



Penentuan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix pada PT. HM. Sampoerna

SKRIPSI

Oleh

**Dewi Muji Lestari
NIM. 050810291157**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011**



Penentuan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix pada PT. HM. Sampoerna

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

oleh

Dewi Muji Lestari
NIM. 050810291157

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011

PERSEMBAHAN

“...sesungguhnya semua perjuangan ini lillahi ta’alaa karena Allah semata...”

Untuk anugerah terindah dalam hidupku:

My Beloved Mom... Hj.Suniyah. Darinya aku belajar kesabaran yang tiada

batasnya. Semoga Allah menyayangi dan melindungimu selalu

My hard worker... H. Supriyadi Selo. Yang selalu utamakan kepentingan kita

putra-putrinya. Semoga Allah memberikan rahmad, hidayah dan menjagamu

selalu

Adik-adikku tercinta... SEMANGAT!!Ayo kita buat bapak-ibu bangga dengan hal

sekecil apapun yang kita bisa

“My big bear”... kamu hadiah terindahku

Bapak-ibu guru... Dosen...

Almamaterku tercinta...

MOTTO

“...Mendengarkan memang lebih sulit dari berbicara...”

(Debor)

“Kadang, pundak kita lebih kuat saat ada tekanan.. Kadang, hambatan membuat diri ini menjadi lebih kreatif.. Kadang, suara kasar melatih hati menjadi lebih sabar.. Kadang, makian membangunkan diri yang tertidur.. Kadang, didiamkan membuat kita sadar ada kekeliruan dalam diri..

Tinggalkan masalahnya, hanya petiklah hikmahnya..”

(Debor)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dewi Muji Lestari

NIM : 050810291157

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul **“Penentuan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis Strategy Position And Action Evaluation (SPACE) Matrix Pada PT. HM. Sampoerna”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, September 2011

Yang menyatakan

Dewi Muji Lestari

NIM 050810291157

SKRIPSI

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN MENGGUNAKAN ANALISIS
STRATEGY POSITION AND ACTION EVALUATION (SPACE) MATRIX
PADA PT. HM SAMPOERNA**

Oleh

Dewi Muji Lestari
NIM 050810291157

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Deasy Wulandari, SE., M. Si.

Dosen Pembimbing Anggota : Drs. Eka Bambang G., MM.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN
MENGUNAKAN ANALISIS *STRATEGYC
POSITION AND ACTION EVALUATION* (SPACE)
MATRIX PADA PT. HM. SAMPOERNA

Nama Mahasiswa : Dewi Muji Lestari

N I M : 050810291157

Jurusan : S-1 Manajemen / Non Reguler

Tanggal Persetujuan : April 2011

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Deasy Wulandari, SE., M. Si
NIP. 19730908 200003 2 001

Drs. Eka Bambang G., MM.
NIP. 19670219 199203 1 001

Ketua Jurusan
Manajemen

Dr. Istifadah, SE., M.Si
NIP. 196610201990022001

JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN MENGGUNAKAN ANALISIS
STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION (SPACE) MATRIKS
PADA PT. HM. SAMPOERNA

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Dewi Muji Lestari

NIM : 050810291157

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

18 Oktober 2011

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. Sriono, MM. (.....)
NIP. 19561031 1986031 001

Sekretaris : Dr. Deasy Wulandari, SE., M. Si (.....)
NIP. 19730908 200003 2 001

Anggota : Drs. Eka Bambang G., MM. (.....)
NIP. 19670219 199203 1 001

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc.
NIP. 195608311984031002

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil prediksi pasar dilihat dari tingkat pertumbuhan pasar, pangsa pasar dan pangsa pasar relatif perusahaan serta untuk menentukan alternatif strategi pemasaran yang paling tepat.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian empiris runtut waktu/historis yang merupakan penelitian yang didasarkan pada fakta serta data yang didapat dari perusahaan. Sifat penelitian yang digunakan adalah penelitian komparatif, yaitu dengan tidak melakukan percobaan (eksperimen) pada objek penelitian, akan tetapi hanya memetakan produk dalam pasar persaingan industrinya menurut matrik SPACE. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya tetapi melalui sumber lain yang memiliki kaitan langsung dengan masalah yang diteliti atau dengan kata lain yang diperoleh dari pihak kedua. Metode analisa data menggunakan trend kuadrat, *market share*, tingkat pertumbuhan pasar, *market share relatif* dan matrik SPACE.

Berdasarkan hasil pada matrik SPACE menunjukkan bahwa posisi PT. HM. Sampoerna berada pada kuadran kompetitif yang mengindikasikan strategi-strategi keunggulan kompetitif (*competitive advantage strategies*) yang meliputi integrasi ke belakang, ke depan atau horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan *joint venture*. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa PT. HM. Sampoerna memiliki strategi yang paling tepat yaitu strategi *growth*.

Kata kunci : Strategi, Pemasaran, *Strategy Position And Action Evaluation* (SPACE) Matrik.

ABSTRAC

This research of aims are to know the result of market prediksi seen from storey: level growth of market, compartment of market and market compartment relative company and also to determine the alternative of marketing strategy.

Research type used here is empirical research of runtut time/historical representing research which is relied on by a fact and also data got from company. Nature of research used by comparability research, that is with do not conduct the attempt (experiment) of research objek, however only map the product in its industry emulation market according to matrik SPACE. Data type used in this research, that is data sekunder which obtained indirectly from its source but passing other : dissimiliar source having direct bearing with the accure problem or equally data obtained from part two. Metode analyse the data used the trend kuadratik, market share, mount the growth of market and market share relative and matrik SPACE.

Pursuant to result of matrik SPACE indicate that the position PT. HM. Sampoerna be at the kuadran kompetitive which indication of strategy of excellent kompetitive (competitive advantage strategies) covering integration of rear, forwards or horizontal, penetrating of market, market development, product development and joint venture. Pursuant to inferential research the result that PT. HM. Sampoerna strategy is strategy growth.

Key words: Strategy, Marketing, Strategy Position And Action Evaluation (SPACE) matrix

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun faktor kealpaan penulis. Oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima segala saran dan kritik yang berguna untuk perbaikan skripsi ini.

Skripsi ini tentu tidak akan berjalan sebagai mana mestinya tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak,akhirnya dengan segala kerendahan hati tidak lupa penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Istifadah. SE., M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Deasy Wulandari, SE., M. Si selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Drs. Eka Bambang G., MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
5. Seluruh karyawan dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang membantu dalam hal administratif demi lancarnya skripsi penulis.
6. Teristimewa ibu dan bapakq tersayang, Hj. Suniyah dan H. Supriyadi Selo. Terima kasih teramat sudah mau bersabar sampai dengan hari ini. Terima kasih untuk semua dukungan moriil juga semangat, doa, nasehat, kasih sayang, perhatian, juga semua omelan-omelan yang saya rasakan kini manfaatnya. Saya sayang kalian berdua, semoga ini akan membuat bapak ibu bangga, bantu saya untuk dapat bahagiakan kalian berdua juga keluarga.

7. Adek-adekq tersayang, puput 'ketuk', kiki 'kakek', desi 'wesi', dian 'kriwul', dan ardi 'kantul', makasih buat semangat, pertanyaan-pertanyaan juga hal-hal lucu yang bikin kangen. Doain mbak dewi cepet dapat kerja, nanti pada dapat sanga sewu-sewu:)
8. 'Bebeb endutq'.. makasih buat semuanya.. semangat, nasehat, saran, kesabaran, banyol, laptopmu yang ijo daun, juga waktu yang sudah kita jalani bersama. Ayo ndang lulus, aku tunggu kamu. Bantu dan bimbing aku lagi untuk jalan masa depan selanjutnya. Skripsi ini juga punya kamu. Love U Beib.....
9. Teman-teman Manajemen 05 yang telah capcus mendahuluiq... terimakasih untuk kebersamaannya yang indah. Tunggu aku yo rek!ayo kita balapan sugih!
10. Teman-teman HIMA_NR, aku bakal ingat slalu kebersamaan dan kelucuan kita ditiap kegiatan, silang pendapat saat rapat yang malah bikin tambah ruwet, kisah cintrong kalian sesama anggota yang bikin HIMA makin semarak. Semoga perjuangan kita dulu bisa diteruskan adek-adek kita.
11. Konco-konco Halmahera 3 no3, khususon... suminten seng paling sugih dan badni 'serbad' seng lemah lemot, sinau sing rajin yo nduk..biar lulus tepat waktu. Ojo cekikikan tok ae, nanti jigongmu garing. Makasih buat semangat juga guyonannya. Hidup jadi warna-warni krayon sejak kalian hadir dimuka kosan.hohoho.... Suro' yang cantik dan sexy ini akan inget dan kangen kalian slalu.. SurSerSem Ow Yeaah
12. Semua teman dan sahabat yang telah membantuku, terimakasih untuk doa dan bantuannya.

Kepada semua pihak yang telah tulus ikhlas membantu dan mendoakan keberhasilan untuk saya, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, saya sampaikan penghargaan dan terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga Allah melimpahkan rahmad, petunjuk, dan hidayahNya kepada kita semua, Amin.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, September 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBING	v
HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAKSI	viii
ABSTRAC	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	2
1.3.1 Tujuan Penelitian	2
1.3.2 Manfaat Penelitian	2
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1 Kajian Teoritis	4
2.1.1 Arti Penting Pemasaran	4
2.1.2 Pengertian Strategi	5
a. Arti Penting Strategi	5
b. Pemilihan Penentuan Strategi	7
c. Strategi Pemasaran	9
d. Lingkup Strategi Pemasaran	10

e. Pengertian Strategi Pemasaran	12
f. Proses Perumusan Strategi Pemasaran	14
g. Strategi Pemasaran dan Persaingan	14
2.1.3 Manfaat Strategi Pemasaran	15
2.1.4 Pangsa Pasar	16
2.1.5 Strategic Position And Action Evaluation (SPACE) Matrix ..	17
2.2 Kajian Empiris	20
2.3 Kerangka Konseptual	22
BAB III. METODE PENELITIAN	24
3.1 Rancangan Penelitian	24
3.2 Objek Penelitian	24
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian	24
3.4 Metode Pengumpulan Data	25
3.5 Definisi Operasional Variabel	25
3.6 Metode Analisis Data	26
3.7 Kerangka Pemecahan Masalah	31
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Hasil Penelitian	33
4.1.1 Sejarah PT. HM. Sampoerna	33
4.1.2 Profil Perusahaan	33
4.1.3 Visi dan Misi	35
4.1.4 Tata kelola Perusahaan	35
4.1.5 Lokasi PT. HM. Sampoerna	38
4.1.6 Personalia	38
4.1.7 Pembayaran Gaji/Upah	39
4.1.8 Aspek Pemasaran	40
4.1.9 Produk	40
4.1.10 Volume Penjualan	42
4.1.11 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	44

4.2 Analisa Data	46
4.1.2 Prediksi Pasar PT. HM. Sampoerna	46
4.2.2 Hasil Analisis SPACE Matriks	48
4.3 Pembahasan	62
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1 Kesimpulan	71
5.2 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN	73

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang	21
3.1 Matrik SPACE	29
4.1 Data Penjualan PT. HM. Sampoerna Tahun 2006-2010	43
4.2 Data Penjualan PT. HM. Sampoerna dan Perusahaan Pesaing Tahun 2006-2010	43
4.3 Trend Penjualan PT. HM. Sampoerna Tahun 2006-2010	46
4.4 Trend ROI PT. HM. Sampoerna	49
4.5 Trend rasio <i>leverage</i> PT. HM. Sampoerna	50
4.6 Trend <i>current ratio</i> PT. HM. Sampoerna	51
4.7 Trend Modal Kerja PT. HM. Sampoerna	51
4.8 Matriks SPACE PT. HM. Sampoerna	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 <i>Level of Strategy</i>	11
2.2 Kerangka Konseptual	22
3.1 Grafik Matrik SPACE	30
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	31
4.1 Struktur Perusahaan	34
4.2 Struktur PT. HM. Sampoerna	36
4.3 SPACE Matriks	61

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Perhitungan Trend Penjualan PT. HM. Sampoerna	73
Lampiran 2. Trend Penjualan PT. Gudang Garam	75
Lampiran 3. <i>Return on Investment</i> (ROI) PT. HM. Sampoerna	77
Lampiran 4. <i>Leverage</i> PT. HM. Sampoerna	79
Lampiran 5. <i>Current Ratio</i> (likuiditas) PT. HM. Sampoerna	81
Lampiran 6. Modal Kerja PT. HM. Sampoerna	83

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya setiap perusahaan didirikan untuk satu tujuan, yaitu memperoleh keuntungan. Disisi lain karena persaingan usaha yang semakin pesat, perusahaan harus memiliki strategi yang handal untuk tercapainya tujuan tersebut. Strategi yang baik haruslah dapat membuat kebijaksanaan yang tepat dengan menilai kekuatan sumberdaya yang dimiliki perusahaan, meramalkan kondisi pasar pada masa yang akan datang, pandai membaca situasi dan peluang, serta dapat menilai kekuatan serta kelemahan pesaingnya.

Strategi pemasaran adalah suatu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan (Suwarsono, 2002:21). Strategi pemasaran merupakan bagian yang sangat penting dalam pelaksanaan strategi secara keseluruhan. Dalam strategi pemasaran terdapat rencana-rencana tindakan untuk mencapai sasaran perusahaan atau sasaran produk atau pasar, yaitu tindakan-tindakan yang akan membantu mencapai tingkat penjualan dan tingkat laba tertentu suatu produk.

Salah satu strategi pemasaran yang dapat digunakan perusahaan dapat ditentukan menggunakan analisis *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix. Matriks ini menunjukkan evaluasi posisi dan tindakan strategis suatu perusahaan tertentu. SPACE Matriks ini terdiri dari kerangka kerja empat kuadran yang masing-masing kuadran menunjukkan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan yaitu, agresif, konservatif, difensif, dan kompetitif. Matriks tersebut juga dapat digunakan sebagai suatu dasar analisis pemilihan strategi bisnis, dengan mengetahui posisi bisnis yang tergambar dalam matriks tersebut.

Industri rokok di Indonesia terbilang sangat kompetitif. Hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya varian produk rokok dan juga diikuti oleh peraturan pemerintah tentang larangan untuk merokok (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia no. 19 th. 2003 pasal 17 tentang Pengamanan Rokok bagi Kesehatan) serta kenaikan tarif cukai dan harga jual ecer (HJE). Kesadaran masyarakat akan bahaya rokok juga meningkat dan saat ini pasar Indonesia telah memasuki pasar rokok dengan rendah kadar nikotin dan tar yang biasa disebut *mild*.

PT. HM. Sampoerna terus menunjukkan kinerja yang solid selama kuartal pertama tahun 2010 dan berhasil mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar rokok di Indonesia dengan meraih pangsa pasar rokok sebesar 28,8%. Penjualan bersih konsolidasi pada kuartal I tahun 2010 meningkat 13,9% menjadi Rp10,381 triliun, dari

Rp9,107 triliun pada kuartal I tahun 2009. Pendapatan bersih konsolidasi meningkat sebesar 11,1% menjadi 6,193 triliun. Laba bersih meningkat 12% menjadi Rp1,513 triliun. Volume industri rokok secara umum meningkat sebesar 6,6% pada kuartal pertama tahun 2010 untuk dapat mencapai perkiraan 67 miliar batang. Seiring dengan peningkatan tersebut Sampoerna juga mencatat kenaikan volume penjualan sebesar 6,6% menjadi 19,3 miliar batang, hal ini utamanya didukung oleh naiknya penjualan di segmen Sigaret Kretek Mesin (SKM) sebesar 16,9% dan Sigaret Putih Mesin (SPM) sebesar 3,4% (<http://duniaindustri.com/rokok/289-pangsa-pasar-menurun-penjualan-rokok-sampoerna-capai-759-miliar-batang-.html>)

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka penelitian ini diberi judul *“Penentuan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix pada PT. HM. Sampoerna”*

1.2 Rumusan Masalah

Semakin beragamnya kemunculan pabrik-pabrik rokok yang sejenis, tentu saja menjadi ancaman bagi perkembangan perusahaan rokok PT. HM. Sampoerna. Hal ini mengharuskan pihak manajemen perusahaan untuk dapat menentukan strategi yang paling tepat demi menjaga dan mendapatkan hati konsumen. Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah yang akan dibahas adalah apakah alternatif strategi pemasaran yang dapat diaplikasikan oleh PT. HM. Sampoerna ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan menganalisis strategi yang paling tepat dan baik yang dapat digunakan oleh PT. HM. Sampoerna.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi,

a. Pihak Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu bahan masukan, pertimbangan dan informasi bagi pihak manajemen PT. HM. Sampoerna dalam menetapkan kebijakan khususnya untuk strategi pemasaran.

b. Akademisi

Penelitian ini diharapkan sebagai penambah wawasan di bidang pemasaran, khususnya pengetahuan dalam bidang penetapan strategi pemasaran, dengan tujuan agar dapat menerapkan dan memahami tentang teori pemasaran yang telah diperoleh selama berkuliah dengan mengembangkan kemampuan dalam pembuatan atau penulisan karya ilmiah.

c. Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan untuk bahan kajian selanjutnya sehingga dapat memperkaya khasanah penelitian di bidang manajemen pemasaran dan strategi, juga sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

Salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pengusaha guna mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan untuk berkembang dan setidaknya untuk mempertahankan laba, adalah dengan melakukan kegiatan pemasaran. Berhasil tidaknya pencapaian tujuan dari bisnis tersebut sangat bergantung dari kemampuan pengusaha itu sendiri dalam mengkoordinasikan fungsi pada bidang pemasaran, penjualan, produksi, keuangan maupun pada bidang lainnya, yang dapat menunjang keberhasilan tersebut, sehingga perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Pemasaran merupakan suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang maupun jasa untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen (Charles, 2001:23).

Dalam mempertegas arti pemasaran, ada tiga hal yang harus diperhatikan, antara lain; (Kotler, 2003:202)

- a. Adanya dua pihak atau lebih yang lebih mempunyai perhatian terhadap pertukaran,
- b. Setiap yang dimiliki atau yang dipertukarkan harus mempunyai nilai yang lain,
- c. Setiap pihak harus mampu berkomunikasi dan menyerahkan barangnya.

Dari ketiga hal tersebut dapat diketahui bahwa ketiganya harus ada dalam pelaksanaan suatu proses pemasaran. Apabila salah satu dari hal tersebut tidak terpenuhi, maka tidak akan tercapai suatu pertukaran yang merupakan bagian dari kegiatan pemasaran.

2.1.1 Arti Penting Pemasaran

Kegiatan pemasaran bermula dari kenyataan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang tidak terbatas. Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, harus dipecahkan melalui penciptaan produk-produk guna memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Produk-produk tersebut dapat diperoleh dari berbagai cara, yaitu dengan memproduksi sendiri, atau melalui pertukaran (jual-beli). Pemasaran termasuk salah satu kegiatan dalam perekonomian untuk membantu menciptakan nilai ekonomis. Sedangkan nilai ekonomis itu sendiri akan menentukan harga barang dan jasa.

Faktor-faktor penting yang dapat menciptakan nilai ekonomis adalah sebagai berikut (Swastha, 2000:18),

- a. Produksi menghasilkan barang
- b. Pemasaran yang mendistribusikan
- c. Konsumsi yang menggunakan barang-barang ekonomi

Konsumsi baru akan dilaksanakan setelah adanya kegiatan produksi dan pemasaran. Produksi dan pemasaran dapat membantu terlaksananya tujuan ekonomis. Hal ini berarti, konsumsi menjadi penghubung antara kedua faktor tersebut. Tanpa adanya pemasaran, akan sulit mencapai tujuan konsumsi yang memuaskan (Swastha, 2000:4).

2.1.2 Pengertian Strategi

a. Arti Penting Strategi

Ditinjau dari asal katanya, istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategia*, yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seseorang jenderal (Fandy dan Diana, 2001:1).

Menurut William F. Glueck (dalam Saladin, 2000:1)

“A strategy is unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment and that is designed to ensure that the basic objective of enterprise are achieved through proper execution by organization”.

Pengertian diatas menjelaskan bahwa strategi adalah sebuah rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Banyak sekali arti penting dari mempelajari strategi bagi perusahaan, antara lain (Suwarsono, 2000:21)

1. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat,
2. Strategi dapat memberikan arah dan tujuan perusahaan dimasa depan yang jelas kepada semua karyawan. Dengan tujuan dan arah masa depan yang jelas, dapat memberikan manfaat bagi karyawan untuk,
 - a. Mengetahui apa yang diharapkan dari pada karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan,
 - b. Dapat menghindari konflik yang timbul karena strategi yang mengarahkan kepada karyawan untuk mengikutinya,

- c. Memberikan semangat atau dorongan pada karyawan dan manajemen untuk mencapai tujuan,
 - d. Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasinya,
 - e. Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan.
3. Pada saat ini, strategi banyak sekali dipraktekkan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak lebih mudah dan resiko berkurang,
 4. Strategi adalah kacamata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi didalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan kesuksesan terhadap perusahaan atau kadangkala juga sebaliknya, yaitu mengarah kepada kegagalan,
 5. Memberikan informasi kepada manajemen puncak didalam merumuskan tujuan dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya,
 6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi umumnya lebih efektif dari pada perusahaan yang tidak menyusun strategi.

Strategi merupakan cara-cara yang digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi tidak hanya sekedar perencanaan, tetapi lebih dari itu, bahwa strategi adalah perencanaan menyeluruh (*unified*), komprehensif dan integral. Menyeluruh, artinya strategi tersebut melibatkan semua bagian atau unit kerja yang ada dalam perusahaan secara bersama-sama. Komprehensif artinya mencakup semua aspek utama perusahaan. Sedangkan integral artinya semua bagian dari perencanaan harus saling terkait satu dengan yang lainnya. Strategi juga dapat berarti penentuan tujuan-tujuan dan sasaran jangka panjang, haluan-haluan tindakan dan alokasi sumber-sumber yang diperlukan untuk tujuan itu, baik yang berkaitan dengan bisnis maupun dengan yang akan datang. Sedangkan manajemen strategi dapat mendefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya (Fred R. David, 2005:5)

Pada dasarnya suatu perusahaan merumuskan strategi atau menyusun strategi karena keinginan untuk unggul di dunia bisnisnya dari para pesaingnya. Bentuk strategi yang diterapkan dapat bervariasi antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain, sehingga perusahaan mempunyai strategi sendiri dalam menghadapi persaingan tersebut. Dengan demikian, salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.

b. Pemilihan Penentuan Strategi

Pemilihan strategi yang baik pada tingkat perusahaan tidak dapat terlepas dari tujuan yang dipilih. Tujuan yang dipilih dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan dan situasi intern dan ekstern perusahaan. Suatu strategi yang optimal merupakan perpaduan antara peluang dan kekuatan perusahaan dalam menyalurkan kesempatan yang ada.

