani wilayah yang berbeda. Dengan menggunakan tenaga penjual secara langsung, pihak perusahaan dapat memberikan informasi tentang produk rokok hasil produksi perusahaan rokok "Cemara Mas" serta mempengaruhi para penyalur agar mau membeli dan menjual produk yang ditawarkan.

#### b. Promosi Penjualan

Promosi penjualan atau yang sering disebut dengan sales promotion merupakan bauran promosi yang efektif untuk memperbesar volume penjualan, karena promosi penjualan mampu untuk memancing respon yang cepat dalam waktu yang relatif singkat.

Promosi penjualan dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu promosi konsumen (misalnya pemberian sampel, dan kupon), promosi dagang (misal

potongan jika membayar awal, barang gratis dan pameran dagang) dan promosi armada penjual (misal bonus).

Promosi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dilakukan dengan memberikan sampel rokok yang diserahkan kepada para perantara untuk selanjutnya disebarakan kepada konsumen sasaran di daerahnya masing-masing. Tujuan dari pemberian sampel adalah agar para konsumen potensial mau mencoba dan akhirnya nantinya mau membeli rokok hasil produksi perusahaan rokok "Cemara Mas". Hal ini sesuai dengan pernyataan seorang informan sebagai berikut :

Promosi penjualan yang kami lakukan adalah dengan memberikan sampel rokok kepada konsumen sasaran dengan tujuan agar mereka mau mencoba rokok hasil produksi kami, dan setelah itu kami mengharapkan mereka mau membeli produk kami. Penyebaran sampel ini banyak kami lakukan melalui para perantara yang kemudian disebarakan di daerah mereka. (Informan 2)

Jumlah sampel rokok yang disebarakan kepada konsumen sasaran untuk setiap daerah setiap tahunnya selalu berbeda jumlahnya. Pemberian sampel rokok yang terbesar adalah untuk daerah Bali sebab daerah ini merupakan daerah pemasaran yang wilayahnya paling luas dan potensial bagi perusahaan rokok "Cemara Mas". Pemberian sampel rokok untuk para konsumen diberi tanda dengan tulisan tidak untuk dijual (TUD) tujuannya agar tidak disalah gunakan oleh para perantara dengan cara menjualnya.

### c. Periklanan

Iklan dilaksanakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" sebagai pendukung terhadap kegiatan personal selling dan promosi penjualan yang dilaksanakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas", sehingga dapat saling

melengkapi kelemahan unsur bauran promosi yang lain. Melalui iklan ini diharapkan informasi yang disampaikan kepada konsumen sasaran dapat lebih luas, mengingat konsumen sasaran tersebut tidak terpusat pada satu daerah saja melainkan tersebar di beberapa tempat.

Periklanan dapat dilakukan dengan mengembangkan suatu informasi yang sifatnya massal, yang ditujukan kepada khalayak umum. Tujuan dari iklan yang dilaksanakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah untuk menginformasikan dan mengingatkan konsumen sasaran akan keberadaan rokok Asam Garam hasil produksinya sehingga konsumen akan membeli jika membutuhkannya.

Untuk mempromosikan suatu produk, pada saat ini terdapat beberapa media yang dapat digunakan sebagai sarana promosi. Secara umum media tersebut dapat dikelompokkan menjadi media cetak, media elektronik, media luar ruangan dan media lini bawah. Media iklan yang selama ini pernah digunakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" meliputi penyebaran poster, stiker, kaos, spanduk dan korek api. Pertimbangan menggunakan media-media tersebut adalah untuk memudahkan pendistribusiannya, karena walaupun lingkup geografis pasar perusahaan rokok "Cemara Mas" luas, tetapi pasar hanya terkonsentrasi di beberapa wilayah saja. Selain itu disesuaikan pula dengan dana yang mampu disediakan oleh perusahaan, sebagaimana diungkapkan oleh seorang informan sebagai berikut :

Bentuk-bentuk periklanan yang dilaksanakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" disesuaikan dengan kondisi konsumen sasaran dan anggaran promosi yang ada. Dengan demikian diharapkan media tersebut efektif dalam menjangkau sasaran dan efisien dalam biaya.  
(Informan 2)

Media iklan yang dipakai oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" setiap tahunnya selalu berubah, demikian pula dengan pihak biro iklan yang dipakai, hal ini dilakukan dengan pertimbangan perusahaan ingin mencari media dan biro iklan yang dapat diajak kerjasama dengan biaya yang terjangkau oleh perusahaan. Biro iklan atau percetakan yang pernah dipakai oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" antara lain CV. Maju Jaya - Surabaya, Borneo - Malang, dan Kalola Mitra Pratama - Surabaya.