Alternatif strategi merupakan strategi yang disusun berdasarkan ETOP (*Environmental Threats and Opportunities Profile*) dan SAP (*Strategic Advantage Profile*). Menurut Glueck dan Jauch (dalam Riyanto, 2007:12), alternatif strategi ada empat macam, yaitu:

1. Strategi Stabilitas

Merupakan jenis strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan kondisi;

- a) Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor atau jasa serupa, sektor pasar dan sektor fungsi sesuai yang dirumuskan dalam misi usahanya atau dengan kata lain perusahaan berjalan baik dan lancar
- b) Lingkungan di sekitar perusahaan baik dari faktor intenal, maupun faktor eksternal tidak rawan
- c) Masa depan tidak banyak berubah
- d) Keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan terhadap pelaksanaan fungsinya

Keuntungan dari penggunaan strategi ini antara lain;

- a) Mengandung resiko yang relatif kecil
- b) Tidak mengganggu rutinitas perusahaan
- c) Ancaman baik dari faktor internal maupun eksternal kecil

Alternatif strategi ini dipertimbangkan karena perusahaan merasa berhasil dan strategi ini kurang mengandung resiko, lingkungan relatif stabil dan cukup efisien. Strategi ini dipilih pada saat daya saing yang kuat atau cukup kuat, tetapi pertumbuhan pasar lemah dan lingkungan eksternal berada pada kondisi yang kurang dinamis. Jenis strategi ini cocok untuk bisnis atau perusahaan yang tidak banyak berubah. Namun kelemahan dari strategi ini akan berpengaruh pada perkembangan perusahaan yang lamban.

2. Strategi Ekspansi (*Growth*)

Strategi ekspansi ini digunakan oleh perusahaan apabila;

- a) Perusahaan yang ingin melakukan perluasan kegiatan dengan peningkatan kapasitas dan atau pengembangan produk/pasar/fungsi

b) Perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukuran dalam langkah kegiatan dari definisi bisnisnya yang sekarang

Strategi ini cocok digunakan dengan kondisi,

- a) Pasar masih terbuka dan berkembang
- b) Tersedianya sumber-sumber yang diperlukan
- c) Kondisi saat itu dapat diterima oleh pemilik dan masyarakat

Keuntungan dari penggunaan strategi ini antara lain,

- a) Dapat mengurangi biaya atau menaikkan produktifitas
- b) Dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan atau pihak bank
- c) Dapat menimbulkan pangsa pasar

Strategi ini dipilih karena daya bersaing yang kuat serta daya tarik industri atau pasar yang kuat bagi organisasi atau perusahaan. Sasaran utama yang hendak dicapai dari strategi ekspansi adalah peningkatan penjualan dan penambahan keuntungan. Namun strategi ini juga mengandung kelemahan, yaitu mengandung resiko yang besar dan juga kebutuhan dana yang besar pula.

3. Strategi Penciutan (*Retrenchment*)

Merupakan strategi dengan pengurangan atau penghapusan kegiatan, produk, pasar dan fungsi yang dianggap tidak prospek lagi. Strategi penciutan adalah strategi yang dilakukan perusahaan apabila;

- a) Perusahaan merasa perlu untuk mengurangi lini produk, jasa atau pasar
- b) Perusahaan memfokuskan keputusan strategi pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas negatif
- c) Perusahaan mengalami kemunduran (*declining*)
- d) Terdapat ancaman yang tidak dapat dihindari

Perusahaan yang menggunakan alternatif strategi ini mempunyai beberapa alasan antara lain;

- a) Bisnis yang ada sudah tidak lancar lagi
- b) Pasar atau lingkungan sudah tidak berpeluang lagi
- c) Munculnya bisnis/kegiatan/produk/pasar lain yang lebih baik
- d) Perusahaan tidak berjalan dengan baik, tidak dapat mencapai tujuan, ada tekanan dari pemegang saham
- e) Adanya ancaman yang tidak dapat diatasi dengan kekuatan yang ada dalam perusahaan

Perusahaan dengan kondisi seperti diatas akan mengalami beberapa keuntungan apabila menggunakan strategi ini, antara lain;

- a) Dapat menghindari kondisi yang lebih parah
- b) Hasil-hasil yang telah didapat dimanfaatkan pada yang lebih baik
- c) Kondisi dapat lebih kompak dan stabil

Sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan memilih strategi ini adalah, menekan biaya, dan menghindari kerugian pada periode yang akan datang. Namun, kerugian dari strategi jenis ini berdampak pada kegiatan perusahaan akan menurun, kepercayaan pasar akan berkurang.

4. Strategi Kombinasi

Strategi kombinasi adalah strategi yang dilakukan perusahaan apabila keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar (strategi stabilitas, ekspansi, pensiutan) pada waktu yang sama (secara simultan). Alasan penggunaan strategi ini adalah perusahaan merasa menghadapi lingkungan yang selalu berubah dengan kecepatan yang berbeda. Dengan demikian, strategi kombinasi merupakan strategi yang paling baik bagi perusahaan yang prestasi antara deviasi yang satu dengan yang lainnya tidak sama. Strategi ini cocok digunakan bagi perusahaan dengan banyak bisnis. Adapun sasaran utama strategi kombinasi ini adalah meningkatkan keuntungan dan menekan biaya.

c. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan bagian dari strategi perusahaan sehingga strategi perusahaan merupakan garis besar dari haluan perusahaan. Strategi pemasaran merupakan usaha untuk (Suwarsono, 2000:21),

1. Menetapkan tujuan operasional pemasaran untuk mencapai sasaran pemasaran
2. Menentukan kebijaksanaan dan taktik memanfaatkan sumber daya pemasaran untuk mencapai sasaran
3. Implementasi kegiatan yang telah direncanakan
4. Menilai dan mengawasi kegiatan yang telah dilaksanakan menuju sasaran yang diinginkan

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah suatu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pemikiran kearah strategi pemasaran berkaitan dengan keadaan persaingan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan. Pentingnya informasi tentang pasar yang diperoleh merupakan

dasar yang sangat membantu perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan yang akan diambil. Perusahaan juga harus mengetahui kebutuhan apa yang hendak dicapai, untuk kemudian dapat diseleksi dengan pemilihan strategi yang bermanfaat bagi perusahaan. Dalam merancang strategi pemasaran, harus disesuaikan bukan saja dengan konsumen sasaran, tetapi juga dengan strategi-strategi para pesaing yang juga melayani konsumen sasaran yang sama. Menurut Arthur D. Little yang dikutip Husein Umar (dalam Riyanto, 2007:9), suatu perusahaan akan menempati satu dari enam posisi kompetitif di pasar sasaran, yaitu:

1. Dominan

Perusahaan ini mengontrol tindakan pesaing lain dan memiliki banyak pilihan strategi.

2. Kuat

Perusahaan dapat melakukan tindakan sendiri tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya dan dapat mempertahankan posisinya dari apapun yang dilakukan pesaingnya.

3. Menguntungkan

Perusahaan memiliki keunggulan yang dapat digunakan untuk strategi tertentu dan peluangnya cukup baik untuk meningkatkan posisinya.

4. Lumayan

Kerja perusahaan cukup memuaskan untuk bertahan dalam bisnis, namun tertekan oleh perusahaan dominan dan peluangnya kurang untuk meningkatkan posisinya.

5. Lemah

Kerja perusahaan tidak memuaskan namun masih ada peluang perbaikan, sehingga perusahaan harus berubah atau keluar dari pasar.

6. Tidak Layak

Kerja perusahaan tidak memuaskan dan tidak ada peluang untuk perbaikan.

d. Lingkup Strategi Pemasaran

Level strategi dalam sebuah organisasi bisnis dapat diklasifikasikan menjadi tiga macam (Fandy dan Diana, 2000:2):

1. Level Korporasi

Strategi level korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang menyangkut manajemen aktivitas dan operasi organisasi. Strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Dalam penyusunan ini, perusahaan harus

mengetahui keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan untuk kemudian menemukannya pada masing-masing unit bisnis.

2. Level Unit Bisnis

Ditujukan untuk pengolahan aktivitas dan operasi suatu bisnis tertentu. Strategi ini menyangkut aspek-aspek seperti produk/jasa yang ditawarkan, pasar sasaran, dan pesaing dalam pasar yang bersangkutan. Dalam strategi ini, strategi yang diterapkan lebih spesifik pada divisi produk, dimana dalam persaingan perusahaan merupakan suatu perlombaan untuk melahirkan kompetensi serta memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar. Untuk memiliki kompetensi inti, maka perusahaan harus memiliki tiga kriteria sebagai berikut,

- a) Nilai hasil pelanggan (*customer perceived value*), yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental pada pelanggan.
- b) Diverensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing.
- c) Dapat diperluas (*extendability*) dimana kompetisi ini harus mempunyai kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing serta dapat diperluas dengan keinginan konsumen dimasa depan.

3. Level Fungsional

Merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (secara tradisional terdiri dari riset dan pengembangan keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, sumber daya manusia) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.



Gambar 2.1. Level of Strategy

Sumber: (Fandy dan Diana, 2000:16)

e. Pengertian Strategi Pemasaran

Tantangan utama yang dihadapi perusahaan saat ini adalah bagaimana membangun dan mempertahankan usaha yang sehat dalam lingkungan usaha yang cepat berubah. Untuk itu, diperlukan strategi tersendiri dalam melakukan aktifitas-aktifitas perusahaan, guna mencapai keinginan dan tujuan perusahaan.

Gambar lain dapat diperoleh bila strategi pemasaran diklasifikasikan atas dasar pola posisi kompetitif perusahaan yang berbeda, yang dapat dikelompokkan menjadi: (Riyanto, 2007:9)

1. Pemimpin Pasar (*Market Leader*), yaitu bila pangsa pasar yang dikuasainya diatas 30% sampai 40%. Pemimpin pasar memiliki pangsa pasar terbesar dalam pasar produk yang relevan. Untuk tetap menjadi perusahaan yang dominan, pemimpin melakukan tiga kegiatan, yaitu:
 - a. Mencari cara untuk memperbesar permintaan pasar keseluruhan dengan mencari pemakai baru, penggunaan baru dari produk, dan lebih banyak penggunaan atas produk itu yaitu meyakinkan orang untuk menggunakan lebih banyak produk tersebut dalam setiap kali penggunaannya.
 - b. Mencoba melindungi pasarnya saat ini. Pemimpin pasar harus menjaga semua area dan tidak membiarkan sisi-sisi utama terungkap. Ia harus menekan biaya dan harganya sesuai dengan nilai yang dilihat pelanggan pada merk itu, dan pemimpin harus menutup lubang agar para pesaing tidak dapat melompat masuk.
 - c. Mencoba memperbesar pangsa pasarnya. Strategi ini masuk akal apabila profitabilitas perusahaan bertambah dengan naiknya pangsa pasar dan jika tidak, perlu khawatir terhadap tuntutan anti monopoli.
2. Penantang Pasar (*Market Challenger*), yaitu bila pangsa pasar yang dikuasainya diatas 20% sampai 30%. Penantang pasar menyerang pemimpin pasar dan pesaing lain secara agresif untuk memperbesar pangsa pasar dan penantang pasar dapat memilih dari lima jenis serangan umum, yaitu:
 - a. Serangan Frontal

Dikatakan melancarkan serangan frontal jika penantang mengumpulkan kekuatannya menentang lawan, menyerang kekuatan musuh dan bukan kelemahannya, hasil akan tergantung siapa yang lebih kuat dan tahan.

b. Serangan Rusuk

Pasukan musuh paling kuat berada di tempat dia mengira akan diserang, tetapi kurang kuat di bagian rusuk dan belakang. Titik lemahnya adalah sasaran empuk serangan.

c. Sasaran Pengepungan

Usaha untuk meraih bagian besar daerah musuh melalui serangan kilat terpadu.

d. Serangan Menghindar

Serangan menghindar adalah serangan yang paling tidak langsung, maksudnya adalah menghindari musuh dan menyerang pasar yang mudah untuk memperluas bisnis sumber daya.

e. Serangan Gerilya

Serangan gerilya adalah melakukan serangan-serangan kecil dan berkala terhadap berbagai daerah musuh.

3. Pengikut Pasar (*Market follower*), yaitu apabila pangsa pasar yang dikuasainya diatas 10% sampai 20%. Strategi pengikut pasar adalah perusahaan peringkat dua yang mau mempertahankan pangsa pasarnya dan tidak mau menimbulkan gejolak.
4. Penggarapan Relung Pasar atau Pelubuk Pasar (*Market Nicker*), yaitu bila pangsa pasar yang dikuasainya hanya 10% atau kurang. Perusahaan yang melayani segmen pasar kecil yang tidak dilayani oleh perusahaan besar, walaupun secara tradisional perelung pasar adalah perusahaan kecil. Beberapa perusahaan besar sekarang mengikuti strategi pencarian relung.

f. Proses Perumusan Strategi Pemasaran

Proses perumusan strategi bukan hanya merupakan pemilihan mana yang disukai atau sesuai dengan pandangan manajemen perusahaan pada saat itu, tetapi merupakan usaha merumuskan respon situasi yang diharapkan, seperti (Suwarsono, 2000:22)

1. Situasi yang mencerminkan sifat tumbuh
2. Situasi yang mencerminkan keguncangan (perlu satabilitas)
3. Situasi yang mencerminkan ancaman (perlu usaha survival)

Perumusan strategi dipengaruhi oleh berbagai faktor subyektif, yaitu (Suwarsono, 2000:35)

1. Persepsi pimpinan tentang ketergantungan eksternal dari perusahaan
2. Sikap terhadap resiko
3. Pengaruh strategi masa lalu

4. Struktur organisasi dan wewenang siapa yang mempunyai pendapat dalam organisasi.

g. Strategi Pemasaran dan Persaingan

Pada dasarnya suatu perusahaan menyusun strategi karena ingin lebih unggul dari pesaingnya. Apabila perusahaan memiliki lebih banyak sesuatu yang dicari konsumen dibandingkan yang dimiliki pesaingnya, maka peluang untuk memenangkan persaingan akan terbuka lebar.

Berkaitan dengan pemasaran, didalam mencapai tujuan perusahaannya, manajemen perlu menetapkan strategi pemasaran yang efektif dan efisien dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Pemahaman dalam jalur strategi yang saling berkaitan telah dikemukakan oleh McKinsey (dalam Ardianto, 2008:10) yang berjudul “*The Seventh Mc. Kinsey*” yaitu,

1. *Strategy* : bagaimana organisasi merencanakan melawan pesaing
2. *Skill* : sesuatu yang dikerjakan organisasi dengan baik
3. *Share Value* : keyakinan yang membimbing karyawan, dalam organisasi mengenai keberadaannya
4. *Staff* : manusia dalam organisasi
5. *System* : sistem teknis pengerjaan akuntansi, laporan, personil dan melakukan pekerjaan
6. *Style* : gaya dalam melakukan sesuatu
7. *Structure* : garis-garis dan kontak-kontak pada bagan organisasi termasuk komitmen tim proyek dan tim khusus

2.1.3 Manfaat Strategi Pemasaran

Perusahaan memilih salah satu alternatif strategi yang diterapkan dalam bisnisnya adalah untuk memperoleh manfaat. Dalam mempelajari strategi pemasaran, manfaat dari strategi pemasaran itu sendiri juga harus diketahui, diantaranya (Saladin, 2004:14)

- a. Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi, mengarahkan dan mengawasi jalannya perusahaan ke arah yang lebih baik.
- b. Apabila setiap yang terlibat dalam perusahaan telah mengetahui tujuan dan arah masa depan perusahaan, maka dengan mempelajari strategi pemasaran dapat menghindari

konflik yang terjadi diantara mereka, dapat memberikan dorongan atau semangat kerja, memudahkan dalam pengambilan tindakan, dan juga memudahkan dalam pengontrolan.

- c. Mengurangi resiko yang terjadi.
- d. Membantu meningkatkan komunikasi, koordinasi, mengalokasikan sumber-sumber dan menyusun rencana jangka panjang.
- e. Memperlancar mengalirnya informasi secara teratur.
- f. Mendidik manajer menjadi pembuat keputusan yang baik.

Menurut Fred R. David (2005, 20-23), manfaat manajemen strategis digolongkan dalam dua kelompok, yaitu:

- a. Manfaat finansial, diantaranya;
 - 1. Dapat menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis.
 - 2. Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya.
- b. Manfaat non finansial, diantaranya;
 - 1. Memungkinkan untuk identifikasi, penelusuran prioritas, dan ekspansi
 - 2. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen
 - 3. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik
 - 4. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek
 - 5. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan
 - 6. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi
 - 7. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.

2.1.4 Pangsa Pasar

Pangsa pasar adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan di sebuah pasar tertentu yang dinyatakan dalam prosentase Stanton (dalam Riyanto, 2007:6). Pangsa pasar (*market share*) merupakan suatu perbandingan antara penjualan industri

keseluruhan (total) yang dibuat suatu perusahaan dalam suatu industri. *Market share* dapat dihitung dengan satuan unit atau moneter (dalam Riyanto, 2007:7).

$$\text{market share} = \frac{\text{jumlah penjualan/unit perusahaan}}{\text{jumlah penjualan/unit industri}} \times 100$$

Data pangsa pasar terutama digunakan untuk mengevaluasi kemampuan pemasaran perusahaan. Kenaikan suatu jumlah penjualan juga harus memperhatikan jumlah penjualan industri. Ada berbagai cara yang bisa ditempuh untuk merebut atau meraih pangsa pasar. Strategi-strategi tersebut meliputi; (Fandy dan Diana, 2000:63)

a. Menurunkan harga

Taktik ini paling banyak digunakan sebagai cara cepat mendapatkan pangsa pasar. Perusahaan berusaha menciptakan posisi biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing dan meneruskan penghematan biaya tersebut kepada pelanggan dalam bentuk harga yang lebih murah.

b. Meningkatkan aktivitas promosi

Taktik non harga ini dapat diwujudkan dengan dua cara:

1. Menaikkan pengeluaran promosi dan iklan secara besar-besaran untuk mengalahkan pemimpin pasar
2. Mencari pasar-pasar yang aktivitas promosinya relatif kurang semarak di masa lalu, kemudian menaikkan anggaran promosi guna merebut pangsa pasar dari pesaing yang lebih lemah atau komitmennya lebih rendah

c. Menawarkan produk baru

Produk baru dapat digunakan untuk membangun pangsa pasar. Perusahaan yang menaikkan tingkat inovasinya dan mempercepat proses pengembangan serta pemasaran produk dapat merebut pangsa pasar dari pesaing yang lebih lamban dan kurang inovatif.

d. Memperbaiki kualitas produk

Strategi menjual produk berkualitas lebih baik dibandingkan produk pesaing biasanya misalkan pangsa pasar sepadan.

e. Meningkatkan layanan

Peningkatan layanan pra jual hingga purna jual memberikan nilai tambah bagi setiap pelanggan. Selain bisa menjadi sumber pemasukan tambahan, faktor layanan bisa menjadi diferensiator efektif yang bisa mendukung kemampuan perusahaan untuk merebut pangsa pasar dari pesaing.

f. Strategi “*moving up-market*”

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha melakukan penetrasi pasar dan membangun reputasi dengan jalan memproduksi barang-barang murah. Bila posisinya sudah mapan, barulah perusahaan merambah ke pasar kelas atas yang lebih elit dan menguntungkan.

g. Strategi “*moving down-market*”

Strategi ini kebalikan dari strategi *moving up-market*. Perusahaan lebih dulu membangun posisi lewat citra eksklusif, kemudian memasuki pula pasar massal.

h. Mengkonfigurasi ulang pasar

Peluang merebut pangsa pasar bisa pula dengan mengubah “*rule of the game*” industri. Beragam cara dilakukan, diantaranya memelopori saluran distribusi baru, mengubah pasar atau produk sedemikian rupa sehingga bisa meniadakan keunggulan pemimpin pasar dan/atau menjadi pemimpin yang baru di pasar baru, dan mengeliminasi perantara.

2.1.5 Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

Matrik SPACE terdiri dari kerangka kerja empat kuadran yang terdiri dari strategi agresif, konservatif, defensif, dan komprehensif, dimana keempat kuadran ini mengindikasikan strategi mana yang paling cocok dengan organisasi tertentu. Sumbu matrik SPACE menggambarkan dua dimensi internal dan dua dimensi eksternal.

Dua dimensi internal meliputi kekuatan (*financial strength* = FS) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage* = CA). Sedangkan dua dimensi eksternal meliputi stabilitas lingkungan (*environmental stability* = ES) dan kekuatan industri (*industrial strength* = IS) (Fred R. David, 2005:292).

Proses analisis matriks SPACE dimulai dari penilaian kekuatan-kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan, sekaligus penilaian tentang stabilitas lingkungan dan kekuatan industri. Analisis matriks SPACE akan sangat berguna untuk merumuskan dan melaksanakan sasaran dan tujuan perusahaan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari analisis matriks SPACE, dipandang perlu untuk mengadakan perubahan-perubahan baik dalam sasaran, tujuan, kebijaksanaan, dan strategi perusahaan yang sudah ada, Boseman dan Pathak (dalam Ardianto, 2008:16).

Apabila perusahaan dalam melakukan evaluasi usahanya dengan menggunakan analisis matriks SPACE terjadi kesalahan, maka akan menimbulkan akibat yang fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebab dari evaluasi yang salah tersebut akan

menyebabkan pimpinan perusahaan melakukan kesalahan dalam menyusun strateginya. Untuk menghindari kesalahan dalam analisis matriks SPACE ini, selain memperhatikan faktor-faktor intern perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor ekstern. Perubahan lingkungan ekstern akan mempengaruhi perusahaan, walaupun perubahannya tidak begitu besar.

Terdapat banyak faktor eksternal yang merupakan variabel yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, antara lain (Ardianto, 2008:18)

a. Lingkungan Sosial dan Budaya

Lingkungan sosial dan budaya merupakan salah satu variabel yang cukup besar pengaruhnya terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan. Kebijakan yang diterima oleh lingkungan pada suatu daerah mungkin ditolak oleh daerah lain. Kebijakan yang dilakukan pada waktu tertentu, mungkin tidak dapat dilakukan lagi pada kurun waktu berikutnya.

b. Lingkungan Ekonomi

Lingkungan ekonomi pada saat sekarang dan masa datang dapat dipengaruhi strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan. Ekonomi mempengaruhi perluasan revolusi industri pada negara-negara sedang berkembang di dunia, yang dinilainya akan menciptakan permintaan yang banyak dan suatu peningkatan standart hidup yang belum pernah terjadi sebelumnya.

c. Lingkungan Politik dan Hukum

Keadaan perekonomian kadang sulit dipisahkan dari situasi politik negara. Lingkungan politik merupakan variabel yang paling sering berubah dan kadang timbul secara mendadak. Peraturan-peraturan yang berlaku senantiasa harus disesuaikan dengan keadaan negara yang bersangkutan. Adanya kepastian hukum ikut mempengaruhi perkembangan perusahaan dan penetapan-penetapan strategi perusahaan.

d. Sumber-sumber yang tersedia

Sumber-sumber yang tersedia perlu diperhatikan dan dijadikan dasar pertimbangan penyusunan strategi perusahaan terutama strategi pemasaran antara lain:

1. Sumber dana

Sumber dana perlu diperhatikan karena merupakan salah satu titik kekuatan atau kelemahan perusahaan. Manajer pemasaran perlu mempertimbangkan apakah sumber dana yang dimiliki cukup tersedia serta apakah sumber dana ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam persaingan.