Untuk lebih jelasnya media iklan yang pernah dipakai oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" antara tahun 1996 - 1999 dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Media Iklan Perusahaan Rokok "Cemara Mas"  
Tahun 1996 - 1999

Tahun	Media	Jumlah Lembar	Keterangan
1996	Kaos	600	Bergambar rokok Asam Garam dan nama PR. Cemara Mas dengan jargon "Ngetop"
1997	Korek Api	10.000	Bergambar rokok Asam Garam dan nama PR. Cemara Mas
	Stiker	5.000	dengan jargon "Rasa Mantap"
1998	Spanduk	175	Bergambar rokok Asam Garam dan nama PR. Cemara Mas
1999	Poster	15.000	Bergambar rokok Asam Garam dan nama PR. Cemara Mas dengan jargon "Kenikmatan Rasa Sejati".

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Berdasarkan data pada tabel 10 dapat diketahui bahwa media yang dipakai oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" untuk mengiklankan rokok hasil produksinya setiap tahun selalu berubah. Sebelum memilih salah satu media iklan pihak pimpinan perusahaan selalu membandingkan biaya antara media yang satu dengan media lainnya, kemudian dipilih salah satu media yang sesuai dengan dana yang dimiliki oleh perusahaan. Selama ini pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" lebih banyak memakai media luar ruangan

sebagai media iklannya karena media luar ruangan dipandang sebagai media yang relatif murah jika dibandingkan dengan media iklan lainnya.

Pada dasarnya semua kegiatan promosi yang dilaksanakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah sebagai upaya untuk mendorong meningkatkan permintaan atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas". Agar tujuan promosi dapat tercapai diperlukan anggaran untuk merealisasikannya. Anggaran promosi merupakan bagian dari anggaran pemasaran. Namun demikian tidak ada standar yang pasti mengenai seberapa besar anggaran yang harus disediakan untuk promosi. Ada empat metode yang dapat digunakan dalam menentukan anggaran promosi yaitu metode sesuai kemampuan, metode persentase penjualan, metode berdasarkan persaingan dan metode sasaran dan tugas.

Penyusunan anggaran promosi pada perusahaan rokok "Cemara Mas" menggunakan metode sesuai dengan kemampuan (*affordable method*) yaitu anggaran promosi ditetapkan oleh perusahaan pada tingkat yang mereka perkirakan dapat ditanggung oleh perusahaan, seperti dijelaskan oleh seorang informan sebagai berikut :

Penentuan anggaran promosi perusahaan didasarkan pada anggaran yang dapat disediakan oleh perusahaan, oleh karena itu besarnya anggaran promosi yang kami keluarkan setiap tahunnya selalu berubah. Demikian pula dengan media dan biro iklan atau percetakan yang kami pakai karena kami berusaha untuk mencari harga yang sesuai dengan dana yang tersedia. (Informan 1)

Anggaran atau biaya promosi yang dikeluarkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dari tahun ke tahun berfluktuatif, artinya kenaikannya bukan merupakan kenaikan yang drastis namun secara dinamis mengikuti perkembangan harga-harga lainnya. Anggaran promosi yang telah



dikeluarkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" antara tahun 1996 - 1998 dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11. Anggaran Promosi Perusahaan Rokok "Cemara Mas" Tahun 1996 - 1999

Tahun	Anggaran Promosi	Kenaikan	Prosentase
1996	18.520.000	-	-
1997	21.660.000	3.140.000	16,9%
1998	26.310.000	4.650.000	21,4%
1999	27.750.000	1.440.000	5,4%

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Berdasarkan data pada tabel 11 dapat diketahui bahwa tahun 1997 anggaran promosi mengalami kenaikan sebesar 16,9 %, sedangkan tahun 1998 mengalami kenaikan sebesar 21,4 %, dan tahun 1999 naik sebesar 5,4% dari tahun sebelumnya. Anggaran promosi digunakan sebagai salah satu pendukung pelaksanaan program promosi agar tujuan promosi dapat tercapai sehingga mampu mendorong peningkatan permintaan atas produk rokok yang dihasilkannya.

Alokasi anggaran promosi perusahaan rokok "Cemara Mas" pada bauran promosi yang telah dilaksanakan antara tahun 1996-1999 dapat diterangkan pada tabel 12.

Tabel 12. Alokasi Anggaran Promosi Pada Perusahaan Rokok "Cemara Mas" Tahun 1996-1999

Tahun	Anggaran	Personal Selling (65%)	Promosi Penjualan (14%)	Periklanan (21%)
1996	18.520.000	12.720.000	3.100.000	2.700.000
1997	21.660.000	14.400.000	2.510.000	4.750.000
1998	26.310.000	16.560.000	3.750.000	6.000.000
1999	27.750.000	16.800.000	4.200.000	6.750.000

Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Berdasarkan data pada tabel 12 dapat diketahui bahwa personal selling memiliki alokasi anggaran promosi terbesar, kemudian diikuti periklanan dan

yang terendah adalah promosi penjualan. Walaupun rokok termasuk kategori barang konsumsi yang lebih menilai pentingnya iklan, tetapi karena perusahaan rokok "Cemara Mas" termasuk perusahaan rokok kecil maka anggaran untuk iklan relatif kecil dan pihak perusahaan lebih menekankan pada usaha untuk menjual kepada pembeli melalui tenaga penjual yang dimiliki. Namun demikian iklan dan promosi penjualan membantu usaha penjualan dalam kapasitasnya sebagai sarana untuk mengingatkan konsumen dan memberi informasi kepada calon konsumen.

#### 3.3.4 Distribusi

Distribusi merupakan faktor penting dalam bauran pemasaran. Saluran distribusi yang terdiri dari para perantara menghubungkan perusahaan dengan konsumen, sehingga produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat dengan lancar diperoleh konsumen.

Saluran distribusi terdiri dari seperangkat unit organisasi (produsen, pedagang besar dan pengecer) yang melaksanakan semua kegiatan yang diperlukan untuk menyampaikan suatu produk dari penjual kepada konsumen akhir. Dalam memilih saluran distribusi ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan perusahaan yang meliputi pasar, produk, perantara, dan perusahaan. Selain itu, saluran distribusi juga memiliki beberapa fungsi antara lain informasi, promosi, kontak, negosiasi, distribusi fisik dan dukungan keuangan.

Perusahaan rokok "Cemara Mas" sebagai produsen rokok memakai beberapa perantara dalam usaha mendistribusikan rokok hasil produksinya. Pemakaian beberapa perantara ini didasari atas pertimbangan bahwa daerah pemasaran rokok hasil produksinya meliputi beberapa daerah yang cukup luas dan jauh dari perusahaan sehingga tidak mungkin dilayani secara

langsung. Wilayah pemasaran hasil produksi perusahaan rokok "Cemara Mas" meliputi beberapa daerah yaitu :

- 1) Pulau Jawa : Surabaya (pinggiran), Probolinggo, Pasuruan, Cirebon, dan Semarang.
- 2) Pulau Sumatra : Padang, Pekanbaru
- 3) Pulau Bali : Tabanan, Negara, Klungkung, Denpasar dan Singaraja
- 4) Pulau Kalimantan : Pontianak

Selain faktor pasar yang jaraknya cukup jauh dari perusahaan, ada beberapa faktor lain yang menjadi pertimbangan penggunaan saluran distribusi dalam usaha penyebaran rokok hasil produksi dari perusahaan rokok "Cemara Mas" sebagaimana diungkapkan oleh seorang informan sebagai berikut :

Wilayah pemasaran kami tersebar di beberapa daerah yang tidak mungkin kami layani sendiri secara langsung. Oleh karena itu kami memakai para distributor dan pengecer untuk membantu dalam usaha menjual produk kami. Adanya distributor dan pengecer sangat membantu dalam memasarkan produk rokok hasil produksi kami, karena melalui mereka produk kami banyak dikenakan kepada konsumen. (Informan 1)

Berdasarkan informasi dari informan 1 dapat diketahui bahwa fungsi pemasaran, keadaan pasar dan produk menjadi bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam memilih saluran distribusi untuk menyampaikan rokok sampai ke tangan konsumen.

Saluran distribusi yang dipakai oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah saluran distribusi tidak langsung karena memakai beberapa perantara. Dasar pertimbangan dalam memilih saluran distribusi pada perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pertimbangan pasar

Wilayah pemasaran produk perusahaan rokok "Cemara Mas" secara geografis cukup luas, tetapi terkonsentrasi di beberapa tempat serta jenis pasarnya adalah pasar konsumen sehingga diperlukan perantara dalam usaha menyebarkan produknya.

b. Pertimbangan produk

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" termasuk barang konsumsi yang tidak mudah rusak, yang dibeli oleh konsumen di sembarang tempat dan jumlah yang relatif sedikit sehingga diperlukan perantara untuk membantu menyalurkannya kepada konsumen.

c. Pertimbangan perantara

Perantara dipakai oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" karena perantara dapat melaksanakan fungsi pemasaran yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan, misalnya berkomunikasi dengan pembeli, distribusi fisik.

d. Pertimbangan perusahaan

Perusahaan rokok "Cemara Mas" termasuk kategori kecil dimana kemampuan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan terbatas. Oleh karena itu pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" memakai perantara untuk menyalurkan rokok hasil produksinya.