2. Sumber atau persediaan bahan baku

Salah satu hal yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan secara matang sebelum menjalankan perusahaan adalah tersedianya bahan baku yang cukup untuk memenuhi kebutuhan perusahaan sepanjang waktu. Berdasarkan hal inilah, sebelum menetapkan strategi pemasaran perlu pertimbangan yang matang terhadap tersedianya bahan baku untuk produk yang ditawarkan.

3. Lokasi dan sasaran fisik

Lokasi yang tepat merupakan modal bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemilihan lokasi, antara lain:

- a. Jarak dari sumber bahan baku
- b. Jarak dari sumber tenaga kerja
- c. Sarana pengangkutan
- d. Sarana produksi dan pembuangan limbah
- e. Listrik dan air
- f. Jarak dari konsumen

4. Ketrampilan karyawan

Tersedianya karyawan yang cakap dibidangnya, merupakan salah satu syarat untuk penampilan perusahaan secara keseluruhan. Dalam bidang pemasaran, tenaga penjualan yang terampil merupakan aktiva yang berharga yang akan menjadi kunci kesuksesan pelaksanaan strategi pemasaran.

5. Ambisi semua unsur perusahaan

Keinginan untuk maju mutlak dimiliki oleh semua pihak yang terlibat dalam perusahaan. Ambisi untuk maju digolongkan sebagai variabel yang *uncontrollable*, karena bagaimanapun juga keinginan untuk maju sudah dimiliki seseorang sejak yang bersangkutan dipercaya untuk melakukan sesuatu. Pemberian latihan hanya mungkin akan menghasilkan pengarahan motivasi untuk memberi kejelasan arah yang akan dituju.

6. Kepercayaan konsumen

Kepercayaan yang diberikan oleh konsumen merupakan aset bagi perusahaan. Perusahaan tidak boleh mengabaikan atau meremehkan kepercayaan ini, karena manajer pemasaran hal ini merupakan kekuatan yang dapat dijadikan pertimbangan dalam menyusun strategi pemasaran.

2.2 Kajian Empiris

Penelitian berikut ini pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya dengan perusahaan yang berbeda. Perbedaan penulisan yang mendasari penelitian ini, antara lain:

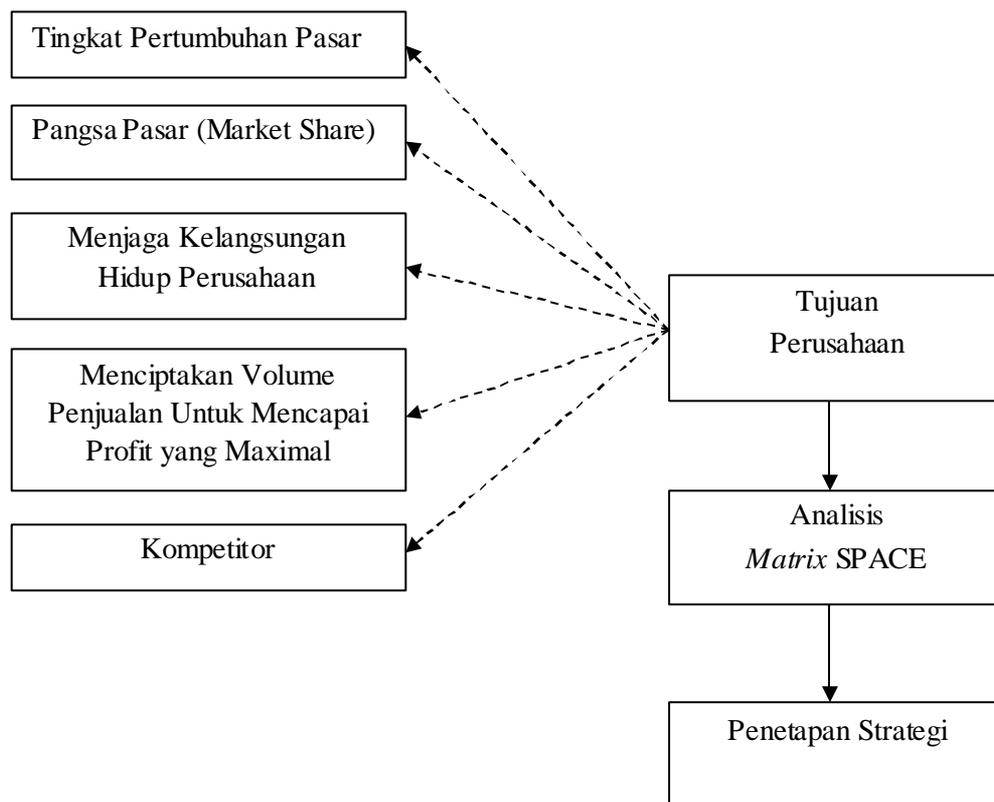
- a. Muh. Reza Ardianto (2008) yang berjudul “Analisis *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix* dan Prediksi Pangsa Pasar Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Pemasaran Pada PT Bintang Mulya Jember”. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan pasar, dan menentukan strategi yang akan datang. Penelitian ini menggunakan metode SPACE Matriks. Hasil dari penelitian ini adalah PT Bintang Mulya Jember berada pada kuadran kompetitif, sehingga strategi yang cocok diterapkan adalah strategi *growth*.
- b. Tri Wendah Anggasari (2009) yang berjudul “Analisis *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix* sebagai dasar pemilihan Strategi Pada PT Gudang Garam Tbk”. Alat analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan SPACE Matrix. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi yang tepat yang dapat diterapkan oleh PT Gudang Garam Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang tepat bagi perusahaan tersebut adalah strategi ekspansi (*growth*) karena perusahaan berada pada kuadran agresif.
- c. Christie Asmara.S (2011) yang berjudul “Alternatif Strategi Pemasaran Rokok Djarum Black di Jember”. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan merumuskan strategi pemasaran berdasarkan prediksi pangsa pasar. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dan matriks IFAS dan EFAS serta IE Matriks. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang cocok digunakan oleh PT. Djarum Black di Jember adalah strategi stabilitas, dalam artian strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang ditetapkan, dan selanjutnya dapat menerapkan strategi penguatan merk produk dan pemosisian ulang merk produk.
- d. Dewi Muji Lestari yang berjudul “Penentuan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix* pada PT. HM. Sampoerna”. Peneliti ingin mengetahui strategi yang tepat yang dapat diterapkan oleh PT. HM. Sampoerna. Alat analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan SPACE Matrix.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Nama dan Tahun	Objek Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Muh. Reza Ardianto (2008)	PT. Bintang Mulia Ajung Jember	SPACE Matrix	Bahwa strategi yang dapat diterapkan oleh PT Bintang Mulia adalah strategi <i>growth</i> .
Tri Wendah Anggasari (2009)	PT Gudang Garam Tbk	SPACE Matrix	Strategi yang tepat bagi perusahaan tersebut adalah strategi ekspansi (<i>growth</i>) karena perusahaan berada pada kuadran agresif.
Christie Asmara. S (2011)	PT. Djarum	Analisis SWOT dan matrix IFAS dan EFAS serta IE Matrix	Strategi yang cocok digunakan oleh PT. Djarum adalah strategi stabilitas, yaitu dengan melakukan penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk.
Dewi Muji Lestari	PT. HM. Sampoerna	Penelitian ini menggunakan SPACE Matrix	

Sumber : Diolah dari berbagai sumber, 2011.

2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2.2 : Kerangka Konseptual

Suatu perusahaan didirikan untuk mendapatkan keuntungan, dapat tumbuh dan berkembang, dapat bertahan hidup, serta dapat memanfaatkan setiap perubahan dan peluang yang ada. Perusahaan diharapkan cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu melakukan analisis terhadap kondisi yang dihadapi.

Prediksi pangsa pasar dilakukan oleh perusahaan karena berhasil tidaknya suatu perusahaan terletak pada kemampuan pihak manajemen dalam mengantisipasi kesempatan dan kemungkinan pasar dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, penetapan kebijakan pemasaran semakin penting, maka perumusan, perencanaan, dan implementasi kebijakan pemasaran yang sesuai dengan lingkungan yang dinamis menjadi tugas utama pihak manajemen. Disamping itu, evaluasi kebijakan merupakan langkah antisipasi atas kondisi pasar saat ini yang dicirikan oleh sifatnya yang dinamis.

Strategi pemasaran merupakan bagian yang sangat penting dalam pelaksanaan strategi secara keseluruhan, karena disitulah terdapat rencana-rencana tindakan untuk mencapai sasaran perusahaan atau sasaran produk pasar, yaitu tindakan-tindakan yang akan membantu mencapai tingkat penjualan dan tingkat laba tertentu untuk suatu produk.

Strategi Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix yang digunakan sebagai salah satu dasar analisis pemilihan strategi bisnis, dengan mengetahui posisi yang tergambarkan dalam matrik tersebut, diharapkan manajemen memiliki landasan berpijak yang cukup kuat dalam pengambilan keputusan penentuan strategi pemasaran, dengan tidak mengabaikan peluang ataupun ancaman yang mungkin terjadi baik yang berasal dari faktor intern maupun faktor ekstern. Dengan adanya strategi yang diterapkan oleh suatu perusahaan dapat membantu untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan demi pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya, suatu perusahaan didirikan dengan beberapa tujuan, diantaranya mengetahui tingkat pertumbuhan pasar dan *market share*, menjaga kelangsungan hidup perusahaan, meningkatkan volume penjualan untuk mencapai profit yang maksimal, dan juga untuk memenangkan persaingan di dunia usaha. Oleh karena itulah, maka penetapan strategi yang tepat sangat diperlukan bagi suatu perusahaan. Beberapa indikator tersebut dapat dijadikan acuan untuk pemetaan dengan menggunakan matriks SPACE yang terdiri dari kekuatan finansial (FS), stabilitas lingkungan (ES), keunggulan kompetitif (CA), dan kekuatan industri (IS). Dari matriks SPACE, dapat diketahui posisi perusahaan saat ini untuk kemudian dijadikan dasar dalam penetapan strategi yang tepat bagi perusahaan.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang bersifat menggambarkan secara sistematis mengenai fakta, situasi dan aktivitas dari objek yang diteliti. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu melainkan hanya menggambarkan “apa adanya” mengenai suatu variabel, gejala atau keadaan. Bentuk dari penelitian ini termasuk penelitian empiris runtut waktu/historis yang merupakan penelitian yang didasarkan pada fakta serta data yang didapat dari perusahaan. Sehingga sifat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian komparatif, yaitu dalam penelitian ini tidak melakukan percobaan (eksperimen) pada objek penelitian. Akan tetapi hanya menetapkan produk dalam pasar persaingan industrinya menurut matrix SPACE. Selanjutnya dilakukan identifikasi variabel, dimana dalam penelitian ini, variabel yang digunakan yaitu tingkat pertumbuhan permintaan industri, tingkat pertumbuhan produk, dan *market share* produk.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian langsung objek. Objek pada penelitian ini adalah perusahaan rokok PT. HM. Sampoerna yang berkedudukan di Surabaya, dengan kantor pusat berlokasi di Jl. Rungkut Industri Raya No. 18, Surabaya. Perusahaan ini memiliki pabrik yang berlokasi di Surabaya, Pandaan, Malang dan Karawang. PT. HM. Sampoerna juga memiliki kantor perwakilan korporasi di Jakarta.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan data sekunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari luar objek penelitian, tetapi masih ada hubungan dan terkait dengan objek yang sedang diteliti. Data sekunder penelitian ini berupa data yang diperoleh dari internet yang terkait dengan perusahaan yang diteliti. Sedangkan data dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari bukti-bukti dan pencatatan tertulis yang ada. Data yang dikumpulkan meliputi data yang ada di beberapa bagian perusahaan yaitu data bagian pemasaran, dan data penunjang lainnya yang berhubungan dengan topik yang sedang diteliti.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah:

a. Wawancara

Metode wawancara tahap pengumpulan data, dimana peneliti mengadakan wawancara terbuka untuk mendapatkan informasi sehubungan dengan permasalahan dalam penelitian.

b. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan studi literatur yang bertujuan mencari referensi penunjang lain dari kepustakaan.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini diperlukan definisi operasional variable yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran agar tidak menimbulkan salah pengertian di dalam interpretasinya. Definisi operasional variable merupakan uraian yang membatasi setiap istilah atas prasa kunci yang digunakan penelitian dengan makna tunggal dan terukur. Definisi operasional variable tidak berarti mengartikan kata demi kata yang terdapat dalam judul secara harfiah, melainkan memberikan gambaran variabel yang akan diberlakukan dalam penelitian. Adapun definisi operasional variable pada penelitian ini antara lain:

- a. Pangsa Pasar (*Market Share*) adalah perbandingan prosentase peningkatan jumlah penjualan yang menunjukkan kekuatan PT. HM. Sampoerna dalam merebut pasar dalam persaingan dan dinyatakan dalam bentuk prosentase.
- b. Strategi pemasaran adalah rencana yang menyeluruh dan terpadu untuk merumuskan visi, misi dan sasaran guna mencapai tujuan PT. HM. Sampoerna terutama untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.
- c. Pangsa pasar relatif adalah perbandingan prosentase peningkatan jumlah penjualan yang menunjukkan kekuatan PT. HM. Sampoerna dan dinyatakan dengan parameter kali.
- d. Tingkat pertumbuhan pasar adalah indikator daya tarik PT. HM. Sampoerna yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia dan diukur dengan menggunakan data historis serta melihat penjualan produk PT. HM. Sampoerna, dan dinyatakan dalam bentuk prosentase.

- e. SPACE Matriks adalah alat strategis yang menggambarkan dua dimensi internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan finansial (*financial strength* = FS) dan keunggulan kompetitif (*competitif advantage* = CA) dan dua dimensi eksternal yang terdiri dari stabilitas lingkungan (*environmental stability* = FS) dan kekuatan industri (*industry strength* = FS).

3.6 Metode Analisis Data

Penentuan strategi pemasaran yang tepat pada PT. HM. Sampoerna dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Tingkat pertumbuhan pasar digunakan tren sekuler non linier dengan trend kuadratik (Anto Dajan, 2000 : 290), dengan rumus:

$$Y = a + bX + cX^2$$

Dimana:

Y = nilai trend tingkat pertumbuhan pasar yang ditaksir

X = jumlah unit tahun yang dihitung dari periode dasar

b dan c = koefisien pada trend

apabila jumlah observasi sejumlah n, maka normal trend kuadratik dapat ditunjukkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\sum Y &= na + c \sum \mu^2 \\ \sum \mu Y &= b \sum \mu^2 \\ \sum \mu^2 Y &= a \sum \mu^2 + c \sum \mu^4\end{aligned}$$

Dimana:

$$\sum \mu = 0 \text{ dan } \sum \mu^4 = 0$$

Y = jumlah keseluruhan permintaan produk selama n tahun

n = jumlah tahun

a = konstanta yang mempunyai besar Y pada saat X = 0

b dan c = koefisien pada trend

μ = jumlah unit yang dihitung pada periode dasar

Penentuan nilai x pada trend sekuler non linier dengan trend kuadratik dengan menggunakan metode OLS (*Ordinal Least Square*). Dimana pada penelitian ini data yang digunakan adalah data lima tahun terakhir perusahaan, sehingga merupakan data ganjil. Berdasarkan metode OLS, maka penempatan angka nol (0) berada ditengah-tengah data.

- b. Untuk menentukan pengukuran pertumbuhan pasar digunakan pendekatan (Suwarsono, 2000:117) sebagai berikut:

$$Y = \frac{X_1 - X_2}{X_2} \times 100\%$$

Dimana:

Y = tingkat pertumbuhan pasar tahun n

X₁ = proyeksi volume penjualan perusahaan tahun ke n

X₂ = proyeksi volume penjualan perusahaan tahun ke n-1

- c. Untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan perusahaan lainnya, menggunakan *market share*, dengan rumus (dalam Riyanto, 2007:8),

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Permintaan Perusahaan}}{\text{Permintaan Perusahaan Sejenis}} \times 100\%$$

- d. Untuk mengetahui pangsa pasar relatif, digunakan rumus sebagai berikut (Suwarsono, 2000:120):

$$\text{Pangsa Pasar Relatif Tahun } n = \frac{\text{Volume Penjualan Perusahaan Tahun } n}{\text{Volume Penjualan Pesaing Tahun } n}$$

- e. Melakukan pemetaan dengan menggunakan *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*

SPACE Matriks terdiri dari empat kuadran yang masing-masing menunjukkan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan, yaitu agresif, konservatif, defensif dan kompetitif. Pada sumbu vertikal menggambarkan dua dimensi internal perusahaan yaitu kekuatan finansial (*financial strength* = FS) dan keunggulan kompetitif (*competitif advantage* = CA). Sedangkan pada sumbu horizontal, menggambarkan dua dimensi eksternal, yaitu stabilitas lingkungan (*environmental stability* = ES) dan kekuatan industry (*industry strength* = IS) (Suwarsono, 2000:43).

Tahap yang dibutuhkan untuk menyusun matrik SPACE adalah sebagai berikut (Fred R. David, 2005:292)

1. Pilih serangkaian variabel untuk mendefinisikan kekuatan finansial (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS)
2. Beri nilai yang berkisar antara -1 (terburuk) hingga 6 (terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi FS dan IS. Beri nilai berkisar antara -1 (terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi ES dan CA

3. Hitung rata-rata skor FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai-nilai dari variabel masing-masing dimensi dan dibagi dengan jumlah variabel yang digunakan dari masing-masing dimensi
4. Tempatkan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA untuk sumbu yang sesuai dalam matrix SPACE
5. Tambahkan dua nilai pada sumbu horizontal (x) dan gambar titik hasilnya pada sumbu horizontal. Tambahkan dua nilai pada sumbu vertikal (y) dan gambar titik hasilnya pada sumbu vertikal. Gambar perpotongan dari titik xy yang baru
6. Gambar vektor arah dari titik asal matrix SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkap tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi, yaitu agresif, kompetitif, defensif atau konservatif.
 - a) Apabila arah garis suatu perusahaan terletak pada kuadran agresif dalam matrix SPACE, berarti organisasi perusahaan tersebut berada pada posisi yang terbaik untuk menggunakan kekuatan internalnya untuk; mengambil manfaat adanya peluang-peluang eksternal, menanggulangi kelemahan-kelemahan internal, menghindari ancaman-ancaman eksternal
 - b) Apabila arah suatu perusahaan terletak pada kuadran konservatif dalam matrix SPACE, berarti bahwa organisasi tersebut tetap berada pada baris awal kompetensinya dan tidak bersedia untuk menanggung resiko yang lebih besar
 - c) Apabila arah suatu garis perusahaan terletak pada kuadran defensif dalam matrix SPACE, berarti perusahaan tersebut harus memfokuskan pada upaya untuk mengurangi kelemahan-kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal
 - d) Sedangkan kuadran kompetitif mengindikasikan strategi-strategi keunggulan kompetitif yang meliputi integrasi ke belakang, ke depan/horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan *joint venture*.

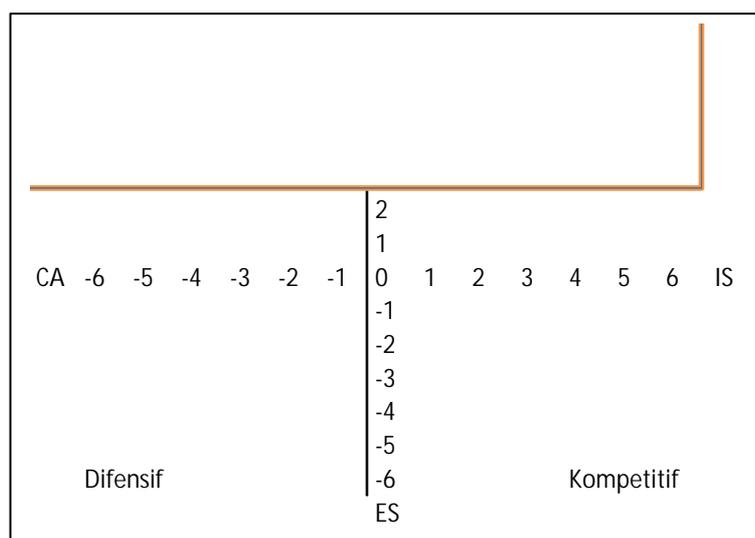
Posisi strategi internal dan eksternal dalam matriks SPACE terdiri dari berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut dapat berupa ancaman, maupun peluang, yang mana hal tersebut harus diperhatikan demi kelangsungan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain : *Return on investment (ROI)*, *Leverage*, Likuiditas, Modal kerja, Perubahan teknologi, Tingkat inflasi, Keragaman permintaan, Persaingan harga, Hambatan masuk ke pasar/industri, Tekanan persaingan, Elastisitas harga permintaan, Pangsa pasar, Kualitas produk, Siklus daur hidup produk, Loyalitas pelanggan, Pengendalian pada pemasok dan distributor, Potensi pertumbuhan, Potensi keuntungan, Stabilitas finansial, Pemanfaatan

sumberdaya, Kemudahan masuk ke pasar/industri, Produktivitas, dan Pemakaian kapasitas

Tabel 3.1 Matriks SPACE

POSISI STRATEGI INTERNAL	POSISI STRATEGI EKSTERNAL
<p><i>FINANCIAL STRENGTH (FS)</i></p> <p><i>Return on investment (ROI)</i></p> <p><i>Leverage</i></p> <p>Likuiditas</p> <p>Modal Kerja</p>	<p><i>ENVIRONMENTAL STABILITY (ES)</i></p> <p>Perubahan teknologi</p> <p>Tingkat inflasi</p> <p>Keragaman permintaan</p> <p>Persaingan harga</p> <p>Hambatan masuk ke pasar/industri</p> <p>Tekanan persaingan</p> <p>Elastisitas harga permintaan</p>
<p><i>COMPETITIVE ADVANTAGES (CA)</i></p> <p>Pangsa pasar</p> <p>Kualitas produk</p> <p>Siklus daur hidup produk</p> <p>Loyalitas pelanggan</p> <p>Pengendalian pada pemasok dan distributor</p>	<p><i>INDUSTRY STRENGTH (IS)</i></p> <p>Potensi pertumbuhan</p> <p>Potensi keuntungan</p> <p>Stabilitas finansial</p> <p>Pemanfaatan sumberdaya</p> <p>Kemudahan masuk ke pasar/industri</p> <p>Produktivitas</p> <p>Pemakaian kapasitas</p>

Sumber : Fred R. David (2005:294)



Gambar 3.1 Grafik Matrik SPACE

Sumber : Fred R David (2005 : 293)

Matriks SPACE yang terdiri dari empat kuadran sebagai penentu dari alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan ditampilkan pada gambar 3.1. Beberapa contoh dari profil strategi yang dapat muncul dari hasil analisa matriks SPACE antara lain, (Fred R. David, 2005:295)

1. Kuadran Agresif

Ketika vektor arah perusahaan berlokasi di kuadran agresif (kuadran kanan atas) dari matriks SPACE, berarti perusahaan berada pada posisi baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna, memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang (digunakan untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok), integrasi ke depan (strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga retailer), integrasi horizontal (mengarah pada strategi yang memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing), diversifikasi konglomerat (penambahan bidang bisnis baru dengan bidang bisnis yang berbeda dari bisnis utama yang ditekuni, dengan alasan melakukan investasi), diversifikasi konsentrik (penambahan bidang bisnis baru yang masih berkaitan dengan bisnis utama yang selama ini ditekuni), diversifikasi horizontal (strategi menambah atau menciptakan produk baru yang terkait dengan produk saat ini kepada pelanggan saat ini), atau strategi kombinasi semuanya bisa layak digunakan, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi perusahaan.