Pada saat ini saluran distribusi yang dipakai oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam upaya menyalurkan rokok hasil produksinya ke konsumen menggunakan dua macam saluran distribusi yaitu :

a. Produsen - Pengecer - Konsumen

Saluran distribusi ini adalah saluran distribusi pendek, karena langsung berhubungan dengan pengecer tanpa melalui distributor atau agen. Saluran distribusi ini dipakai untuk melayani konsumen yang berada di wilayah Jawa Timur yang meliputi daerah Surabaya, Probolinggo, dan

Pasuruan. Hal ini dilakukan karena daerah tersebut terdapat jenis produk yang jenisnya sama dan pangsa pasarnya sama pula sehingga para distributor tidak mau lagi menambah lini produk yang dipasarkannya.

b. Produsen - Distributor - Pengecer - Konsumen

Saluran distribusi ini disebut sebagai saluran distribusi panjang karena dalam menyalurkan produk perusahaan menggunakan jasa perantara distributor dan pengecer. Para distributor ini memiliki peran untuk menyalurkan rokok kepada para pengecer dan juga mencari pengecer baru dengan memakai tenaga penjual yang dimilikinya. Saluran distribusi ini dipakai oleh perusahaan untuk melayani daerah pemasaran yang berada di luar propinsi Jawa Timur, yaitu untuk wilayah Padang, Pekanbaru, Cirebon, Semarang, Pontianak, dan Tabanan. Khusus untuk distributor untuk wilayah pulau Bali perusahaan rokok "Cemara Mas" memberikan bantuan berupa pinjaman satu buah kendaraan mobil box (Espase) untuk membantu pihak distributor untuk memasarkan rokok hasil produksinya.

Dengan memanfaatkan jasa para perantara pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat mendistribusikan rokok hasil produksinya kepada konsumen dengan lebih baik. Mengingat peran para perantara ini sangat besar dalam usaha memasarkan rokok hasil produksinya, maka pihak perusahaan selalu berusaha membina hubungan baik dengan para perantara tersebut.

Wilayah pemasaran perusahaan rokok "Cemara Mas" cukup banyak tetapi jumlah permintaan dari masing-masing pengecer relatif sedikit, daerah yang paling banyak permintaannya adalah perantara yang berada di pulau Bali, sebagaimana diungkapkan oleh seorang informan sebagai berikut :

Wilayah pemasaran kami cukup luas tetapi permintaan dari para perantara relatif sedikit dan kenaikannya tiap tahun tidak terlalu besar. Permintaan atas produk kami naik cukup tinggi ketika krisis mulai terjadi di pertengahan tahun 1997 terutama dari distributor wilayah Bali. Hal ini terjadi karena harga rokok kelas yang lebih atas menjadi sangat mahal dan banyak konsumen yang beralih membeli produk kami. Untuk itu kami ingin mempertahankan dan meningkatkan volume penjualan yang telah kami capai. (Informan 2)

Perusahaan rokok "Cemara Mas" dalam menyalurkan rokok hasil produksinya menggunakan tenaga penjual yang dimiliki. Sedangkan sarana untuk pengiriman sampai ke tempat pembeli dilakukan melalui dua cara yaitu dengan menggunakan kendaraan yang dimiliki oleh perusahaan dan menggunakan jasa biro pengiriman barang. Perusahaan rokok "Cemara mas" selama ini dalam usaha mengirimkan rokok ke wilayah Sumatra dan Kalimantan menggunakan jasa ekspedisi laut CV "Maju Kembang" - Surabaya dan perusahaan hanya bertanggung jawab untuk mengantarkan barang sampai di Surabaya.

Untuk pembeli di wilayah Cirebon dan Semarang pengiriman barang dilakukan melalui biro jasa pengiriman barang. Biro jasa pengiriman yang dipakai adalah "Pemuda Ekspres" - Sidoarjo. Sedangkan biaya pengiriman untuk tahun 1999 adalah Rp. 5000/karton (1 karton = 4 ball). Sedangkan untuk wilayah Bali dan Jawa Timur pihak perusahaan menggunakan kendaraan milik perusahaan yaitu satu unit truk (Mitsubhisi) dan satu unit mobil box (Kijang).

Berdasarkan seluruh informasi tersebut, setelah mengetahui faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memilih saluran distribusi, maka langkah selanjutnya yang ditempuh oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah memilih saluran distribusi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Pemilihan saluran distribusi dengan memperhatikan berbagai pertimbangan

tersebut diharapkan dapat memberikan sumbangan yang besar kepada perusahaan dan dapat menekan biaya pemasaran seminimal mungkin.

Distribusi produk yang dihasilkan oleh perusahaan akan menjadi suatu masalah apabila produk sulit dijangkau oleh konsumen. Untuk itu dalam memilih saluran distribusi perusahaan hendaknya mempertimbangkan secara tepat agar tercipta kemudahan penggunaan produk ketika konsumen membutuhkannya. Akan menjadi suatu hal yang merugikan bagi perusahaan apabila konsumen membutuhkan suatu produk, sedangkan produk tersebut tidak tersedia di pasar karena konsumen tersebut akan berpindah membeli produk yang lain yang lebih mudah didapatkan di pasar.