2. Kuadran Konservatif

Vektor arah pada kuadran kiri atas matriks SPACE mengimplikasikan untuk tetap berada dekat dengan kompetensi dasar perusahaan dan tidak mengambil resiko yang berlebihan. Strategi Konservatif sering kali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

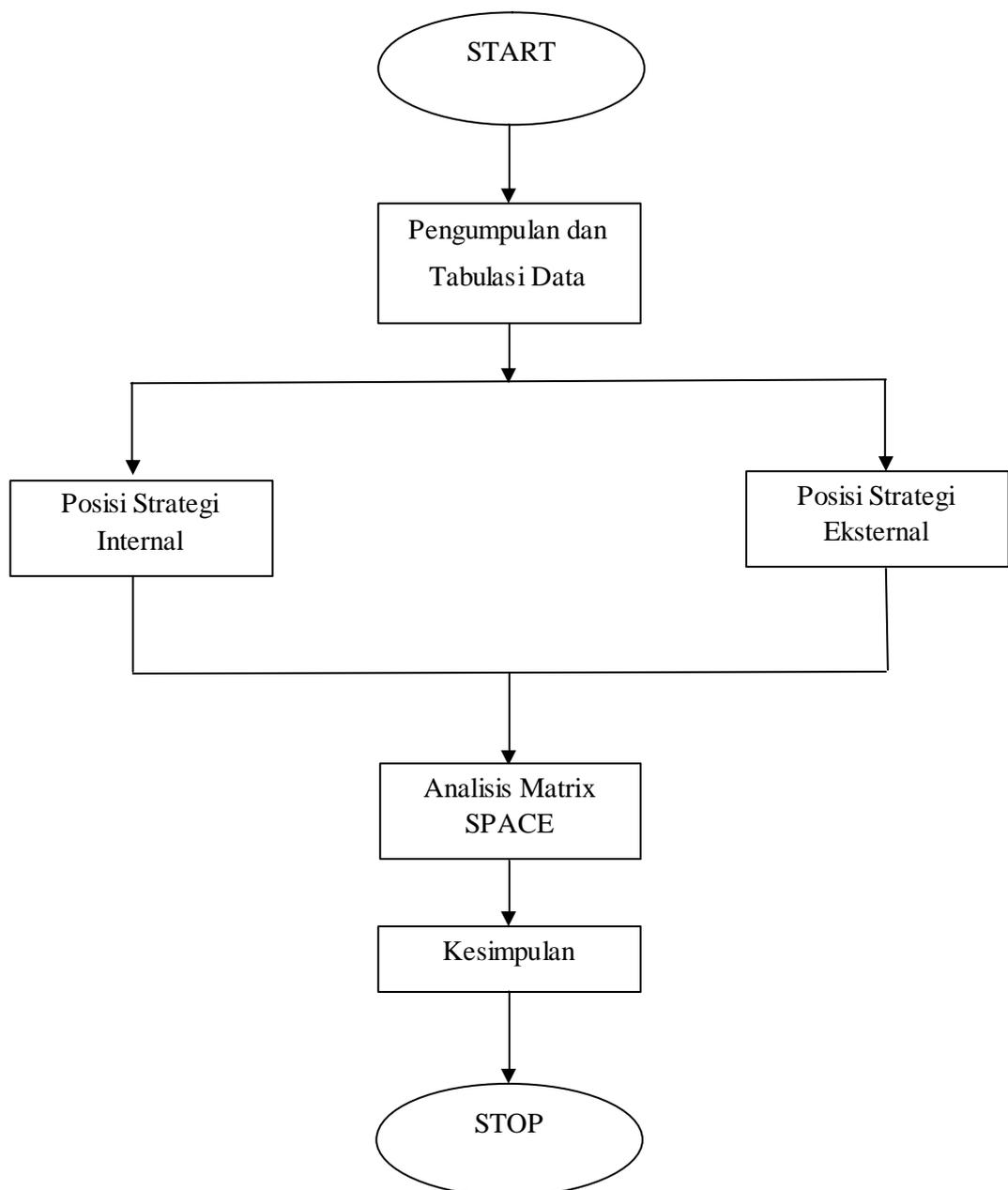
3. Kuadran Difensif

Vektor arah yang berada pada kiri bawah matriks SPACE menyarankan bahwa perusahaan seharusnya berfokus pada memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi defensif mencakup *retrenchment* (merombak perusahaan dengan pengurangan aset dan biaya untuk mengatasi penurunan penjualan dan keuntungan), divestasi (pengurangan beberapa jenis aset baik dalam bentuk finansial atau barang), likuidasi, dan diversifikasi konsentrik.

4. Kuadran Kompetitif

Vektor arah berlokasi di kuadran kanan bawah mengindikasikan strategi kompetitif. Strategi kompetitif mencakup integrasi ke belakang, ke depan, dan horizontal yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan *joint venture*.

3.7 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Berikut adalah langkah-langkah penyelesaian penelitian,

1. Start, yaitu permulaan atau persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi. Tahapan pertama ini dapat dilakukan dengan pencarian data yang berhubungan dengan topik penelitian objek yang akan diteliti
2. Tahap pengumpulan serta tabulasi data, yaitu mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian. Apabila data-data tersebut telah terkumpul, maka dilakukan penganalisan untuk menentukan taksiran data nilai yang akan atau tidak perlu digunakan
3. Menentukan faktor internal (kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif) dan faktor eksternal (kekuatan industri dan stabilitas lingkungan)
4. Menyusun matrix SPACE berdasarkan hasil perhitungan terhadap dua dimensi internal dan dua dimensi eksternal
5. Setelah dilakukan pemetaan, maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil perhitungan
6. Stop, merupakan tahapan akhir dari penelitian ini.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah PT. HM. Sampoerna.

Sejarah dan keberhasilan PT. HM. Sampoerna tidak terpisahkan dari sejarah keluarga Sampoerna sebagai pendirinya. Pada tahun 1913, Liem Seeng Tee seorang imigran asal Cina mulai membuat dan menjual rokok kretek luring tangan di rumahnya di Surabaya, Indonesia. Perusahaan kecilnya tersebut merupakan salah satu perusahaan pertama yang memproduksi dan memasarkan rokok kretek maupun rokok putih.

Popularitas rokok kretek tumbuh dengan pesat. Pada awal tahun 1930an, Liem Seeng Tee mengganti nama keluarga sekaligus nama perusahaannya menjadi Sampoerna, yang berarti “kesempurnaan”. Setelah usahanya berkembang cukup mapan, Liem Seeng Tee memindahkan tempat tinggal keluarga dan pabriknya ke sebuah kompleks bangunan yang terbengkalai di Surabaya yang kemudian direnovasi olehnya. Bangunan tersebut kemudian juga dijadikan tempat tinggal keluarganya, dan hingga kini, bangunan yang dikenal sebagai Taman Sampoerna tersebut masih memproduksi kretek luring tangan. Bangunan tersebut kini juga meliputi sebuah museum yang mencatat sejarah keluarga Sampoerna dan usahanya, serta merupakan salah satu tujuan wisata utama di Surabaya. Generasi ketiga keluarga Sampoerna, Putera Sampoerna, mengambil alih kemudi perusahaan pada tahun 1978. Di bawah kendalinya, Sampoerna berkembang pesat dan menjadi perseroan publik pada tahun 1990 dengan struktur usaha modern, dan memulai masa investasi dan ekspansi. Selanjutnya Sampoerna berhasil memperkuat posisinya sebagai salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia.

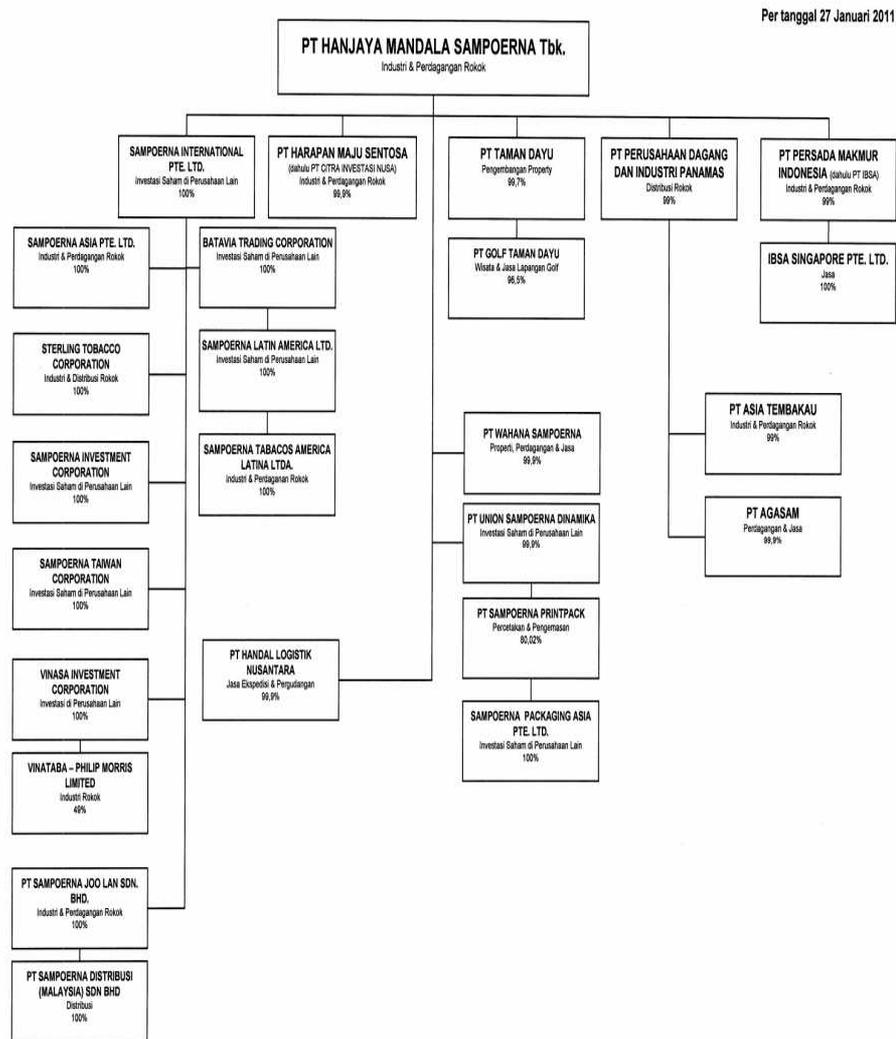
Keberhasilan Sampoerna menarik perhatian Philip Morris International (PMI), salah satu perusahaan rokok terkemuka di dunia. Akhirnya pada bulan Mei 2005, PT Philip Morris Indonesia, afiliasi dari PMI, mengakuisisi kepemilikan mayoritas atas Sampoerna. Jajaran Direksi dan manajemen baru yang terdiri dari gabungan profesional Sampoerna dan PMI meneruskan kepemimpinan Perseroan dengan menciptakan sinergi operasional dengan PMI, sekaligus tetap menjaga tradisi dan warisan budaya Indonesia yang telah dimilikinya sejak hampir seabad lalu.

4.1.2 Profil Perusahaan

Perseroan mengoperasikan enam pabrik rokok di Indonesia: dua pabrik Sigaret Kretek Mesin (SKM) berlokasi di Pandaan dan Karawang, tiga pabrik Sigaret Kretek

Tangan (SKT) berlokasi di Surabaya dan satu pabrik sigaret kretek tangan di Malang. Selain itu, Perseroan juga bekerja sama dengan 38 unit Mitra Produksi Sigaret (MPS) yang berada di berbagai lokasi di Pulau Jawa dalam memproduksi sigaret kretek tangan, dan secara keseluruhan memiliki lebih dari 60.000 orang karyawan. Perseroan menjual dan mendistribusikan rokok melalui 59 kantor penjualan.

Berikut ini adalah gambar struktur perusahaan Sampoerna beserta seluruh anak perusahaan,



Gambar 4.1 : Struktur Perusahaan

Sumber : PT. HM. Sampoerna tahun 2011

4.1.3 Visi dan Misi

Visi Sampoerna terkandung dalam “Falsafah Tiga Tangan”. Falsafah tersebut mengambil gambaran mengenai lingkungan usaha dan peranan Sampoerna di dalamnya. Masing-masing dari ketiga “Tangan”, yang mewakili perokok dewasa, karyawan dan mitra bisnis, serta masyarakat luas, merupakan pihak utama yang harus dirangkul oleh Sampoerna untuk meraih visi menjadi perusahaan paling terkemuka di Indonesia. PT. HM. Sampoerna meraih ketiga kelompok ini dengan cara sebagai berikut:

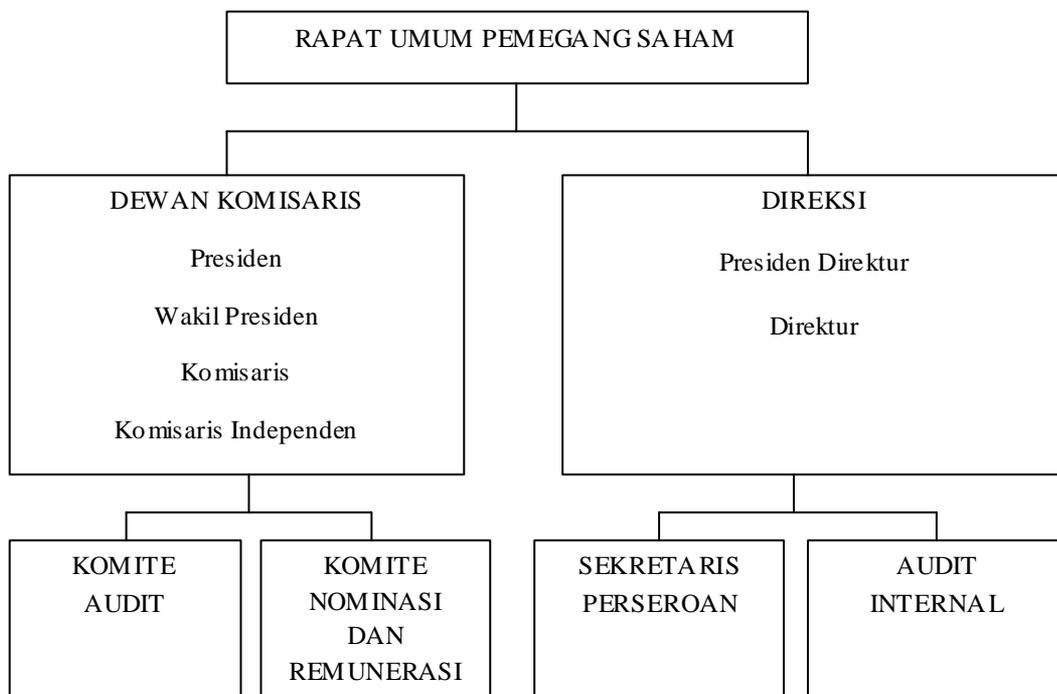
Pertama, memproduksi rokok berkualitas tinggi dengan harga yang baik bagi perokok dewasa. Sampoerna berkomitmen tinggi untuk memproduksi produk berkualitas tinggi dengan harga yang baik bagi perokok dewasa. Ini dicapai melalui penawaran produk yang relevan dan inovatif untuk memenuhi selera konsumen yang dinamis. Kedua, memberikan kompensasi dan lingkungan kerja yang baik kepada karyawan dan membina hubungan baik dengan mitra usaha. Karyawan adalah aset terpenting Sampoerna. Kompensasi, lingkungan kerja dan peluang yang baik untuk mengembangkan karier adalah kunci utama membangun motivasi dan produktivitas karyawan. Di sisi lain, mitra usaha PT. HM. Sampoerna juga berperan penting dalam keberhasilan PT. HM. Sampoerna, dan PT. HM. Sampoerna mempertahankan kerja sama yang erat dengan mereka untuk memastikan vitalitas dan kelangsungan usaha mereka. Ketiga, memberikan sumbangsih kepada masyarakat luas. Kesuksesan Sampoerna tidak terlepas dari dukungan masyarakat di seluruh Indonesia. Dalam memberikan sumbangsih, PT. HM. Sampoerna memfokuskan pada kegiatan pengentasan kemiskinan, pendidikan, pelestarian lingkungan, penanggulangan bencana dan kegiatan sosial karyawan.

4.1.4 Tata Kelola Perusahaan

Salah satu kunci kesuksesan perseroan adalah ketaatan terhadap prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Sebagai perusahaan publik, sekaligus sebagai afiliasi PMI, penerapan tata kelola perusahaan yang baik menjadi suatu keharusan bagi perseroan. Perseroan menetapkan standar kepatuhan dan integritas yang sangat tinggi dalam menjalankan usaha. Aturan berperilaku (*code of conduct*) yang diterapkan pada seluruh afiliasi PMI, termasuk Sampoerna, dikomunikasikan kepada karyawan perseroan pada seluruh tingkatan organisasi. Program pelatihan diadakan secara berkala dan partisipasi karyawan dimonitor dengan ketat.

Pelaksanaan tata kelola perusahaan di Sampoerna merupakan tanggung jawab dewan komisaris dan direksi, dibantu oleh tim yang terdiri dari para ahli bidang hukum

(*legal counsel*) dan audit internal. Tim tersebut secara rutin memantau kepatuhan terhadap semua kebijakan.



Gambar 4.2 : Struktur PT. HM. Sampoerna

Sumber: PT. HM Sampoerna 2010

a. Dewan Komisaris

Dewan komisaris bertugas melakukan pengawasan atas keputusan-keputusan direksi dalam mengelola jalannya perseroan serta memberikan nasihat kepada direksi. Dalam melakukan tugas-tugas pengawasannya, dewan komisaris memiliki kewenangan untuk melakukan audit atas pembukuan perseroan. Dewan komisaris mengadakan beberapa pertemuan pada tahun 2010.

b. Direksi

Direksi bertanggung jawab mengelola perseroan untuk mencapai maksud dan tujuannya. Direksi berhak mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan, tentang segala hal dan dalam segala kejadian. Direksi juga berhak mengikat perseroan dengan pihak lain, serta menjalankan segala tindakan, baik mengenai kepengurusan maupun kepemilikan, dengan tetap memperhatikan Anggaran Dasar Perseroan, Undang-Undang tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang tentang Pasar Modal serta

ketentuan-ketentuan lain yang berlaku. Direksi menyelenggarakan rapat rutin, umumnya setiap bulan, yang dapat melibatkan pimpinan divisi dan manajer senior tertentu.

Rapat tersebut antara lain membahas situasi ekonomi, situasi pasar, informasi penjualan, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan operasional dan kegiatan usaha perseroan. Anggota direksi juga mendapatkan pelatihan dan pengembangan secara berkala, yang frekwensi dan jenisnya disesuaikan dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing.

c. Komite Audit

Komite Audit ditunjuk dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris. Komite Audit terdiri dari pihak-pihak independen, Komisaris independen, serta akuntan yang berpengalaman. Tugas utama Komite Audit adalah membantu Dewan Komisaris dalam memastikan berjalannya dan terpeliharanya praktek tata kelola perusahaan dan pengawasan perusahaan yang memadai. Komite Audit memberikan perhatian kepada seluruh aspek pengelolaan resiko yang berkaitan dengan operasional Perseroan.

d. Remunerasi

Remunerasi anggota dewan komisaris dan anggota direksi merupakan wewenang Rapat Umum Pemegang Saham sebagaimana diamanatkan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

e. Remunerasi Anggota Dewan Komisaris dan Anggota Direksi

Pada pelaksanaannya, Rapat Umum Pemegang Saham mendelegasikan penentuan jumlah remunerasi dan pembagian tugas anggota direksi kepada dewan komisaris. PT Philip Morris Indonesia sebagai pemegang saham utama Perseroan dan Komite Nominasi dan Remunerasi (KNR) yang baru terbentuk, memberikan rekomendasi kepada dewan komisaris tentang hal-hal yang berhubungan dengan remunerasi anggota dewan komisaris.

f. Komite Nominasi dan Remunerasi

Dewan komisaris telah membentuk KNR pada 9 Maret 2011. KNR bertanggung jawab dalam memberikan saran dan rekomendasi kepada dewan komisaris tentang hal-hal terkait nominasi dan remunerasi anggota Direksi, Dewan Komisaris dan Komite-Komite Dewan Komisaris. Salah satu anggota KNR harus merupakan komisaris independen perseroan. Ketua KNR dipilih oleh Dewan Komisaris Perseroan.

g. Audit Internal

Fungsi Audit Internal membantu Direksi mengelola proses-proses internal perseroan. Piagam Audit Internal dikeluarkan pada tahun 2009 oleh Direksi setelah

mendapat persetujuan Dewan Komisaris. Audit Internal memonitor kepatuhan terhadap prinsip dan praktik perseroan, dan hal-hal lain menurut permintaan Direksi dan Dewan Komisaris

h. Sekretaris Perseroan dan Hubungan Investor

Sekretaris Perseroan membantu Direksi dalam memastikan kepatuhan Perseroan terhadap peraturan dan kebijakan pasar modal, dan memastikan bahwa Direksi mendapatkan informasi mengenai perubahan peraturan pasar modal beserta implikasinya. Dalam menjalankan tugas-tugasnya, Sekretaris Perseroan bekerja sama dengan Departemen Hukum dan Divisi Hubungan Investor. Sekretaris Perseroan dan Divisi Hubungan investor memastikan bahwa otoritas pasar modal (Bapepam-LK), otoritas bursa (Bursa Efek Indonesia), PT Kustodian Sentral Efek Indonesia (PT KSEI), pemegang saham, investor, analis efek dan masyarakat pasar modal mendapatkan informasi yang memadai sesuai ketentuan pasar modal yang berlaku. Selama tahun 2010, Perseroan menyelenggarakan sejumlah kegiatan seperti paparan publik, berita pers dan pertemuan lainnya.

4.1.5 Lokasi PT. HM. Sampoerna

Sampoerna berkedudukan di Surabaya, dengan kantor pusat berlokasi di Jl. Rungkut Industri Raya No. 18, Surabaya, serta memiliki 6 pabrik yang diantaranya berlokasi di Surabaya, Pandaan, Malang dan Karawang. Sampoerna juga memiliki kantor perwakilan korporasi di Jakarta dan 49 kantor cabang penjualan yang tersebar di seluruh Indonesia.

4.1.6 Personalia

Kesuksesan PT HM Sampoerna merupakan hasil kerja keras karyawan yang bekerja dengan seluruh potensi yang mereka miliki. Di masa mendatang, kesuksesan PT. HM. Sampoerna akan ditentukan oleh kemampuan merekrut, melatih dan mengembangkan karyawan-karyawan terbaik. Hari ini maupun esok, karyawan akan terus menjadi aset yang paling berharga.