Keseluruhan strategi pemasaran yang dilaksanakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dilaksanakan sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Kondisi internal berkaitan dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sedang kondisi eksternal lebih ditekankan pada kondisi persaingan dan pasar. Dengan demikian implementasi strategi pemasaran pada perusahaan rokok "Cemara Mas" setiap tahunnya selalu berubah baik program maupun anggarannya.

#### 3.4 Ringkasan Implementasi Strategi Pemasaran

Keseluruhan strategi pemasaran yang dilaksanakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" melalui program bauran pemasarannya adalah untuk mencapai tujuan perusahaan khususnya sasaran pemasarannya yaitu meningkatkan volume penjualan yang menguntungkan, sehingga laba yang diperoleh dapat digunakan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan untuk jangka panjang.

Untuk lebih jelasnya implementasi strategi pada perusahaan rokok "Cemara Mas" antara tahun 1996 - 1999 dapat diuraikan dalam matrik pada gambar 4.





Pemasaran	Implementasi Strategi Pemasaran				Keterangan
	1996	1997	1998	1999	
<p>akan dikembangkan produk dengan meluncurkan merek baru</p>	<p>1996 AG Asam Garam 12 Asam Garam Super 12 Asam Garam Super 16</p>	Tetap	Tetap	Tetap	<p>Fengembangan produk dengan meluncurkan rokok merek baru pernah dilakukan tetapi kemudian dihapus lagi. Produk yang dihasilkan untuk empat tahun terakhir ini tetap. Pada saat ini perusahaan lebih menekankan pada usaha untuk menjaga kualitas rasa rokok yang dihasilkannya.</p>
<p>menetapkan harga yang terjangkau oleh pasar sasaran menetapkan harga geografis diskon untuk para perantara</p>	<p>Harga/pak: Rp. 350/pak Rp. 500/pak Rp. 700/pak</p>	Tetap	<p>Bl. Jan-Agt. Rp. 550/pak Rp. 750/pak Rp. 950/pak Bl. Sept-Des Rp. 900/pak Rp. 1000/pak Rp. 1200/pak</p>	Tetap	<p>Ada variasi harga sehingga konsumen mempunyai pilihan terhadap rokok yang akan dibeli. Penetapan harga diskon dagang dan penetapan harga geografis FOB serta biaya angkutan dan penetapan harga diskon para perantaranya</p>
<p>melaksanakan promosi melalui media iklan, promosi melalui setiap tahunnya dan promosi yang dilakukan</p>	<p>Strategi Penetapan harga: Strategi penetapan harga geografis FOB serta biaya angkutan seragam dan penetapan harga diskon dagang</p>	Tetap	Tetap	Tetap	<p>Promosi melalui media iklan selalu berubah setiap tahunnya Promosi yang dilakukan</p>

penjualan dan para penjual yang dimiliki perusahaan	selling, pemberian sampel dan iklan (kaos)	selling, pemberian sampel dan iklan (korek api, stiker)	selling, pemberian sampel dan iklan (spanduk)	selling, pemberian sampel dan iklan (poster)	disesuaikan dengan dana yang mampu disediakan oleh perusahaan. Anggaran promosi tahun 1996 Rp. 18.520.000, tahun 1997 Rp. 21.660.000, tahun 1998 Rp. 26.310.000 dan tahun 1999 Rp. 27.750.000
memanfaatkan para distributor dan pengecer pada tiap daerah pemasaran	Menggunakan saluran distribusi 2 macam	Tetap	Tetap	Tetap	Saluran distribusi yang dipakai ada dua yaitu : Produsen-Pengecer-Konsumen dan Produsen-Distributor-Pengecer-Konsumen

Analisis Implementasi Strategi Pemasaran Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Analisis Hasil Penelitian



Melalui implementasi strategi pemasaran yang telah dilaksanakan oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" melalui bauran pemasarannya, maka akhirnya tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat terealisasi setiap tahunnya.

Tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan rokok "Cemara Mas" adalah meningkatkan volume penjualan setiap tahunnya. Namun demikian pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" tidak mematok besar presentase kenaikan volume penjualan yang diinginkan setiap tahunnya. Pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" lebih menekankan pada usaha untuk menjual seluruh rokok yang mampu diproduksinya setiap tahun.

Data volume penjualan rokok yang selalu meningkat setiap tahunnya dapat memberikan gambaran yang lebih mendukung bahwa penerapan strategi pemasaran yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan rokok "Cemara Mas" cukup efektif. Data volume penjualan rokok pada perusahaan rokok "Cemara Mas" antara tahun 1996-1998 dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 13. Volume Penjualan Rokok Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Tahun 1996-1999 (Dalam Ball)

Tahun	AG Asam Garam	Asam Garam Super 12	Asam Garam Super 16
1996	12300	2885	4810
1997	12675	3120	5120
1998	13225	3305	5510
1999	13375	3350	5625

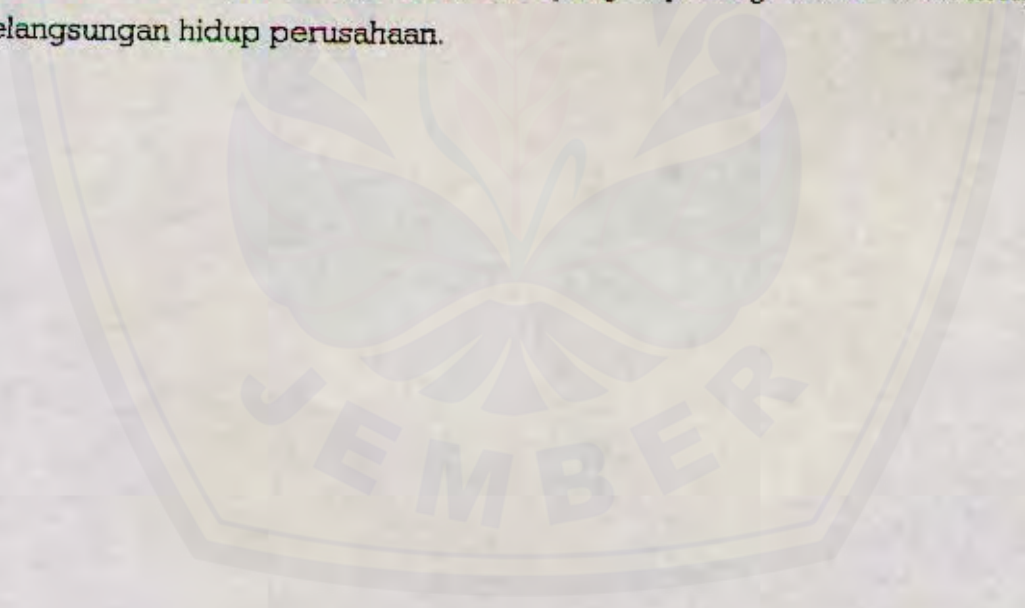
Sumber : Perusahaan Rokok "Cemara Mas"

Berdasarkan data pada tabel 13 volume penjualan rokok pada perusahaan rokok "Cemara Mas" untuk merek AG Asam Garam pada tahun 1997 naik 375 ball (3%), pada tahun 1998 naik 550 ball(4,3%)dan pada tahun 1999 naik 150 ball (1,2%) dari tahun sebelumnya. Untuk merek Asam Garam

Super 12 volume penjualannya pada tahun 1997 naik sebesar 235 ball (8,1%), pada tahun 1998 naik 185 ball (5,9%) dan pada tahun 1999 naik sebesar 45 ball(1,4%) dari tahun sebelumnya. Sedangkan rokok merek Asam Garam Super 16 volume penjualannya pada tahun 1997 naik 310 ball(6,4%), tahun 1998 naik 390 ball (7,6%) dan tahun 1999 naik 115 ball (2%).

Dari informasi tersebut dapat diketahui bahwa kenaikan volume penjualan terbesar (dalam ball) adalah rokok merek AG Asam Garam. Namun secara presentase, kenaikan volume penjualan terbesar adalah untuk rokok merek Asam Garam Super 16.

Kenaikan volume penjualan setiap tahunnya merupakan salah satu wujud dari keberhasilan pelaksanaan strategi pemasaran yang telah ditetapkan perusahaan rokok "Cemara Mas", sehingga perusahaan rokok "Cemara Mas" dapat memperoleh laba yang dapat digunakan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif dan Aplikasinya*. Malang : Yayasan A3.
- Guiltinan, P Joseph dan Gorgon W. Paul. 1990. *Strategi Dan Program Manajemen Pemasaran* edisi kedua. Jakarta : Erlangga.
- Jauch, R. Lawrence dan Glueck, F. William. 1995. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* Edisi Tiga. Jakarta : Erlangga
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 1998. *Dasar-dasar Pemasaran, Jilid 1* Terjemahan Alexander Sindoro dari *Principle of Marketing 7e* (1997). Jakarta : Prenhellindo.
- ..... 1998. *Dasar-dasar Pemasaran jilid 2*, Terjemahan Alexander Sindoro dari *Principle of Marketing 7e* (1997). Jakarta : Prenhellindo.
- Kotler, Philip. 1992. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian*. Jakarta : Erlangga.
- McDonald, Malcolm. 1995. *Seri Manajemen Strategi : Strategi Pemasaran*. Jakarta : Gramedia.
- McCarthy, E. Jerome dan William D. Perreault. 1995. *Intisari Pemasaran : Sebuah Ancangan Manajerial Global*, Jakarta ; Binarupa Aksara
- Moleong, L, Lexy. 1991, *Metodologi Penelitian Kualitatif* Bandung :Roda Karya.
- Nasution. M.A. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Stanton, J, William. 1991. *Prinsip Pemasaran Jilid 1*, Terjemahan Yohanes Lamarto dari *Fundamental Of Marketing* (1984). Jakarta : Erlangga.
- Swasta. Basu. 1997. *Konsep dan Strategi : Analisis Kualitatif Sahuran Pemasaran Edisi 1*. Yogyakarta : BPFE

Supriono, RA. 1990. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*.  
Yogyakarta : BPFE.

Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran Jilid 2*. Yogyakarta : Andi Offset.

Tim Universitas Jember. 1998. *Pedoman penulisan Karya Ilmiah*. Jember :  
Badan Penerbit Universitas Jember

## Artikel :

.1999. "*Pabrik Rokok Besar Curi Subsidi Rokok*". dalam Jawa Pos (10  
Mei 1999) Surabaya : PT. Jawa Pos

.1999. "*Kisruh Lagi, Kali Ini soal Cukai dan Tar*". dalam Jawa Pos (27  
Mei 1999) Surabaya ; PT. Jawa Pos

.1999. "*Sulit cukai Berdasarkan Nikotin*". Dalam Jawa Pos (13  
Desember 1999). Surabaya : PT. Jawa Pos.

1999. "*Regulasi Industri Rokok, Berkah atau Bencana*". Dalam Jawa Pos  
(13 November 1999) Surabaya : PT. Jawa Pos

.2000." *Setelah Bikin Terobosan Teknologi Twin Wrap*". Dalam Jawa  
Pos (10 Februari 2000) Surabaya : PT. Jawa Pos

PEDOMAN WAWANCARA

I. Deskripsi Perusahaan

1. Sejarah berdirinya perusahaan
2. Struktur Organisasi
3. Tugas dan wewenang masing-masing jabatan
4. Proses produksi dan hasil produksi
5. Pemasok bahan baku
6. Tujuan perusahaan
7. Keadaan tenaga kerja
  - a. Jumlah tenaga kerja dan tingkat pendidikan
  - b. Jam kerja
  - c. Upah

II. Deskripsi Permasalahan

1. Pasar sasaran
2. Strategi pemasaran
  - a. Produk
  - b. Harga
  - c. Distribusi
  - d. Promosi
3. Produk
  - a. Ada berapa jenis produk yang dihasilkan
  - b. Apakah pengembangan produk dilaksanakan antara tahun 1996-1999
4. Harga
  - a. Strategi penetapan harga apa yang dipakai
  - b. Berapa harga per pak setiap jenis rokok yang dihasilkan

5. Promosi

a. Penerapan program promosi

a) Periklanan

b) Promosi penjualan

c) Publisitas

d) Personal selling

b. Anggaran promosi

6. Distribusi

a. Dimana wilayah pemasaran rokok yang dihasilkan oleh perusahaan

a. Jenis saluran distribusi mana yang dipilih untuk menyalurkan rokok sampai ke konsumen