Pada akhir 2009, jumlah karyawan PT. HM. Sampoerna mencapai sekitar 28.300 orang. Selain itu, PT. HM. Sampoerna bekerja sama dengan 38 unit Mitra Produksi Sigaret (MPS) yang secara keseluruhan memiliki lebih dari 60.000 orang karyawan. Untuk memastikan keberhasilan karyawan kami, Sampoerna berkomitmen untuk merencanakan dan mengembangkan karir mereka, memberikan mereka sarana dan

pelatihan yang memadai untuk melaksanakan tugas mereka semaksimal mungkin. PT. HM. Sampoerna juga berkomitmen untuk memberikan lingkungan kerja yang adil dan aman bagi seluruh karyawan kami.

Mengingat pentingnya peran seluruh karyawan dalam menentukan keberhasilan perusahaan, anggota manajemen Sampoerna meluangkan waktu secara berkala untuk bertemu dan berbicara dengan para karyawan di seluruh tingkatan, untuk memberikan mereka informasi mengenai perkembangan-perkembangan penting, serta untuk memastikan bahwa suara mereka didengar dalam membuat setiap keputusan bisnis penting.

PT. HM. Sampoerna berniat untuk menjadi perusahaan yang diminati oleh para pencari kerja, sehingga kami dapat tumbuh bersama para profesional terbaik di negeri ini. Oleh sebab itulah kami berusaha untuk merekrut orang-orang yang terbaik dalam bidangnya, tanpa memandang ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, usia, orientasi seksual, kecacatan, status kewarganegaraan, status pernikahan atau status lain yang dilindungi secara hukum.

Memang masih banyak yang harus dilakukan, namun PT. HM. Sampoerna merasa memiliki prestasi yang cukup baik dalam program pengembangan karier, penggajian dan tunjangan perusahaan yang kompetitif, serta lingkungan kerja yang menantang. Ini adalah perusahaan yang mendorong dan menyambut keberhasilan. Sampoerna tahu bahwa para karyawan mewakili perusahaan, dan perusahaan ingin agar mereka merasa bangga dengan perusahaan tempatnya bekerja.

4.1.7 Pembayaran Gaji/Upah

Dasar pembayaran gaji dan upah pada PT. HM. Sampoerna terdiri dari:

1. gaji bulanan untuk karyawan tetap
2. upah harian untuk buruh
3. bonus insentif
4. tunjangan hari raya

Gaji yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan UMR yang berlaku dan juga sesuai dengan tingkat kepegawaian masing-masing karyawan. Untuk memperoleh prestasi kerja yang maksimal, maka perlu adanya suatu pengertian dan kemampuan untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menciptakan suatu prestasi kerja. Perusahaan memahami betul bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan prestasi kerja adalah pemenuhan kebutuhan karyawan. Kebutuhan yang tampak misalnya kebutuhan fisiologis,

keamanan kerja dan kebutuhan sosial. Berdasarkan identifikasi tersebut maka kebutuhan karyawan PT. HM. Sampoerna secara global yaitu kompensasi sebagai bagian dari kebutuhan fisiologis, kondisi kerja, fasilitas, dan pengawasan sebagai bagian dari kebutuhan keamanan kerja dan komunikasi sebagai bagian dari kebutuhan sosial.

4.1.8 Aspek Pemasaran

PT. HM. Sampoerna merupakan salah satu perusahaan rokok publik terbesar di Indonesia. Berkantor pusat di Surabaya, Jawa Timur dan memiliki jangkauan distribusi ke seluruh nusantara.

Distribusi merupakan faktor internal perusahaan yang juga sangat berpengaruh terhadap kelancaran penyaluran produk. Saluran distribusi yang digunakan oleh PT. HM. Sampoerna adalah sebagai berikut,



Dalam saluran ini, perusahaan memilih distributor yang sudah ditunjuk sebagai penyalur utama untuk kemudian disalurkan kepada pengecer dan konsumen.

Kegiatan promosi dan pemasaran dilakukan guna melanjutkan kajian menyeluruh atas jalur-jalur distribusi yang dimiliki oleh PT. HM. Sampoerna, dan untuk memastikan ketersediaan produk-produk Sampoerna di seluruh nusantara. Perusahaan juga memberikan modal yang cukup besar untuk mengadakan event berkala seperti A mild live wanted, Java Jazz, COPA Dji Sam Soe, Liga voli Proliga, IBL, Jak Jazz dan Soundrenaline.

Sampoerna juga melanjutkan investasi untuk memaksimalkan proses operasional dan sistem pendukung. Perusahaan berhasil mengimplementasikan Program *Office One* untuk mengkonsolidasikan berbagai sistem transaksi administrasi kantor ke dalam suatu platform yang didukung oleh sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) terintegrasi, yaitu *Office One* untuk merampingkan struktur fungsi pendukung perusahaan, yaitu sistem yang terkonsolidasi bagi unit penjualan, transportasi, dan usaha percetakan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi rantai pasokan perusahaan.

4.1.9 Produk

PT HM Sampoerna ("Sampoerna") dan afiliasinya memproduksi, memasarkan dan mendistribusikan rokok di Indonesia, yang meliputi Sigaret Kretek Tangan (SKT), Sigaret Kretek Mesin (SKM), dan rokok putih. Rokok kretek menguasai sekitar 92%

pasar rokok di Indonesia. Di antara merek rokok kretek Sampoerna adalah Dji Sam Soe, A Mild, Sampoerna Kretek (sebelumnya disebut Sampoerna A Hijau), dan U Mild.

Berkat fokus dan investasi pada portofolio merek, pada tahun 2009, empat merek Sampoerna menduduki posisi 10 merek dengan pangsa pasar terbesar di Indonesia. Empat merek tersebut adalah A Mild, Dji Sam Soe, Marlboro dan Sampoerna Kretek.

a. A Mild

A Mild diluncurkan oleh Sampoerna pada tahun 1989. A Mild merupakan pionir produk rokok kategori LTLN (rendah tar rendah nikotin) di Indonesia. Saat ini, A Mild diproduksi di pabrik Karawang dan Sukorejo. Pada tahun 2009, A Mild menjadi produk rokok terdepan di Indonesia dengan pangsa pasar sebesar 10,7% .

b. Dji Sam Soe

Dji Sam Soe merupakan sigaret kretek tangan pertama yang diproduksi oleh Handel Maatschappij Liem Seeng Tee, yang di kemudian hari menjadi Sampoerna. Dji Sam Soe hingga saat ini diproduksi dengan tangan di fasilitas produksi Sampoerna di 3 pabrik di Surabaya dan 1 pabrik di Malang. Kemasannya juga tak pernah berubah selama hampir 100 tahun. Dji Sam Soe diposisikan sebagai kretek premium di Indonesia. Pada tahun 2009, Dji Sam Soe merupakan merek terbesar ketiga di Indonesia dengan pangsa pasar sebesar 7,5% .

Varian Dji Sam Soe meliputi Dji Sam Soe Filter dan Dji Sam Soe Magnum Filter yang merupakan sigaret kretek mesin. Dji Sam Soe Kretek dan Dji Sam Soe Super Premium merupakan sigaret kretek tangan.

c. Sampoerna Kretek

Sampoerna Kretek adalah sigaret kretek tangan yang diproduksi pertama kali pada tahun 1968 di Denpasar, Bali, oleh Aga Sampoerna, kepala keluarga Sampoerna generasi kedua. Pada tahun 2009, pangsa pasar Sampoerna Kretek terhitung sebesar 4,3%.

Berikut adalah secara keseluruhan beberapa merek rokok yang di produksi oleh PT. HM. Sampoerna dan afiliasinya,

A Mild	A Mild Menthol
A International	A King Size
Dji Sam Soe	Dji Sam Soe Super Premium
Dji Sam Soe Magnum	Dji Sam Soe Filter
Dji Sam Soe Gold	Sampoerna Kretek
Sampoerna Exclusive	Sampoerna Xtra

Sampoerna Millennium	Sampoerna Dark Classics
Sampoerna Menthol Classics	U Mild
Avolution	Avolution Menthol
A Flava	A Flava Bold
Panamas 1	Kraton Dalem
Vegas Mild	St. Dupont Paris
Marlboro	Marlboro Lights
Marlboro Menthol	Marlboro Menthol Lights

4.1.10 Volume Penjualan

Indonesia merupakan negara pengonsumsi rokok terbesar di dunia setelah Cina dan India. Penduduk Indonesia pada tahun 2011 berjumlah sekitar 228 juta jiwa.

Pangsa pasar PT HM Sampoerna pada 2009 menurun tipis 0,4% menjadi 29,1% dibandingkan 2008 di tengah persaingan yang semakin ketat. Meski demikian, volume produksi Sampoerna tumbuh sebesar 3,6% atau 2,6 miliar batang menjadi 75,9 miliar batang, naik dari 2008 sebanyak 73,3 miliar batang.

Berdasarkan informasi pada Bursa Efek Indonesia, Maret 2011, Sampoerna mencetak kenaikan pangsa pasar di segmen low tar/low nicotine (LTLN). Pangsa pasar Sampoerna di segmen tersebut naik dari 25,4% di tahun 2008 menjadi 28,0% pada tahun 2009. Tren ini menguntungkan Sampoerna dengan merek unggulan A Mild yang tumbuh sebesar 4 miliar batang dan pangsa pasarnya menjadi 10,7% sehingga menjadi merek teratas di Indonesia. Demikian pula U Mild yang tumbuh sebesar 0,2 miliar batang sehingga pangsa pasarnya menjadi 1,0% di tahun 2009.

Pada segmen sigaret kretek tangan (SKT), yang kembali menyusut sebesar 1,9 poin pada tahun 2009, produk HMSP Dji Sam Soe dan Sampoerna Kretek (sebelumnya disebut Sampoerna A Hijau) mengalami penurunan pangsa pasar dan volume setelah melewati titik harga yang sulit. Pada segmen harga menengah, Sampoerna Kretek mencatat penurunan volume sebesar 2,1 miliar batang, menyebabkan pangsa pasarnya turun sebesar 0,9% menjadi 4,3% pada tahun 2009. Dji Sam Soe mengalami penurunan yang lebih kecil, yaitu sebesar 0,2 miliar batang, sehingga pangsa pasarnya turun 0,3% menjadi 7,5% pada tahun 2009. Walaupun pangsa pasar SKT menyusut, volume SKT tetap kokoh sebesar 31,9% dari keseluruhan volume industri pada tahun 2009.

Segmen sigaret putih mesin (SPM) mengalami sedikit penyusutan pangsa pasar menjadi 8,0% dari 8,4% pada tahun 2008. Namun demikian, kelompok merek Marlboro

menunjukkan kinerja yang kuat pada segmen ini dengan ditunjang oleh Marlboro Black Menthol yang diluncurkan pada bulan Maret. Marlboro tumbuh sebesar 0,9 miliar batang sehingga angka penjualannya menjadi 11,7 miliar batang dengan pangsa pasar sebesar 4,9% di seluruh nusantara.

Berdasarkan data pada tabel 4.1 dapat dilihat volume penjualan tahunan HM. Sampoerna senantiasa mengalami pertumbuhan atau kenaikan dari tahun ke tahun. Terakhir tumbuh sebesar 3,9% menjadi 78,8 miliar batang di tahun 2010. Di tengah persaingan yang ketat, HM. Sampoerna berhasil mempertahankan posisi nomor satu di industri rokok dengan pangsa pasar 29,1% di Indonesia. Ini merupakan hasil dari fokus berkelanjutan pada portofolio merek inti perusahaan, inovasi dan peluncuran produk-produk baru di segmen yang berkembang.

Tabel 4.1 Data Penjualan PT. HM. Sampoerna Tahun 2006-2010

Tahun	Volume Penjualan (dalam miliar batang)
2006	64,7
2007	66,8
2008	73,3
2009	75,9
2010	78,8

Sumber data: www.sampoerna.com

Tabel 4.2 Data Penjualan PT. HM. Sampoerna dan Perusahaan Pesaing Tahun 2006-2010 (dalam miliar batang)

Tahun	PT. HM. Sampoerna	PT. Gudang Garam	Jumlah
2006	64,7	229	293,7
2007	66,8	227	293,8
2008	73,3	220	293,3
2009	75,9	100	175,9
2010	78,8	152	230,8
Jumlah	359,5	928	1287,5

Sumber data : www.sampoerna.com dan www.gudanggaramtbk.com

Sebagai pemilik pangsa pasar terbesar, tentunya PT. HM. Sampoerna harus dapat mempertahankan kinerjanya guna mendapatkan loyalitas dari konsumen serta menarik minat konsumen baru. Tetapi hal tersebut tidaklah mudah, mengingat perusahaan sejenis sudah mulai banyak bermunculan dengan beragam kelebihan yang ditawarkan. Pesaing

terdekat dari PT. HM.Sampoerna tak lain adalah PT. Gudang Garam. Perusahaan ini juga berada di propinsi Jawa Timur dan juga merupakan perusahaan terbuka. Tentu hal-hal tersebut menjadikan persaingan semakin ketat diantara keduanya. Perbandingan hasil penjualan dari kedua perusahaan tersebut dapat dilihat dari tabel 4.2.

4.1.11 Tanggung Jawab Sosial PT. HM. Sampoerna

PT. HM. Sampoerna adalah salah satu perusahaan rokok terkemuka di Indonesia dengan fasilitas pabrikan dan kantor penjualan di berbagai daerah di Indonesia. Dimana perusahaan ini melakukan proses manufaktur, perusahaan ini selalu menerapkan standard tertinggi untuk memastikan kualitas prima yang diharapkan para perokok merek perusahaan ini. Operasional perusahaan ini sehari-hari tidak hanya meliputi produksi rokok, tetapi juga mencakup cara perusahaan ini berbisnis dan berinteraksi dengan dunia di luar kantor PT. HM. Sampoerna, baik secara lokal ataupun global. Di setiap negara tempat produk PT. HM. Sampoerna dijual, PT. HM. Sampoerna dipandu oleh prinsip dasar yang sama. Salah satu tujuan utama perusahaan ini adalah menjadi perusahaan yang bertanggungjawab secara sosial. Karena itulah PT. HM. Sampoerna menganggap sangat serius kinerja sosial perusahaannya, antara lain dengan:

1. PT. HM. Sampoerna selalu mengomunikasikan dampak negatif merokok terhadap kesehatan.
2. PT. HM. Sampoerna mendukung kerangka regulasi rokok yang menyeluruh dan memperhatikan tujuan kesehatan masyarakat, ketenagakerjaan, pendapatan negara, dan prediktabilitas industri.
3. PT. HM. Sampoerna mendukung pelaksanaan dan pemberlakuan tegas ketentuan yang mengatur usia minimum pembelian produk tembakau. PT. HM. Sampoerna juga bekerjasama erat bersama pengecer dan mitra lain untuk menerapkan program pencegahan merokok di kalangan anak dan remaja
4. PT. HM. Sampoerna bekerjasama dengan pembuat kebijakan, lembaga penegak hukum, dan pihak pengecer untuk memerangi perdagangan ilegal rokok palsu dan selundupan.
5. PT. HM. Sampoerna telah menerapkan kebijakan dan program untuk secara konsisten mengurangi dampak lingkungan, dengan mengurangi penggunaan sumber daya alam, mengurangi emisi gas rumah kaca, serta mengurangi produksi limbah.
6. PT. HM. Sampoerna bekerjasama dengan petani dan pemasok untuk mengembangkan pertanian tembakau yang berkelanjutan.

7. PT. HM. Sampoerna bekerjasama dengan pemasok, lembaga masyarakat, dan pemerintah untuk mengatasi masalah pekerja anak dan pelanggaran lainnya di pasar tenaga kerja yang terkait dengan rantai pasokan PT. HM. Sampoerna.
8. PT. HM. Sampoerna berkontribusi untuk meningkatkan kehidupan masyarakat lokal melalui kegiatan sosial yang berkelanjutan, kegiatan sukarela dan dukungan terhadap berbagai lembaga nirlaba.

Bagi PT. HM. Sampoerna, berinvestasi pada kesejahteraan masyarakat tak kalah pentingnya dengan investasi pada masa depan bisnis. PT. HM. Sampoerna juga mendukung berbagai program tanggung jawab sosial untuk meningkatkan kondisi hidup di lingkungan tinggal dan kerja para karyawan PT. HM. Sampoerna. Sejumlah bidang utama pemberian dukungan PT. HM. Sampoerna adalah pengentasan kemiskinan, pendidikan, pelestarian lingkungan dan penanganan bencana alam.

Empat Pilar Program Tanggung Jawab Sosial PT. HM. Sampoerna:

a. Penanggulangan Bencana

untuk menanggulangi bencana alam, PT. HM. Sampoerna membentuk Tim Sampoerna Rescue (SAR). Tim tersebut telah diikutsertakan untuk melakukan penanganan bencana alam di berbagai daerah di Indonesia. Selain itu PT. HM. Sampoerna juga memberikan bantuan air bersih untuk masyarakat yang terkena bencana.

b. Pendidikan

Sampoerna berfokus dalam memberikan akses lebih besar terhadap materi pendidikan melalui Pusat Pembelajaran Masyarakat dan Mobil Pustaka di daerah sekitar pabrik di Jawa Timur dan Jawa Barat. Sampoerna juga mengoperasikan perpustakaan karyawan di pabrik Surabaya, Jawa Timur. Memberikan beasiswa bagi pelajar dan mahasiswa di berbagai sekolah dan perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta. Sebagai bentuk kepeduliannya terhadap pendidikan, Sampoerna mendirikan sekolah bisnis yaitu Sampoerna School of Business dan Akademi Putera Sampoerna Foundation atau lebih dikenal sebagai Sampoerna Foundation adalah sebuah yayasan nirlaba yang didirikan oleh Putera Sampoerna beserta para pemegang saham PT HM Sampoerna lainnya didirikan pada tahun 2001 bertujuan untuk peningkatan pendidikan nasional di Indonesia.

c. Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat

Pada tahun 2006, Pusat Pelatihan Kewirausahaan Sampoerna (PPKSampoerna) mulai beroperasi di dekat pabrik yang berada di Sukorejo, Pasuruan, Jawa Timur. PPKSampoerna menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan untuk mendorong pengembangan usaha kecil di masyarakat yang tinggal di sekitar pabrik Sampoerna dan di

sejumlah daerah lain di Jawa Timur dan Lombok. Selain itu untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat, Sampoerna juga membangun usaha mikro dan kecil.

d. Keberlangsungan Lingkungan

melalui kerjasama dengan beberapa organisasi lingkungan, Sampoerna mendukung Program Pelestarian Mangrove di Surabaya dan penanaman kembali hutan di Pasuruan dan Lombok untuk mewujudkan lingkungan yang berkelanjutan.

4.2 Analisa Data

4.2.1 Prediksi Pasar PT. HM. Sampoerna

Untuk keperluan penelitian ini, data yang digunakan berupa data volume penjualan rokok selama 5 tahun terakhir, mulai dari tahun 2006 sampai 2010. Analisa prediksi pasar dihitung dengan dasar analisa trend kuadratik untuk menentukan tingkat pertumbuhan pasar, *market share*, dan pangsa pasar relatif. Hasil perhitungan prediksi pasar dijelaskan sebagai berikut:

a. Analisis Trend Kuadratik

Analisis trend kuadratik digunakan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan penjualan produk pada tahun 2006 sampai dengan 2010. Adapun hasil perhitungan trend kuadratik dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.3 Trend Penjualan PT. HM. Sampoerna Tahun 2006-2010 (dalam miliar batang)

Tahun	Y	Y'
2006	64,7	64,12
2007	66,8	68,33
2008	73,3	72,22
2009	75,9	75,79
2010	78,8	79,04
2011		81,97

Sumber data : Lampiran 1 diolah

Perekonomian Indonesia menunjukkan kinerja yang baik selama tahun 2010. Investasi terus meningkat di dalam kondisi politik yang stabil. Kepercayaan konsumen dewasa Indonesia juga terus meningkat, didukung oleh pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) yang kuat sebesar 6,1%, nilai mata uang yang menguat dan tingkat suku bunga yang stabil. Namun, laju inflasi *year-on-year* terus meningkat selama 2010, mencapai 7,0% di bulan Desember dari 3,7% di bulan Januari. Walaupun tekanan inflasi

meningkat, momentum pertumbuhan ekonomi yang positif berkontribusi pada peningkatan volume produksi rokok sebesar 3,9% pada tahun 2010 dari tahun 2009, hingga diperkirakan mencapai 270 miliar batang. Selain itu kinerja perusahaan yang semakin baik dan kepercayaan konsumen yang semakin besar turut menjadikan PT. HM. Sampoerna mencapai volume penjualan yang selalu naik setiap tahunnya. Kenaikan Harga Jual Ecer dan juga cukai rokok dapat teratasi dengan baik. Perbedaan yang terjadi dari tiap-tiap proyeksi dengan keadaan sebenarnya, baik itu kenaikan atau penurunan hasil dapat terjadi dikarenakan adanya fenomena pasar yang berubah-ubah serta adanya nilai pengali (angka tahun).

b. Tingkat Pertumbuhan Pasar

Berdasarkan data dan perhitungan trend pada lampiran 2, tingkat pertumbuhan pasar PT. HM. Sampoerna adalah sebagai berikut,

$$Y = \frac{X_1 - X_2}{X_2} \times 100\%$$

Dimana X_1 = Proyeksi volume penjualan perusahaan tahun ke-n

X_2 = Proyeksi volume penjualan perusahaan tahun ke n-1

Maka :

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Pertumbuhan Pasar Tahun } n &= \frac{81,97 - 79,04}{79,04} \times 100\% \\ &= 3,7\% \end{aligned}$$

Jadi tingkat pertumbuhan pasar PT. HM. Sampoerna yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia pada tahun 2011 adalah sebesar 3,7%

c. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan perusahaan lainnya. Berdasarkan lampiran 1 dan 2, *market share* dari PT. HM. Sampoerna adalah sebagai berikut,

$$\begin{aligned} \text{Market Share} &= \frac{\text{Permintaan Perusahaan}}{\text{Permintaan Perusahaan Sejenis}} \times 100\% \\ &= \frac{81,97}{98,76} \times 100\% \\ &= 82,9\% \end{aligned}$$

Jadi, pangsa pasar PT. HM. Sampoerna yang menggambarkan perbandingan prosentase peningkatan jumlah penjualan produk yang menunjukkan kekuatan perusahaan ini dalam merebut pangsa pasar pada tahun 2011 adalah sebesar 82,9%

d. Pangsa Pasar Relatif

Pangsa Pasar Relatif adalah perbandingan antara besarnya pangsa pasar yang diraih PT. HM. Sampoerna dengan pesaing terdekatnya (Ardianto,2008:42). Pesaing terdekat dari PT. HM. Sampoerna adalah PT. Gudang Garam Tbk, perusahaan ini sama-sama berada di propinsi Jawa Timur, dan go publik. Nilai dari pangsa pasar relatif ini berwujud angka mutlak.

Perbandingan pangsa pasar relatif PT. HM. Sampoerna dengan PT. Gudang Garam berdasarkan trend pada lampiran untuk tahun 2011 sebagai berikut,

$$\begin{aligned} \text{Pangsa Pasar Relatif Tahun } n &= \frac{\text{Volume Penjualan Perusahaan Tahun } n}{\text{Volume Penjualan Pesaing Tahun } n} \\ &= \frac{81,97}{98,76} \\ &= 0,83 \text{ kali} \end{aligned}$$

Pangsa pasar relatif PT. HM. Sampoerna yang menggambarkan perbandingan antara besarnya volume penjualan PT. HM. Sampoerna dengan pesaingnya, yaitu PT. Gudang Garam pada tahun 2011 adalah 0,83 kali.

4.2.2 Hasil Analisis SPACE Matriks

Proses analisis matriks SPACE dimulai dari penilaian kekuatan-kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan sekaligus penilaian tentang stabilitas lingkungan dan kekuatan industri. Analisis matriks SPACE akan sangat berguna untuk merumuskan dan melaksanakan sasaran dan tujuan perusahaan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari matriks SPACE, dipandang perlu untuk mengadakan perubahan-perubahan baik dalam sasaran, tujuan, kebijaksanaan, dan strategi perusahaan yang sudah ada.

SPACE Matriks terdiri dari empat kuadran yang masing-masing menunjukkan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan, yaitu agresif, konservatif, difensif dan kompetitif. Pada sumbu vertikal menggambarkan dua dimensi internal perusahaan yaitu kekuatan finansial (*finacial strength* = FS) dan keunggulan kompetitif (*competitif advantage* = CA). Sedangkan pada sumbu horizontal, menggambarkan dua dimensi

eksternal, yaitu stabilitas lingkungan (*environmental stability* = ES) dan kekuatan industry (*industry strength* = IS) (Suwarsono, 2000:43).

Hasil analisis dalam masing-masing kuadran SPACE matriks dijelaskan sebagai berikut:

a. Kekuatan Finansial (*Financial Strength* = FS)

Kekuatan finansial adalah kekuatan yang menunjukkan kinerja keuangan suatu perusahaan yang diukur dengan hasil rasio keuangan, kebutuhan modal, serta pendanaan perusahaan. Kekuatan finansial (*financial Strength* = FS) perusahaan dinilai dari variabel kinerja keuangan yaitu *Return on Investment* (ROI), *leverage* yang diukur dengan rasio hutang, dan likuiditas perusahaan yang diukur dengan *current ratio*. Hasil masing-masing variabel dari kekuatan finansial yaitu:

1. *Return on Investment* (ROI)

Return on Investment (ROI) merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan pada aktiva yang digunakan dalam kegiatan operasinya untuk menghasilkan keuntungan. Adapun hasil perhitungan trend ROI dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.4 Trend ROI PT. HM. Sampoerna

Tahun	Y	Y'
2006	27,9%	27,1%
2007	23,1%	24,5%
2008	24,1%	24,4%
2009	28,7%	26,8%
2010	31%	31,8%
2011		39,4%

Sumber data: lampiran 3 diolah

Berdasarkan data diatas, maka ROI PT. HM. Sampoerna pada tahun 2011 sebesar 39,4%. Apabila dilihat dari data 5 tahun terakhir, ROI PT. HM. Sampoerna selalu bernilai positif. Perhitungan ROI ini sangat berpengaruh sebagai bahan pertimbangan bagi para investor. Sebab, dalam menanamkan suatu investasi diperlukan suatu penganalisaan terhadap laporan keuangan suatu perusahaan. Salah satunya adalah penganalisaan pada tingkat efisiensi dan tingkat investasi perusahaan tersebut.

Pemerintah melalui kebijakan fiskal, telah menetapkan nilai Rate on Investment (ROI) minimal bagi perusahaan rokok. Besarnya ROI minimal ini selalu berubah

selaras dengan tingkat produksi dan pertumbuhan dari perusahaan rokok yang terdaftar di BEI.

Pemerintah telah menetapkan ROI minimal sebesar 4,12% per tahun 2009. Nilai ini mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yang mencapai 5,43%. Hal ini disebabkan adanya kenaikan cukai dan penetapan Harga Jual Ecer (HJE) yang secara tidak langsung juga sangat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan rokok.

Apabila ROI perusahaan berada di bawah ROI minimal yang ditetapkan pemerintah, maka usaha yang dapat ditempuh untuk memperbaiki ROI misalnya dengan mempertinggi *profit margin* dan atau memperbesar *asset turnover*. ROI tahun 2011 PT. HM. Sampoerna berada di posisi yang aman yaitu sebesar 39,4% karena berada jauh diatas batas minimal yang ditetapkan pemerintah.

2. Leverage Perusahaan

Leverage digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang, yang dalam hal ini diukur dengan menggunakan rasio *DEBT*. Berdasarkan pada lampiran 5, hasil perhitungan trend *leverage* PT. HM. Sampoerna dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Trend rasio *leverage* PT. HM. Sampoerna

Tahun	Y	Y'
2006	52,2%	52,5%
2007	45,9%	46,7%
2008	48%	43,7%
2009	38,5%	43,5%
2010	47,8%	46%
2011		51,4%

Sumber data: Lampiran 4 diolah

Sama halnya dengan ROI, pemerintah juga menetapkan hutang maksimal yang boleh digunakan perusahaan untuk menjalankan kegiatan usahanya. Namun batas maksimal dari hutang ini hanya digunakan sebagai bahan acuan untuk memantau kinerja suatu perusahaan. Sebab besarnya hutang dapat digunakan sebagai cerminan dari kondisi perusahaan pada saat itu.

Pemerintah menetapkan besarnya hutang normal yang dilibatkan dalam usaha tidak boleh lebih dari 60%. Apabila hal ini terjadi, maka dapat dipastikan bahwa perusahaan tersebut berada pada kondisi krisis. Hal ini juga dapat dijadikan bahan

pertimbangan bagi para investor dalam hal penanaman modal bagi perusahaan yang bersangkutan.

Tahun 2011 diperkirakan PT. HM. Sampoerna mempunyai tingkat rasio *leverage* yang cenderung naik dan lebih tinggi dari empat tahun sebelumnya yaitu sebesar 51,4%. Nilai ini menunjukkan modal perusahaan yang dibiayai oleh hutang semakin tinggi. Ini berarti perusahaan lebih banyak menggunakan hutang daripada modal sendiri.

3. Likuiditas Perusahaan

Analisis rasio likuiditas dimaksudkan untuk mengukur likuiditas PT. HM. Sampoerna dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya atau pada saat jatuh tempo, biasanya dalam satu tahun atau kurang dari satu tahun. Adapun hasil perhitungan dari rasio likuiditas yang ditunjukkan dengan trend *current ratio* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Trend *current ratio* PT. HM. Sampoerna

Tahun	Y	Y'
2006	168%	169,1%
2007	177,9%	167,9%
2008	144,4%	167,4%
2009	188%	167,3%
2010	161,2%	167,7%
2011		168,7%

Sumber data : Lampiran 5 diolah

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa pada tahun 2011 *current ratio* PT. HM. Sampoerna akan mengalami kenaikan daripada tahun sebelumnya yaitu 168,7%. Hal tersebut menunjukkan kemampuan yang baik dari perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya atau pada saat jatuh tempo.

4. Modal Kerja

Modal kerja merupakan unsur yang penting bagi perusahaan karena tanpa modal kerja yang cukup aktivitas operasional perusahaan tidak dapat dijalankan. Berkembangnya dunia usaha menjadikan persaingan yang semakin besar diantara perusahaan sejenis, memperoleh kecukupan modal kerja menjadi faktor utama yang perlu diperhatikan, dengan harapan dana yang telah dikeluarkan dapat kembali masuk ke dalam perusahaan dalam jangka yang relatif pendek.

Tabel 4.7 Trend Modal Kerja PT. HM. Sampoerna (dalam miliar rupiah)

Tahun	Y	Y'
2006	Rp 3,819	Rp 5,088
2007	Rp 4,843	Rp 4,651
2008	Rp 3,395	Rp 4,505
2009	Rp 5942	Rp 4,652
2010	Rp 5,990	Rp 5,090
2011		Rp 5,820

Sumber data : lampiran 6 diolah

PT. HM. Sampoerna mengalami peningkatan modal kerja pada tahun 2011. Setiap perusahaan pasti memerlukan modal kerja yang akan digunakan untuk biaya operasional perusahaan. Kekurangan uang tunai (kas) akan menyebabkan perusahaan tidak mampu membayar kewajiban jangka pendeknya, sedangkan kekurangan persediaan akan menyebabkan perusahaan tidak memperoleh keuntungan dari penjualan produknya, karena ada produk yang ditawarkan di pasaran.

Perusahaan yang membiayai kebutuhan modal kerja dengan pinjaman, jika tidak dilakukan perencanaan yang matang selain akan mengurangi laba yang diperolehnya, juga akan memberikan beban berat kepada perusahaan diwaktu yang akan datang. Maka dari itu manajemen modal kerja sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola kebutuhan modal kerjanya sehingga terhindar dari risiko yang akan terjadi.

Peningkatan modal kerja yang dialami PT. HM. Sampoerna merupakan suatu hal yang positif bagi perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan mampu beroperasi secara maksimal. Untuk meningkatkan modal kerja perusahaan, PT. HM. Sampoerna menambah modal usahanya dengan cara menggunakan hutang jangka panjang, dan atau menggunakan laba ditahan untuk sumber dana internalnya. Selain itu, jumlah modal kerja yang besar juga dapat dipengaruhi dari perolehan laba pada tahun berjalan dan bertambahnya cadangan umum.

b. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage = CA*)

Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan dalam mengatasi persaingan dan pangsa pasar. Keunggulan kompetitif diukur dengan pangsa pasar, kualitas produk, loyalitas pelanggan, pengendalian pada pemasok dan distributor.

1. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pasar industri rokok di dalam negeri masih cukup besar, besarnya jumlah penduduk merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh. Indonesia

merupakan negara pengonsumsi rokok terbesar di dunia setelah Cina dan India. Penduduk Indonesia pada tahun 2011 berjumlah sekitar 228 juta jiwa, dan hampir 80% adalah perokok. Selain itu, mayoritas atau 99 persen penduduk Amerika Serikat (AS) menyerap produk rokok kretek Indonesia karena kualitas komoditas tersebut dinilai baik oleh pasar rokok negara tersebut.

Dalam lima tahun terakhir produksi rokok nasional masih cenderung mengalami peningkatan sekitar 3,2% per tahun, yaitu dari sebesar 240,1 miliar batang hingga akhir 2010 mencapai 250 miliar batang. Begitu juga dilihat dari penerimaan cukai hasil tembakau justeru lebih menggemirakan dengan kenaikan yang cukup signifikan, yaitu sampai dengan Rp57,2 triliun pada 2010.

Pada industri rokok nasional, pada tahun 2011 diperkirakan PT. HM. Sampoerna dapat menguasai pangsa pasar secara dominan yaitu sebesar 82,9%. Perusahaan ini memiliki *market share* 29,1% di tahun 2010, dengan total penjualan 78,8 miliar batang. Di posisi kedua ditempati oleh PT. Gudang Garam dengan *market share* sebesar 25,1% dengan total volume penjualan mencapai 152 miliar batang di tahun 2010.

Sedangkan untuk pangsa pasar relatif PT. HM. Sampoerna adalah sebesar 0,83 kali apabila dibandingkan dengan PT. Gudang Garam. Nilai pangsa pasar relatif ini menunjukkan bahwa PT. HM. Sampoerna lebih unggul sebesar 0,83 kali dari pesaingnya, PT. Gudang Garam.

2. Kualitas Produk

Meningkatnya kebutuhan dan minat terhadap para perokok di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir ini menyebabkan banyak perusahaan rokok mengeluarkan produk baru serta memperbaiki kualitas produknya. PT. HM. Sampoerna juga telah meluncurkan beberapa produk baru di pasaran rokok nasional.

HM. Sampoerna terus membangun inovasi-inovasi produk, seperti *Avolution*, rokok kretek *super-slim* pertama di Indonesia, Sampoerna juga kembali memperkuat kelompok merek *Sampoerna A* dengan memperkenalkan *A Flava* pada bulan April 2010. *A Flava* merupakan rokok pertama di Indonesia yang memanfaatkan kapsul filter untuk menghasilkan dua rasa dalam satu rokok. Produk premium ini sementara masih tersedia di kota-kota terpilih di Jawa, Sumatera dan Bali. Di tengah pertumbuhan segmen SKM LTLN (*Low Tar Low Nikotin*), selama tahun 2010, Sampoerna juga meluncurkan sejumlah produk baru pada segmen harga menengah bawah. *Sampoerna PAS* yang diluncurkan pada bulan Maret 2010

menunjukkan kinerja yang kuat. Produk yang tersedia di Lampung dan seluruh kota di Jawa ini ditawarkan dengan harga jual eceran yang bersaing. Selanjutnya perusahaan ini juga meluncurkan *Vegas Mild* pada bulan Juni 2010 di dua kawasan, yaitu Bali dan Nusa Tenggara serta Indonesia Timur.

Produksi rokok PT. HM Sampoerna dari lahan pertanian hingga pabrik sangat diperhatikan kualitasnya. Setelah dipanen dan dikeringkan, tembakau dan cengkeh dibawa ke lokasi pabrik. Tembakau biasanya disimpan hingga selama 3 tahun dalam lingkungan terkontrol untuk membantu meningkatkan cita rasanya. Cengkeh juga melewati proses penyimpanan serupa hingga selama satu tahun sebelum diproses menjadi “cengkeh rajang” (*cut clove*). Tembakau yang telah disimpan akan diproses terlebih dahulu sebelum dicampur dengan cengkeh rajangan yang telah kering, kemudian dijadikan racikan rokok yang akan dilinting menjadi rokok. Racikan yang telah selesai, yang biasa disebut “*cut filler*,” disimpan dalam lumbung berukuran besar sebelum memasuki proses produksi rokok.

Rokok kretek dapat berupa sigaret kretek tangan (SKT) atau sigaret kretek mesin (SKM). Salah satu keunikan industri kretek HM. Sampoerna ialah masih digunakannya metode pelinting secara manual dengan tangan, dimana para pekerja melinting produk rokok kretek dengan sangat cepat, bahkan hingga dapat mencapai 350 batang per jam.

Produksi sigaret kretek tangan dan sigaret kretek mesin terdiri dari tiga tahapan, yaitu pemrosesan daun tembakau, produksi rokok, dan pengemasan serta persiapan distribusi. Dalam tiap tahapan produksi, pengendalian mutu yang sangat cermat memegang peranan penting untuk memastikan bahwa setiap batang rokok dibuat dengan standar tertinggi. Setelah siap, rokok kemudian dikemas dan dikirimkan untuk proses distribusi.

3. Loyalitas Pelanggan

Loyalitas merupakan kesediaan pelanggan untuk membeli dan mengonsumsi lagi produk-produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Loyalitas pelanggan ini mencerminkan bahwa produk tersebut diterima dengan baik oleh masyarakat atau tidak. Dengan melihat dari loyalitas pelanggan, dapat membantu perusahaan untuk mengambil keputusan terbaik tentang produknya.

Loyalitas pelanggan PT. HM. Sampoerna dapat dilihat dari posisi *market share* perusahaan di pasar. Berdasarkan market share, PT. HM. Sampoerna selama 4 tahun terakhir (2007-2010) selalu menduduki urutan pertama pangsa pasar rokok di

Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa produk-produk Sampoerna selalu dapat diterima dengan baik oleh masyarakat. Loyalitas dari pelanggan ini sangat menentukan kelangsungan dari suatu perusahaan. Oleh karena itu, PT. HM. Sampoerna kepuasan dan loyalitas pelanggan di urutan pertama dalam tujuan perusahaan.

4. Pengendalian pada Pemasok dan Distributor

Daerah pemasaran yang sangat luas mengharuskan PT. HM. Sampoerna lebih meningkatkan kerjasama dengan para distributor dan agennya agar dapat memperluas pemasaran produknya dengan tetap memperhatikan permintaan dari konsumen. PT. HM. Sampoerna memiliki 49 kantor penjualan yang tersebar di seluruh nusantara.

HM. Sampoerna juga melanjutkan investasi untuk memaksimalkan proses operasional dan sistem pendukung. Perusahaan mengimplementasikan Program One untuk mengkonsolidasikan berbagai sistem transaksi administrasi kantor ke dalam suatu platform yang didukung oleh sistem Enterprise Resource Planning (ERP) terintegrasi, yaitu Office One untuk merampingkan struktur fungsi pendukung perusahaan, yaitu sistem yang terkonsolidasi bagi unit penjualan, transportasi, dan usaha percetakan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi rantai pasokan perusahaan.

c. Stabilitas Lingkungan (*Environmental Stability = ES*)

Stabilitas lingkungan merupakan kemampuan perusahaan dalam mengatasi perubahan-perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan. Stabilitas lingkungan perusahaan diukur dengan perubahan teknologi, tingkat inflasi, keragaman permintaan dan persaingan harga.

1. Perubahan Teknologi

Perkembangan teknologi di dunia bisnis mengharuskan PT. HM. Sampoerna juga ikut mengaplikasikannya. Awal perusahaan berdiri, HM. Sampoerna merupakan perusahaan rokok kretek linting tangan berskala kecil dengan mempekerjakan tenaga manusia sebagai alat produksi rokok. Seiring dengan perkembangan teknologi yang semakin maju, HM. Sampoerna pun mulai menggunakan mesin produksi rokok.

Peralihan ini tidak serta merta menghapus tenaga manusia dalam hal produksi rokok. PT. HM. Sampoerna tetap mempergunakan tenaga kerja manusia untuk membuat produk rokok dengan jenis Sigaret Kretek Tangan (SKT). Sedangkan mesin produksi digunakan untuk memproduksi rokok jenis Sigaret Kretek Mesin (SKM). Kegiatan ini berlangsung sampai sekarang.

PT. HM. Sampoerna juga memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dalam kegiatan pemasarannya, seperti pemasaran lewat internet, promosi melalui website dan lainnya.

2. Tekanan Persaingan

Sebagaimana perusahaan besar pada umumnya, tentu akan semakin besar tekanan persaingan yang dirasakan. Tekanan ini pun juga dirasakan oleh PT. HM. Sampoerna. Mulai dari semakin banyaknya perusahaan sejenis yang tumbuh dan berkembang di Indonesia, dengan bermacam kelebihan dan variasi produk yang mereka tawarkan. Promosi atau pemasaran produk-produk rokok yang semakin gencar, itu semua adalah sebagian dari tekanan-tekanan dari semakin ketatnya persaingan industri.

Sebagai perusahaan besar, tentunya PT. HM. Sampoerna harus dapat menanggulangi berbagai macam tekanan persaingan tersebut. Tentunya dengan tetap mempertahankan ciri khas dan kualitas dari produk, misalnya dari segi cita rasanya, agar produk tetap diminati oleh konsumen. PT. HM. Sampoerna sebagai contohnya dalam kisaran tahun 2010 juga telah meluncurkan beberapa produk baru dengan kadar rendah tar dan nikotin. Ini merupakan salah satu strategi untuk memenangkan pasar, mengingat kesadaran masyarakat akan kesehatan yang semakin besar. Sampoerna juga gencar mempromosikan produk-produknya di berbagai media komunikasi. Iklan dan promosinya pun dibuat semenarik mungkin agar mendapat positioning produk dan minat konsumen. Perusahaan juga memperbaharui kemasan produknya.

3. Keragaman Permintaan

Keragaman permintaan ini menuntut perusahaan untuk selalu berinovasi akan produk-produk yang diminati dan diinginkan konsumen. Keadaan ini dapat diatasi oleh PT. HM. Sampoerna dengan memproduksi beraneka produk dengan berbagai variasi baik dalam segi rasa, kemasan, dan juga harga.

PT. HM. Sampoerna sampai saat ini telah meluncurkan 29 produk rokok (A Mild, A Mild Menthol, A International, A King Size, Dji Sam Soe, Dji Sam Soe Super Premium, Dji Sam Soe Magnum, Dji Sam Soe Filter, Dji Sam Soe Gold, Sampoerna Kretek, Sampoerna Exclusive, Sampoerna Xtra, Sampoerna Millennium, Sampoerna Dark Classics, Sampoerna Menthol Classics, U Mild, Avolution, Avolution Menthol, A Flava, A Flava Bold, Panamas 1, Kraton Dalem, Vegas Mild, St. Dupont Paris, Marlboro, Marlboro Lights, Marlboro Menthol, Marlboro Menthol Lights, Marlboro Black Menthol). Dengan begitu diharapkan konsumen dapat memilih produk sesuai dengan keinginan, selera, dan daya beli mereka.

4. Persaingan Harga

Belakangan Pemerintah mengubah Peraturan Menteri Keuangan No. 181/PMK.01/2009 dengan SK Menteri Keuangan No. 99/PMK.011/2010 Tentang Tarif Cukai Hasil Tembakau. Kenaikan tarif cukai rokok ini tentu berimbas pada harga jual rokok di pasaran. Berdasarkan keadaan tersebut PT. HM. Sampoerna kemudian meluncurkan beberapa varian produk rokok demi kenyamanan konsumen dalam pemilihan produk rokok yang sesuai dengan keinginan dan kemampuan konsumen.

Harga produk HM. Sampoerna berkisar mulai dari Rp 8.000 sampai dengan Rp 13.500. Sedangkan untuk harga produk rokok pesaingnya, yaitu PT. Gudang Garam mulai dari kisaran harga Rp 6.000 sampai dengan 13.000. Harga produk milik HM. Sampoerna memang cenderung lebih tinggi dipasaran, tetapi hal itu seimbang dengan kualitas yang akan didapat oleh konsumen, selain itu HM. Sampoerna juga menyediakan beberapa produk rokok tertentu yang dijual dengan harga yang bersaing di pasaran. Diharapkan dengan beragamnya pilihan produk yang ditawarkan, konsumen dapat lebih leluasa dalam memilih, serta produk yang ditawarkan oleh perusahaan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

d. Kekuatan Industri (*Industri Strenght* = IS)

Kekuatan industri merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan apabila dibandingkan dengan perusahaan pesaing dilihat dilihat dari potensi pertumbuhan, pemanfaatan sumberdaya, kemudahan masuk ke industri, dan produktivitas.

1. Potensi Pertumbuhan

Industri rokok masih mampu tumbuh walaupun diperkirakan akan dihadapkan pada persaingan yang lebih berat dan pengenaan cukai yang cenderung progresif dari pemerintah. Beberapa faktor yang mendukung argumen tersebut antara lain, yang pertama bahwa Indonesia merupakan sebuah negara dengan penduduk sekitar 228 juta jiwa pada tahun 2011, jumlah ini tentunya akan terus naik seiring tahun. Pada tahun 2009, Indonesia merupakan pengkonsumsi rokok ke empat di dunia setelah RRC, AS, Jepang, dan Rusia, dan saat ini (2011) Indonesia berada pada urutan ketiga sebagai negara pengkonsumsi rokok di dunia setelah Cina dan India. Kedua, kondisi perekonomian nasional negara kita yang masih tetap tumbuh diatas 6% meski seperti yang diketahui bersama saat ini dunia dalam keadaan krisis global, hal ini merupakan salah satu faktor potensi berkembangnya industri rokok.