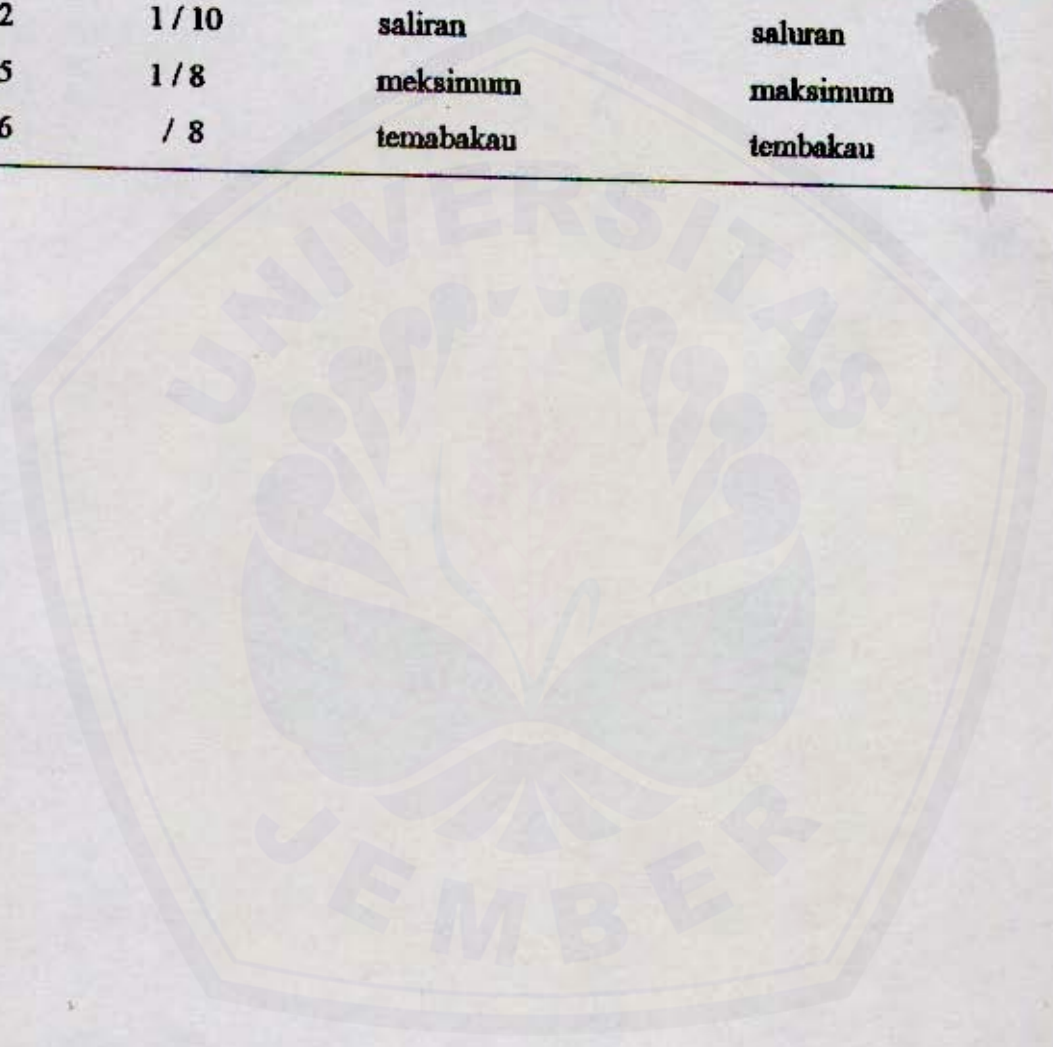
b. Apa pertimbangan pemilihan saluran distribusi tersebut

7. Volume Penjualan Rokok Tahun 1996 - 1999



**DARTAR RALAT**

<b>Halaman</b>	<b>Alinea/Baris</b>	<b>Kesalahan</b>	<b>Seharusnya</b>
20	1 / 4	hargapengangkutan	harga pengangkutan
21	4 / 2	menyebabkanpromosi	menyebabkan promosi
32	1 / 10	saliran	saluran
55	1 / 8	meksimum	maksimum
66	/ 8	temabakau	tembakau





DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN RI  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Veteran No.3 Telephone (0331) 422723 Fax. (0331) 425540  
Jember (68118)

Nomor : 248.IJ25.2/PG/2000

08 Maret 2000

Lampiran  
Perihal

: **Permohonan ijin mengadakan Penelitian**

Kepada

: **Yth. Sdr. Pimpinan Perusahaan Rokok Cemara Mas Sidoarjo di -**

**SIDOARJO.**

Bersama ini kami sampaikan dengan hormat permohonan *ijin* mengadakan penelitian untuk memperoleh data :

Nama / NIM / Jurusan : DEWI KUSUMANINGSIH/E1D1952267/ADNI

Dosen / Mahasiswa : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Alamat : Jl. Jawa VI / 19 Jember.

Judul Penelitian : Implementasi Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Rokok Cemara Mas Sidoarjo.

Di Daerah : Kabupaten Sidoarjo

Lama Penelitian : 3 (tiga) Bulan

Untuk pelaksanaan *penelitian* tersebut di atas, mohon bantuan, serta perkenan Saudara untuk memberikan *ijin* kepada dosen / Mahasiswa tersebut dalam mengadakan *penelitian* sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas perkenan dan bantuan Saudara diucapkan terima kasih.



An, Ketua  
Sekretaris

*Didik Sulistyanto*  
Dr. sc. Bdr. Ir. Didik Sulistyanto

131 792 232

Tembusan Kepada Yth.

1. Sdr. Dekan Fakultas Universitas Jember
2. Dosen / Mahasiswa ybs



Surat Keterangan Penelitian

No. 082 - PR.CM / 2000

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Moch. Amir

Jabatan : Pimpinan Perusahaan Rokok Cemara Mas

Menerangkan dengan sesungguhnya, bahwa

Nama : Dewi Kusumaningsih

Fak./ Univ. : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Universitas Jember

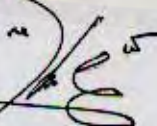

Alamat : Jl. Jawa VI/19 - Jember

Benar-benar telah melaksanakan penelitian di perusahaan kami dalam rangka menyusun skripsi dengan judul :

Pelaksanaan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Rokok  
"Cemara Mas" Sidoarjo

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sidoarjo, 28 Pebruari 2000

PR Cemara Mas  
  
  
Moch. Amir

Pimpinan