Industri rokok nasional memiliki sekitar 700-800 produsen yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Saat ini hanya sekitar 10 besar produsen yang berhasil menguasai sekitar 80% jumlah produksi rokok nasional. Sektor ini menyumbang sebagian besar dari penerimaan cukai pemerintah yang mencapai Rp 57,2 triliun di tahun 2011. Pendapatan negara dari cukai ini selalu mengalami kenaikan setiap tahunnya. Hal tersebut dapat dilihat dari diberlakukannya peraturan pemerintah tentang cukai rokok yang terus meningkat setiap tahunnya

Tingkat pertumbuhan pasar PT. HM. Sampoerna memang cenderung cukup rendah, hanya berkisar 3,7%. Hal ini disebabkan semakin banyaknya pesaing yang bermunculan, mulai tumbuhnya rokok ilegal, serta gencarnya kampanye anti rokok yang dilakukan oleh badan dunia WHO seperti (*Framework Convention on Tobacco Control/FCTC*), LSM, maupun pemerintah. Namun pasar industri rokok tetap tumbuh, karena ekonomi nasional masih tetap tumbuh diatas 6%, meski tengah terjadi krisis keuangan global. Terbukti dalam lima tahun terakhir produksi rokok nasional masih cenderung mengalami peningkatan sekitar 3,2% per tahun. Jadi pada tahun-tahun mendatang dapat dipastikan potensi pertumbuhan rokok PT. HM. Sampoerna masih akan terus mengalami kenaikan.

2. Pemanfaatan Sumberdaya

PT. HM. Sampoerna memanfaatkan sumberdaya manusia sebagai tenaga pembuat rokok jenis SKT (Sigaret Kretek Tangan). Disamping itu, perusahaan tentu saja memfasilitasi pabrik-pabriknya dengan berbagai mesin produksi berteknologi canggih dan modern. Semua tentu saja demi meningkatkan produktivitas perusahaan. Meskipun perusahaan telah mengoperasikan mesin-mesin modern untuk memproduksi rokok jenis SKM (Sigaret Kretek Mesin), namun perusahaan tidak serta-merta begitu saja langsung menghentikan pemanfaatan tenaga kerja manusia. Perusahaan tetap memproduksi rokok jenis SKT, agar tenaga kerja manusia dapat terus terpakai dan dimanfaatkan.

Pemanfaatan sumberdaya manusia ini diutamakan berasal dari lingkungan sekitar pabrik, sehingga hubungan baik antara warga sekitar dengan perusahaan pun dapat terjalin dengan harmonis. Perusahaan juga menjalin kerjasama dengan para petani tembakau dan cengkeh sebagai bahan baku utama dari pembuatan rokok.

3. Kemudahan Masuk ke Industri

Sebagai perusahaan rokok yang memiliki pangsa pasar terbesar, tentu saja tidak ada kesulitan bagi perusahaan untuk memasuki dunia industri. Hal ini dibuktikan

dengan meluasnya daerah pemasaran PT. HM. Sampoerna yang menjangkau keseluruhan wilayah di nusantara. Meskipun pesaing telah banyak bermunculan, tapi perusahaan bisa membuktikan keberadaannya tetap bisa mendapat sambutan terbaik dari konsumen rokok.

Adanya regulasi tentang merokok yang diberlakukan pemerintah, tidak menghambat kinerja perusahaan. PT. HM. Sampoerna mendukung penyusunan regulasi yang menyeluruh dan berimbang serta mempertimbangkan realitas, skala dan warisan budaya sektor tembakau di Indonesia. Sektor tembakau menyediakan lapangan kerja bagi jutaan orang, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan berkontribusi besar bagi penghasilan cukai dan pajak negara. Indonesia memiliki warisan kretek yang membanggakan, produk khas Indonesia yang menjadi bagian penting dari budaya bangsa kita. Perusahaan tidak akan mendukung regulasi tembakau yang tidak mempertimbangkan kepentingan seluruh pihak yang terkena dampaknya.

Pada tahun 2010, Dewan Perwakilan Rakyat memutuskan untuk memasukkan Rancangan Undang-Undang tentang Dampak Produk Tembakau dalam prioritas Program Legislasi Nasional (Prolegnas) untuk tahun 2011. Sampoerna menyambut baik keputusan ini dan berkomitmen untuk bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut pandangan perusahaan, sejumlah ketentuan diperlukan dalam regulasi tersebut, termasuk ketentuan usia minimum, pembatasan pemasaran rokok yang lebih ketat, pembatasan merokok di tempat umum dan ukuran peringatan kesehatan yang lebih besar. Peraturan yang diberlakukan harus ditegakkan dengan baik dan berlaku merata atas semua pengusaha pabrikaan. Sampoerna dan mitra-mitranya terbuka untuk dilibatkan dalam penyusunan Rancangan Undang-Undang Pengendalian Dampak Produk Tembakau pada tahun 2011 dan melakukan dialog yang konstruktif dengan pihak Pemerintah, sektor tembakau dan pemerhati kesehatan masyarakat, untuk merealisasikan undang-undang yang menyeluruh dan berimbang, serta dapat diterima oleh semua pihak.

4. Produktivitas

Produktivitas PT. HM. Sampoerna tergolong besar. Dalam sehari perusahaan dapat menghasilkan ribuan batang rokok. PT. HM. Sampoerna juga mengoperasikan enam pabrik modern di Indonesia, dua pabrik sigaret kretek mesin berlokasi di Pandaan dan Karawang, tiga pabrik sigaret kretek tangan berlokasi di Surabaya, dan satu pabrik sigaret kretek tangan di Malang. Perusahaan ini juga bekerja sama dengan 38 unit Mitra Produksi Sigaret ("MPS") yang berada di berbagai lokasi di Pulau Jawa

dan secara keseluruhan memiliki lebih dari 60.000 orang karyawan. Perseroan menjual dan mendistribusikan rokok melalui 59 kantor penjualan.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, ditentukan penilaian atau pemberian skor untuk masing-masing dimensi yang ditunjukkan pada tabel 4.8 berikut:

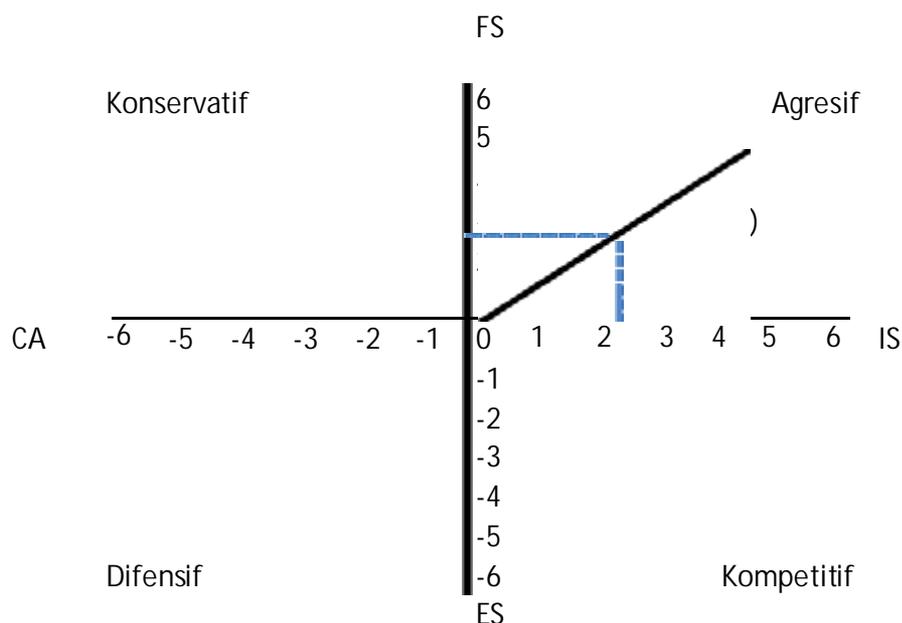
Tabel 4.8 Matriks SPACE PT. HM. Sampoerna Tbk.

POSISI STRATEGIK	NILAI SKOR						Total Skor
	1	2	3	4	5	6	
INTERNAL							
KEKUATAN FINANSIAL (FS)							
a. ROI					5		
b. Leverage		2					
c. Likuiditas			3				
d. Modal Kerja						6	
Rata-Rata Nilai Skor							$5+2+3+6= 16:4 = 4$
EKSTERNAL							
KEKUATAN INDUSTRI (IS)							
a. Potensi Pertumbuhan		2					
b. Pemanfaatan Sumberdaya					5		
c. Kemudahan Masuk ke Industri					5		
d. Produktivitas				4			
Rata-Rata Nilai Skor							$2+5+5+4= 16:4= 4$
INTERNAL							
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
KEUNGGULAN KOMPETITIF (CA)							
a. Pangsa Pasar	-1						
b. Kualitas Produk	-1						
c. Loyalitas Pelanggan		-2					
d. Pengendalian Pemasok dan Distributor		-2					
Rata-Rata Nilai Skor							$(-1)+(-1)+(-2)+(-2) = (-6):4 = (-1,5)$
EKSTERNAL							
STABILITAS LINGKUNGAN (ES)							
a. Perubahan Teknologi		-2					
b. Tekanan Persaingan	-1						
c. Keragaman Permintaan	-1						
d. Persaingan Harga		-2					
Rata-Rata Nilai Skor							$(-2)+(-1)+(-1)+(-2) = (-6):4 = (-1,5)$
Total Skor Sumbu Horizontal (CA+IS)							$4+(-1,5) = 2,5$
Total Skor Sumbu Vertikal (FS+ES)							$4+(-1,5) = 2,5$

Sumber data : lampiran 1, 2, 3, 4, 5, 6 diolah

Berdasarkan pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa tabel total skor masing-masing dimensi yang terdiri dari kekuatan finansial mempunyai rata-rata skor sebesar 4, kekuatan industri rata-rata skor sebesar 4, keunggulan kompetitif sebesar -1,5, dan stabilitas lingkungan sebesar -1,5, dengan menjumlahkan rata-rata skor pada arah horizontal yaitu Keunggulan Kompetitif (CA) dan Kekuatan Industri (IS) serta arah vertikal yaitu Kekuatan Finansial (FS) dan Stabilitas Lingkungan (ES) maka diperoleh skor sumbu X sebesar 2,5 dan skor sumbu Y sebesar 2,5.

Setelah melakukan analisis dengan pemberian nilai pada masing-masing variabel dari tiap dimensi, maka dapat digambarkan grafik SPACE dengan menarik garis vektor dari titik awal matriks SPACE menuju titik potong sumbu vertikal dan horizontal, dimana garis dan titik ini menggambarkan tipe strategi organisasi, yaitu agresif, kompetitif, defensif dan konservatif, sebagai berikut,



Gambar 4.3 SPACE Matriks

Sumber : data diolah, 2011

Hasil dari kuadran SPACE matriks menunjuk bahwa posisi kuadran agresif dengan skor pada sumbu horizontal sebesar 2,5 dan skor pada sumbu vertikal sebesar 2,5. Dimana pada posisi ini suatu perusahaan atau organisasi tersebut berada pada posisi yang

terbaik untuk menggunakan kekuatan internal. Misalnya untuk mengambil manfaat adanya peluang-peluang eksternal, menanggulangi kelemahan-kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Perusahaan ini kuat secara finansial dan memiliki keunggulan bersaing.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan prediksi pasar yang didasarkan pada hasil tingkat pertumbuhan pasar, *market share*, dan pangsa pasar relatif produk. PT. HM. Sampoerna memiliki pangsa pasar relatif sebesar 0,83 kali dibanding dengan pesaing utamanya yaitu PT. Gudang Garam.

Pada tahun 2011 volume penjualan PT. HM. Sampoerna diperkirakan akan mengalami tingkat pertumbuhan pasar sebesar 3,7%. Nilai ini memang tidak begitu besar, tetapi hal ini bisa dipahami karena ada beberapa faktor yang mempengaruhi, seperti adanya kenaikan cukai ataupun kenaikan bahan baku produk yang secara otomatis dapat mempengaruhi harga. Rokok merupakan salah satu instrumen penting dalam penerimaan negara. Ini tercermin dari besarnya cukai yang berhasil dihimpun pemerintah. Pemerintah pun terus berupaya agar pendapatan cukai rokok bisa naik. Caranya, antara lain dengan menaikkan harga jual eceran. Dengan adanya kenaikan harga ini membuat konsumen menurunkan daya belinya, meskipun tidak akan menghentikan secara langsung.

Adanya peringatan dan regulasi dari pemerintah juga secara tidak langsung memberikan dampak negatif bagi kinerja perusahaan. Masyarakat akan lebih sadar tentang pentingnya hidup sehat yang tentu saja dengan menjauhi atau sedikit mengurangi konsumsi rokok. Larangan untuk tidak merokok di tempat umum juga semakin mempersempit ruang gerak bagi perokok sejati. Mereka secara tidak langsung dipaksa untuk sedikit mengurangi kebiasaan merokok mereka, yang hal ini tentu akan berdampak bagi industri rokok.

Namun demikian, PT. HM. Sampoerna selalu berada di urutan nomor satu berdasarkan *market share*. Diperkirakan tahun 2011 *market share* HM.Sampoerna akan tumbuh sebesar 82,9% dalam menguasai pasar. Didukung dengan pertumbuhan perekonomian nasional yang terus tumbuh diatas 6%, membuat perusahaan dapat tetap bertahan ditengah berbagai kebijakan pemerintah yang semakin membatasi ruang gerak industri rokok. Di tahun-tahun mendatang, diperkirakan konsumsi rokok masih akan tetap naik. Hal ini dibuktikan dalam lima tahun terakhir produksi rokok nasional masih cenderung mengalami peningkatan sekitar 3,2% per tahun.

SPACE matriks terdiri dari empat kuadran yang masing-masing menunjukkan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan yaitu, agresif, kompetitif, defensif, dan konservatif. Berdasarkan hasil analisis dengan SPACE matriks menunjukkan bahwa PT. HM. Sampoerna terletak pada kuadran agresif, dimana pada kuadran ini mengindikasikan bahwa PT. HM. Sampoerna berada pada posisi yang terbaik untuk menggunakan kekuatan internal, misalnya mengambil manfaat adanya peluang-peluang eksternal, menanggulangi kelemahan-kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Perusahaan diposisi yang kuat secara finansial, memiliki keunggulan bersaing, berada pada industri yang stabil, dan sedang bertumbuh.

a. Faktor Kekuatan Finansial

Apabila ditinjau dari faktor finansial, PT. HM. Sampoerna mempunyai kemampuan yang baik dalam mengatur finansial perusahaan yang juga merupakan faktor internal dari perusahaan tersebut. Dalam hal ini PT. HM. Sampoerna lebih meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dengan meningkatkan pendapatan, menekan biaya dengan melakukan efisiensi biaya dan lebih menggunakan modal sendiri dengan mengurangi hutang jangka pendek yang digunakan untuk pengelolaan sumber dana yang optimal.

Pemberian skor "5" pada *Return On Investment* ROI PT. HM. Sampoerna didasarkan dari adanya peraturan Pemerintah yang telah menetapkan nilai ROI minimal sebesar 4,12% per tahun 2009. ROI tahun 2011 PT. HM. Sampoerna berada di posisi yang aman yaitu sebesar 39,4% karena berada jauh diatas batas minimal yang ditetapkan pemerintah

Pemberian skor "2" pada *Leverage* PT. HM. Sampoerna berdasarkan adanya peraturan pemerintah tentang ketetapan besarnya hutang normal yang dilibatkan dalam usaha tidak boleh lebih dari 60%. Tahun 2011 diperkirakan PT. HM. Sampoerna mempunyai tingkat rasio *leverage* yang cenderung naik dan lebih tinggi dari empat tahun sebelumnya yaitu sebesar 51,4%. Nilai ini menunjukkan modal perusahaan yang dibiayai oleh hutang semakin tinggi. Ini berarti perusahaan lebih banyak menggunakan hutang daripada modal sendiri.

Pemberian skor "3" pada *Current Ratio* (Likuiditas) pada PT. HM. Sampoerna karena diketahui bahwa pada tahun 2011 *current ratio* PT. HM. Sampoerna akan mengalami kenaikan daripada tahun sebelumnya yaitu 168,7% atau ada kenaikan sebesar 1% dibandingkan tahun sebelumnya. Kenaikan tersebut sudah dianggap cukup

besar mengingat di tahun-tahun sebelumnya kenaikannya hanya berkisar dibawah 1%.

Pemberian skor “6” pada Modal Kerja PT.HM. Sampoerna karena modal kerja perusahaan di tahun 2011 diperkirakan sebesar 5,82 miliar rupiah atau naik sebesar Rp. 730.000.000 dari tahun 2009. Nilai tersebut merupakan nilai modal kerja tertinggi dari PT. HM. Sampoerna sepanjang 5 tahun terakhir. Modal kerja merupakan unsur yang penting bagi perusahaan karena tanpa modal kerja yang cukup aktivitas operasional perusahaan tidak dapat dijalankan.

b. Faktor-Faktor Keunggulan Kompetitif

Faktor-faktor keunggulan kompetitif PT. HM. Sampoerna terdiri dari pangsa pasar, kualitas produk, loyalitas pelanggan, dan pengendalian pada pemasok dan distributor. Semakin pesatnya persaingan yang terjadi di kalangan industri rokok, menuntut perusahaan untuk menghasilkan produk yang terbaik. Pada faktor keunggulan kompetitif ini perusahaan perlu untuk lebih meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan sehingga konsumen akan lebih puas dengan produk yang ada dan tidak akan segan untuk memberikan loyalitasnya pada perusahaan.

Ditinjau dari segi pangsa pasar, PT. HM. Sampoerna sudah tergolong baik dalam penguasaan pasar, namun tidak ada salahnya bila perusahaan lebih memperluas lagi daerah pemasarannya dengan cara bekerja sama dengan distributor lain untuk memperluas daerah pemasaran. Hal ini akan membantu perusahaan untuk meningkatkan volume penjualan dan peningkatan kinerja keuangan untuk meningkatkan profit perusahaan.

Pemberian skor “-1” pada Pangsa Pasar PT. HM. Sampoerna dikarenakan pada industri rokok nasional, pada tahun 2011 diperkirakan PT. HM. Sampoerna dapat menguasai pangsa pasar secara dominan yaitu sebesar 82,9%. Perusahaan ini memiliki *market share* 29,1% di tahun 2010, dengan total penjualan 78,8 miliar batang. Di posisi kedua ditempati oleh PT. Gudang Garam dengan *market share* sebesar 25,1% dengan total volume penjualan mencapai 152 miliar batang di tahun 2010. Sedangkan untuk pangsa pasar relatif PT. HM. Sampoerna adalah sebesar 0,83 kali apabila dibandingkan dengan PT. Gudang Garam. Nilai pangsa pasar relatif ini menunjukkan bahwa PT. HM. Sampoerna lebih unggul sebesar 0,83 kali dari pesaingnya, PT. Gudang Garam.

Pemberian skor “-1” pada Kualitas Produk PT. HM. Sampoerna dikarenakan Produksi rokoknya dari lahan pertanian hingga pabrik sangat diperhatikan kualitasnya.

Setelah dipanen dan dikeringkan, tembakau dan cengkeh dibawa ke lokasi pabrik. Tembakau biasanya disimpan hingga selama 3 tahun dalam lingkungan terkontrol untuk membantu meningkatkan cita rasanya. Cengkeh juga melewati proses penyimpanan serupa hingga selama satu tahun sebelum diproses menjadi “cengkeh rajang” (*cut clove*). Tembakau yang telah disimpan akan diproses terlebih dahulu sebelum dicampur dengan cengkeh rajangan yang telah kering, kemudian dijadikan racikan rokok yang akan dilinting menjadi rokok. Racikan yang telah selesai, yang biasa disebut “*cut filler*,” disimpan dalam lumbung berukuran besar sebelum memasuki proses produksi rokok.

Pemberian skor “-2” pada Loyalitas Pelanggan PT. HM. Sampoerna didasarkan dari posisi *market share* perusahaan di pasar. Berdasarkan *market share*, PT. HM. Sampoerna selama 4 tahun terakhir (2007-2010) selalu menduduki urutan pertama pangsa pasar rokok di Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa produk-produk Sampoerna selalu dapat diterima dengan baik oleh masyarakat.

Pemberian skor “-2” pada Pengendalian Pemasok dan Distributor PT. HM. Sampoerna didasarkan dari usaha perusahaan untuk memaksimalkan proses operasional dan sistem pendukungnya. Perusahaan mengimplementasikan Program One untuk mengkonsolidasikan berbagai sistem transaksi administrasi kantor ke dalam suatu platform yang didukung oleh sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) terintegrasi, yaitu *Office One* untuk merampingkan struktur fungsi pendukung perusahaan, yaitu sistem yang terkonsolidasi bagi unit penjualan, transportasi, dan usaha percetakan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi rantai pasokan dan distributor perusahaan.

c. Faktor-Faktor Stabilitas Lingkungan

Faktor-faktor stabilitas lingkungan PT. HM. Sampoerna terdiri dari perubahan teknologi, tekanan persaingan, keragaman permintaan, dan persaingan harga. Dalam hal ini perusahaan perlu mengidentifikasi pesaing. Karena dengan mengidentifikasi para pesaing, perusahaan akan dapat mengetahui kelemahan para pesaingnya dan akan menjadi kekuatan bagi perusahaan.

Perkembangan zaman yang semakin maju diikuti dengan perkembangan teknologi yang semakin maju pula. Teknologi memegang peranan penting bagi kinerja perusahaan. Dengan adanya perkembangan teknologi terutama teknologi informasi seperti internet dan *website* dapat dijadikan sebagai sarana promosi bagi perusahaan, terutama setelah adanya pembatasan iklan di media elektronik (televisi).

Persaingan harga akan terus berlangsung di kalangan industri. Sebab secara tidak langsung harga dapat dijadikan tolak ukur dari perolehan profit perusahaan. Untuk mengatasi persaingan harga ini, perusahaan hendaknya meninjau pangsa pasar dari produk mereka terlebih dahulu. Misalnya sebelum peluncuran produk baru, sebagai upaya untuk memenuhi keragaman permintaan dari konsumen, perusahaan hendaknya peka terhadap kondisi lingkungan terlebih dahulu. Sebab, kesesuaian harga, rasa, dan selera konsumen akan membawa kesuksesan besar bagi produk perusahaan.

Pemberian skor “-2” pada Perubahan Teknologi PT. HM. Sampoerna didasarkan dari pemanfaatan perusahaan terhadap perkembangan teknologi di dunia bisnis mengharuskan PT. HM. Sampoerna juga ikut mengaplikasikannya. Selain untuk proses produksi PT. HM. Sampoerna juga memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dalam kegiatan pemasarannya, seperti pemasaran lewat internet, promosi melalui website dan lainnya.

Pemberian skor “-1” pada Tekanan Persaingan PT. HM. Sampoerna didasarkan dari kemampuan perusahaan yang dapat tetap eksis bahkan memiliki pangsa pasar terbesar dalam persaingan industri rokok nasional yang semakin marak, terlebih dengan gempuran iklan rokok-rokok perusahaan pesaing di berbagai media.

Pemberian skor “-1” pada Keragaman Permintaan PT. HM. Sampoerna didasarkan dari perusahaan yang selalu berinovasi akan produk-produk yang diminati dan diinginkan konsumen dengan berbagai variasi baik dalam segi rasa, kemasan, dan juga harga. PT. HM. Sampoerna sampai saat ini telah meluncurkan 29 produk rokok (A Mild, A Mild Menthol, A International, A King Size, Dji Sam Soe, Dji Sam Soe Super Premium, Dji Sam Soe Magnum, Dji Sam Soe Filter, Dji Sam Soe Gold, Sampoerna Kretek, Sampoerna Exclusive, Sampoerna Xtra, Sampoerna Millennium, Sampoerna Dark Classics, Sampoerna Menthol Classics, U Mild, Avolution, Avolution Menthol, A Flava, A Flava Bold, Panamas 1, Kraton Dalem, Vegas Mild, St. Dupont Paris, Marlboro, Marlboro Lights, Marlboro Menthol, Marlboro Menthol Lights, Marlboro Black Menthol).

Pemberian skor “-2” pada Persaingan Harga PT. HM. Sampoerna didasarkan dari kisaran harga produk HM. Sampoerna mulai dari Rp 8.000 sampai dengan Rp 13.500. Sedangkan untuk harga produk rokok pesaingnya, yaitu PT. Gudang Garam mulai dari kisaran harga Rp 6.000 sampai dengan 13.000. Harga produk milik HM. Sampoerna memang cenderung lebih tinggi dipasaran, tetapi hal itu seimbang dengan kualitas yang akan didapat oleh konsumen, selain itu HM. Sampoerna juga menyediakan

beberapa produk rokok tertentu yang dijual dengan harga yang bersaing di pasaran. Diharapkan dengan beragamnya pilihan produk yang ditawarkan, konsumen dapat lebih leluasa dalam memilih, serta produk yang ditawarkan oleh perusahaan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

d. Faktor-Faktor Kekuatan Industri

Kekuatan industri PT. HM. Sampoerna didukung oleh faktor potensi pertumbuhan industri, pemanfaatan sumberdaya, kemudahan masuk ke pasar industri, dan produktivitas. Industri rokok di Indonesia akan terus tumbuh mengingat bahwa rokok memberikan pendapatan yang besar bagi negara. Dengan melihat adanya peluang tersebut, hendaknya PT. HM. Sampoerna lebih meningkatkan produktivitas usahanya dengan memanfaatkan sumberdaya yang telah tersedia untuk menghasilkan keuntungan yang optimal bagi perusahaan.

Pemberian skor “2” pada Potensi Pertumbuhan PT. HM. Sampoerna dikarenakan tingkat pertumbuhan pasar PT. HM. Sampoerna memang cenderung cukup rendah, hanya berkisar 3,7%. Hal ini disebabkan semakin banyaknya pesaing yang bermunculan, mulai tumbuhnya rokok ilegal, serta gencarnya kampanye anti rokok yang dilakukan oleh badan dunia WHO seperti (*Framework Convention on Tobacco Control/FCTC*), LSM, maupun pemerintah. Namun pasar industri rokok tetap tumbuh, karena ekonomi nasional masih tetap tumbuh diatas 6%, meski tengah terjadi krisis keuangan global. Terbukti dalam lima tahun terakhir produksi rokok nasional masih cenderung mengalami peningkatan sekitar 3,2% per tahun. Jadi pada tahun-tahun mendatang dapat dipastikan potensi pertumbuhan rokok PT. HM. Sampoerna masih akan terus mengalami kenaikan.

Pemberian skor “5” pada Pemanfaatan Sumberdaya PT. HM. Sampoerna dikarenakan meskipun perusahaan telah mengoperasikan mesin-mesin modern untuk memproduksi rokok jenis SKM (Sigaret Kretek Mesin), namun perusahaan tidak serta-merta begitu saja langsung menghentikan pemanfaatan tenaga kerja manusia. Perusahaan tetap memproduksi rokok jenis SKT, agar tenaga kerja manusia dapat terus terpakai dan dimanfaatkan. memanfaatkan sumberdaya manusia sebagai tenaga pembuat rokok jenis SKT (Sigaret Kretek Tangan).

Pemberian skor “5” pada Kemudahan Masuk ke Industri PT. HM. Sampoerna didasarkan bahwa sebagai perusahaan rokok yang memiliki pangsa pasar terbesar, tentu saja tidak ada kesulitan bagi perusahaan untuk memasuki dunia industri. Hal ini dibuktikan dengan meluasnya daerah pemasaran PT. HM. Sampoerna yang

menjangkau keseluruhan wilayah di nusantara. Meskipun pesaing telah banyak bermunculan, tapi perusahaan bisa membuktikan keberadaannya tetap bisa mendapat sambutan terbaik dari konsumen rokok. Adanya regulasi tentang merokok yang diberlakukan pemerintah, tidak menghambat kinerja perusahaan. PT. HM. Sampoerna mendukung penyusunan regulasi yang menyeluruh dan berimbang serta mempertimbangkan realitas, skala dan warisan budaya sektor tembakau di Indonesia. Sektor tembakau menyediakan lapangan kerja bagi jutaan orang, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan berkontribusi besar bagi penghasilan cukai dan pajak negara

Pemberian skor “4” pada Produktivitas PT. HM. Sampoerna dikarenakan dalam sehari perusahaan dapat menghasilkan ribuan batang rokok. Hal ini dikarenakan tingkat permintaan konsumen akan rokok yang tinggi, dan juga pabrik didukung dengan penggunaan mesin-mesin produksi yang modern. Selain itu PT. HM. Sampoerna juga mengoperasikan enam pabrik modern di Indonesia, dua pabrik sigaret kretek mesin berlokasi di Pandaan dan Karawang, tiga pabrik sigaret kretek tangan berlokasi di Surabaya, dan satu pabrik sigaret kretek tangan di Malang. Perusahaan ini juga bekerja sama dengan 38 unit Mitra Produksi Sigaret (“MPS”) yang berada di berbagai lokasi di Pulau Jawa dalam memproduksi sigaret kretek tangan, dan secara keseluruhan memiliki lebih dari 60.000 orang karyawan. Perseroan menjual dan mendistribusikan rokok melalui 59 kantor penjualan.

Berdasarkan posisi perusahaan pada matriks SPACE, maka PT. HM. Sampoerna benar-benar berada pada posisi yang terbaik. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk dapat memilih alternatif strategi yang terbaik bagi perusahaan. Alternatif strategi merupakan strategi yang disusun berdasarkan ETOP (*Environmental Threatsand Opportunities Profile*) dan SAP (*Strategic Advantage Profile*).

Dengan melihat kondisi finansial perusahaan maupun keadaan pasar, maka PT. HM. Sampoerna mempunyai peluang besar apabila perusahaan ingin melakukan dan atau pengembangan produk atau pasar. Hal ini didukung dengan kondisi pasar yang masih terbuka dan berkembang, masih tersedianya sumber-sumber yang diperlukan, misalnya bahan baku maupun tenaga kerja manusia, dan juga masih didukung dengan kondisi yang dapat diterima oleh pemilik dan masyarakat.

Tujuan utama dari pendirian suatu perusahaan adalah adanya peningkatan penjualan dan penambahan keuntungan. Demikian pula sasaran utama dari PT. HM. Sampoerna, untuk mencapai hal tersebut perusahaan mulai melakukan berbagai inovasi-

inovasi baru. Misalnya dengan peluncuran produk yang lebih memfokuskan pada budaya hidup sehat, yaitu rokok dengan kadar tar dan nikotin yang rendah.

PP No.81/1999 Pasal 4 menetapkan (sesuai ketentuan WHO) bahwa batas kadar maksimum kandungan nikotin dan tar pada setiap batang rokok yang beredar di wilayah Indonesia tidak boleh melebihi kadar nikotin 1,5 mg dan tar 20 mg. Hal ini dijadikan dasar oleh PT. HM. Sampoerna untuk memproduksi jenis rokok baru sesuai dengan ketentuan WHO tersebut dan bahkan menjadi *market leader* produk rokok jenis SKM LTLN yang selalu menjadi merek teratas di nusantara dengan pangsa pasar lebih dari 11%. Kandungan nikotin dan tar produk A mild bahkan lebih rendah dari yang di bataskan oleh WHO yaitu dengan kadar nikotin 1,0 mg dan tar 14 mg.

Berdasarkan uraian tersebut, maka alternatif strategi yang cocok digunakan oleh PT. HM Sampoerna adalah strategi ekspansi (*growth*). Strategi ini dipilih karena adanya daya saing yang kuat serta daya tarik industri atau pasar yang masih kuat yang dimiliki oleh PT. HM. Sampoerna. Keuntungan dari penggunaan strategi ini antara lain, dapat mengurangi biaya atau menaikkan produktivitas yang merupakan sasaran utama dari pendirian perusahaan.

Strategi ekspansi ini juga dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan atau pihak lain. Misalnya dengan melihat kondisi finansial perusahaan yang juga menjadi salah satu faktor untuk menarik investor menjalin kerjasama dengan perusahaan. Dengan kondisi finansial yang stabil, menjadikan investor percaya dan tidak ragu untuk menanamkan modalnya kepada perusahaan. Pelanggan juga akan semakin percaya kepada perusahaan dengan adanya perbaikan kualitas dan produk yang selalu dilakukan oleh PT. HM. Sampoerna demi mencapai kepuasan pelanggan.

Manfaat lain yang didapat dari penggunaan strategi ekspansi ini yaitu dapat meningkatkan pangsa pasar. Meskipun PT. HM. Sampoerna selama empat tahun terakhir selalu berada di urutan pertama dalam hal *market share* namun perusahaan tidak boleh lengah begitu saja. Fakta yang terjadi saat ini yaitu semakin pesatnya persaingan yang terjadi dilingkungan industri membuat perusahaan lebih bekerja keras untuk selalu berinovasi dan menjaga kualitas produknya demi memenangkan persaingan tersebut.

Penggunaan strategi ini juga dapat menolong perusahaan untuk lebih meningkatkan pangsa pasar mereka. Dengan menggunakan strategi ekspansi akan membuat PT. HM. Sampoerna lebih dikenal oleh seluruh masyarakat Indonesia pada khususnya, hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam hal pemasaran produk.

PT. HM. Sampoerna juga menerapkan strategi pemasaran dalam kinerjanya. Strategi pemasaran merupakan bagian dari strategi perusahaan, sehingga strategi perusahaan merupakan garis besar dari haluan perusahaan. Strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. HM. Sampoerna misalnya dengan menetapkan tujuan operasional pemasaran untuk mencapai sasaran pemasaran. Sasaran pemasaran dari PT. HM. Sampoerna sendiri adalah mencakup seluruh kalangan (khususnya laki-laki), sehingga perusahaan memproduksi berbagai macam produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Strategi pemasaran lain yang dilakukan oleh PT. HM. Sampoerna adalah dengan menentukan kebijaksanaan dan taktik untuk memanfaatkan sumberdaya yang ada untuk mencapai sasaran. PT. HM. Sampoerna memanfaatkan tenaga kerja manusia dari lingkungan sekitar perusahaan. Sehingga dengan terjalinnya kerjasama antara perusahaan dengan masyarakat sekitar, diharapkan akan terjalin sumbangsih yang saling menguntungkan.

Penilaian dan pengawasan yang dilakukan oleh manajemen PT. HM. Sampoerna terhadap kinerja perusahaan, serta mengadakan implementasi dari kegiatan yang telah direncanakan juga merupakan salah satu dari strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. HM. Sampoerna.

Pengembangan strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. HM. Sampoerna atas dasar posisi kompetitif perusahaan akan membawa PT. HM. Sampoerna untuk selalu menjadi pemimpin pasar (*market leader*). Pemimpin pasar adalah perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar dalam pasar produk yang relevan, yang mana pangsa pasar yang dikuasainya diatas 30-40%. Kondisi ini sangat cocok dengan PT. HM. Sampoerna yang pada tahun 2011 diproyeksikan akan dapat merebut pangsa pasar sebesar 82,9%.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan berdasarkan analisis *Strategic Position And Action Evaluation* (SPACE Matrix) yang telah dilakukan pada penelitian pada PT. HM. Sampoerna, dapat disimpulkan bahwa posisi PT. HM. Sampoerna berada pada kuadran agresif yang mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut berada pada posisi yang terbaik untuk menggunakan kekuatan internal, misalnya mengambil manfaat adanya peluang-peluang eksternal, menanggulangi kelemahan-kelemahan internal, dan menghindari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini berarti strategi yang tepat adalah strategi ekspansi (*growth*).

Strategi yang harus dilakukan oleh PT. HM. Sampoerna antara lain:

- a. PT. HM. Sampoerna lebih meningkatkan penjualan dengan memproduksi produk baru, menambah mutu dan kualitas produk sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.
- b. Perusahaan lebih menjalin kerjasama dengan petani tembakau dan cengkeh, misalnya dengan pemberian subsidi pupuk sehingga harga tembakau dan cengkeh pada petani dapat ditekan seminimal mungkin.
- c. PT. HM. Sampoerna lebih memfokuskan pada konsumen yang memiliki gaya hidup sehat sebagai dasar untuk peluncuran produk baru.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut, perusahaan hendaknya dapat memilih strategi yang sesuai. Misalnya PT. HM. Sampoerna dapat menerapkan strategi ekspansi (*growth*) dan meningkatkan pada kekuatan finansial (misalnya mengurangi tingginya *leverage* perusahaan) sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat, serta melakukan ekspansi usaha untuk menambah pangsa pasar (misalnya merambah pasar rokok internasional).

DAFTAR PUSTAKA

- Anggasari, Tri Wendah. 2009. *Analisis Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix sebagai dasar pemilihan Strategi Pada PT Gudang Garam Tbk.* Tidak dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Ardianto, Reza. 2008. *Analisis Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Dan Prediksi Pangsa Pasar Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Pemasaran pada PT. Bintang Mulia Jember.* Tidak dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Asmara S, Christie. 2011. *Alternatif Strategi Pemasaran Rokok Djarum Black di Jember.* Tidak dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- David, Fred R. 2005. *Strategic Management.* Edisi 10: Salemba Empat.
- Kotler, Phillip, dan Amstrong, Gary. 2003. *Dasar-Dasar Pemasaran.* Jakarta: Prenhallindo.
- Lamb, Charles W., Joseph F. Hair dan Carl McDaniel. 2001. *Pemasaran* (terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Riyanto, Bambang. 2001. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Saladin, H Djaslim. 2000. *Strategi Dan Kebijakan Perusahaan.* Edisi Pertama. Bandung: Ganeca Exact.
- Suwarsono, Muh. 2000. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus.* Yogyakarta: UPDP.
- Swastha, Basu. 2003. *Manajemen Pemasaran Modern.* Edisi Kedua. Yogyakarta: Liberty.
- Tjiptono, Fandy., dan Diana. 2000. *Prinsip Dan Dinamika Pemasaran.* Yogyakarta: J and J Learning.
- UPT Penerbitan Universitas Jember 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah.* Cetakan Ketiga. Jember: UPT Penerbitan Universitas Jember.
- <http://dunia.industri.com/rokok/289-pangsa-pasar-menurun-penjualan-rokok-sampoerna-capai-759-miliar-batang-.html>. (25 mei 2011).
- http://www.sampoerna.com/id_id/about_us/pages/sampoerna_overview.aspx. (25 mei 2011)
- www.sampoerna.com. (25 mei 2011)
- www.gudanggaramtbk.com. (25 mei 2011)

Lampiran 1

Perhitungan Trend Penjualan PT. HM. Sampoerna

(dalam miliar batang)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	(X ²) ²
2006	64,7	-2	-129,4	4	258,8	16
2007	66,8	-1	-66,8	1	66,8	1
2008	73,3	0	0	0	0	0
2009	75,9	1	75,9	4	75,9	1
2010	78,8	2	157,6	1	315,2	16
Jumlah	359,5	0	37,3	10	716,7	34

$$\sum Y = \sum n + \sum x^2 c$$

$$359,5 = 5 + 10c \quad \dots (1) \quad \times 2 \quad 719 = 10 + 20c$$

$$\sum XY = \sum x^2 + b$$

$$37,3 = 10b \quad \dots (2)$$

$$b = 3,73$$

$$\sum X^2 Y = \sum x^2 + \sum (x^2)^2 c$$

$$716,7 = 10 + 34c \quad \dots (3) \quad \times 1 \quad 716,7 = 10 + 34c$$

$$2,3 = -14c$$

$$c = -0,16$$

Dari persamaan (1) $359,3 = 5 + 10c$

$$359,5 = 5 + 10(-0,16)$$

$$359,5 = 5 + (-1,6)$$

$$361,1 = 5$$

$$72,22 =$$

$$Y' = a + b(x) + c(x^2)^2$$

$$Y' (-2) = 72,22 + 3,73 (-2) + (-0,16) (-2)^2 = 64,12$$

$$Y' (-1) = 72,22 + 3,73 (-1) + (-0,16) (-1)^2 = 68,33$$

$$Y' (0) = 72,22 + 3,73 (0) + (-0,16) (0)^2 = 72,22$$

$$Y' (1) = 72,22 + 3,73 (1) + (-0,16) (1)^2 = 75,79$$

$$Y' (2) = 72,22 + 3,73 (2) + (-0,16) (2)^2 = 79,04$$

$$Y' (3) = 72,22 + 3,73 (3) + (-0,16) (3)^2 = 81,97$$

Pada tahun 2011 pertumbuhan rokok PT. HM. Sampoerna adalah sebesar 81,97 miliar batang.

Lampiran 2

Trend Penjualan PT. Gudang Garam

(dalam miliar batang)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	(X ²) ²
2006	229	-2	-458	4	916	16
2007	227	-1	-227	1	227	1
2008	220	0	0	0	0	0
2009	100	1	100	4	100	1
2010	152	2	304	1	608	16
Jumlah	928	0	-281	10	1851	34

$$\sum Y = \sum n + \sum x^2 c$$

$$928 = 5 + 10c \quad \dots (1) \quad \times 2 \quad 1856 = 10 + 20c$$

$$\sum XY = \sum x^2 + b$$

$$-281 = 10b \quad \dots (2)$$

$$b = -28,1$$

$$\sum X^2 Y = \sum x^2 + \sum (x^2)^2 c$$

$$1851 = 10 + 34c \quad \dots (3) \quad \times 1 \quad 1851 = 10 + 34c$$

$$5 = -14c$$

$$c = -0,36$$

Dari persamaan (1)

$$928 = 5 + 10c$$

$$928 = 5 + 10(-0,36)$$

$$928 = 5 + (-3,6)$$

$$931,6 = 5$$

$$186,3 =$$

$$\begin{aligned} Y' &= a + b(x) + c(x^2)^2 \\ Y' (-2) &= 186,3 + (-28,1) (-2) + (-0,36) (-2)^2 = 241,06 \\ Y' (-1) &= 186,3 + (-28,1) (-1) + (-0,36) (-1)^2 = 241,04 \\ Y' (0) &= 186,3 + (-28,1) (0) + (-0,36) (0)^2 = 186,3 \\ Y' (1) &= 186,3 + (-28,1) (1) + (-0,36) (1)^2 = 157,84 \\ Y' (2) &= 186,3 + (-28,1) (2) + (-0,36) (2)^2 = 128,66 \\ Y' (3) &= 186,3 + (-28,1) (3) + (-0,36) (3)^2 = 98,76 \end{aligned}$$

Pada tahun 2011 pertumbuhan rokok PT. Gudang Gudang adalah sebesar 98,76 miliar batang.

Lampiran 3

Return on Investment (ROI)

PT. HM. Sampoerna

Tahun	Y	X	XY	X²	X²Y	(X²)²
2006	27,9	-2	-55,8	4	111,6	16
2007	23,1	-1	-23,1	1	23,1	1
2008	24,1	0	0	0	0	0
2009	28,7	1	28,7	4	28,7	1
2010	31	2	62	1	124	16
Jumlah	134,8	0	11,8	10	287,4	34

$$\sum Y = \sum n\bar{x} + \sum x^2c$$

$$134,8 = 5\bar{x} + 10c \quad \dots (1) \quad \times 2 \quad 269,6 = 10\bar{x} + 20c$$

$$\sum XY = \sum x^2 + b$$

$$11,8 = 10b \quad \dots (2)$$

$$b = 1,18$$

$$\sum X^2Y = \sum x^2\bar{x} + \sum (x^2)^2c$$

$$287,4 = 10\bar{x} + 34c \quad \dots (3) \quad \times 1 \quad 287,4 = 10\bar{x} + 34c$$

$$\hline -17,8 = -14c$$

$$c = 1,27$$

Dari persamaan (1) $134,8 = 5\bar{x} + 10c$

$$134,8 = 5\bar{x} + 10(1,27)$$

$$134,8 = 5\bar{x} + 12,7$$

$$122,1 = 5\bar{x}$$

$$24,42 = \bar{x}$$

$$\begin{aligned} Y' &= a + b(x) + c(x^2)^2 \\ Y' (-2) &= 24,42 + 1,18 (-2) + 1,27 (-2)^2 = 27,14 \\ Y' (-1) &= 24,42 + 1,18 (-1) + 1,27 (-1)^2 = 24,51 \\ Y' (0) &= 24,42 + 1,18 (0) + 1,27 (0)^2 = 24,42 \\ Y' (1) &= 24,42 + 1,18 (1) + 1,27 (1)^2 = 26,87 \\ Y' (2) &= 24,42 + 1,18 (2) + 1,27 (2)^2 = 31,86 \\ Y' (3) &= 24,42 + 1,18 (3) + 1,27 (3)^2 = 39,39 \end{aligned}$$

Pada tahun 2011 ROI *Return on Investment* PT. HM. Sampoerna adalah sebesar 39,39%

Lampiran 4

Leverage

PT. HM. Sampoerna

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	(X ²) ²
2006	52,2	-2	-104,4	4	208,8	16
2007	45,9	-1	-45,9	1	45,9	1
2008	48	0	0	0	0	0
2009	38,5	1	38,5	4	38,5	1
2010	47,8	2	95,6	1	191,2	16
Jumlah	232,4	0	-16,2	10	484,4	34

$$\sum Y = \sum n + \sum x^2 c$$

$$232,4 = 5 + 10c \quad \dots (1) \quad \times 2 \quad 464,8 = 10 + 20c$$

$$\sum XY = \sum x^2 + b$$

$$-16,2 = 10b \quad \dots (2)$$

$$b = -1,62$$

$$\sum X^2 Y = \sum x^2 + \sum (x^2)^2 c$$

$$484,4 = 10 + 34c \quad \dots (3) \quad \times 1 \quad 484,4 = 10 + 34c$$

$$-19,6 = -14c$$

$$c = 1,4$$

Dari persamaan (1) $232,4 = 5 + 10c$

$$232,4 = 5 + 10(1,4)$$

$$232,4 = 5 + 14$$

$$218,4 = 5$$

$$43,68 =$$

$$\begin{aligned} Y' &= a + b(x) + c(x^2)^2 \\ Y' (-2) &= 43,68 + (-1,62) (-2) + 1,4 (-2)^2 = 52,52 \\ Y' (-1) &= 43,68 + (-1,62) (-1) + 1,4 (-1)^2 = 46,7 \\ Y' (0) &= 43,68 + (-1,62) (0) + 1,4 (0)^2 = 43,68 \\ Y' (1) &= 43,68 + (-1,62) (1) + 1,4 (1)^2 = 43,46 \\ Y' (2) &= 43,68 + (-1,62) (2) + 1,4 (2)^2 = 46,04 \\ Y' (3) &= 43,68 + (-1,62) (3) + 1,4 (3)^2 = 51,42 \end{aligned}$$

Pada tahun 2011 leverage PT. HM. Sampoerna adalah sebesar 51,42%

Lampiran 5

Current Ratio (likuiditas)

PT. HM. Sampoerna

Tahun	Y	X	XY	X²	X²Y	(X²)²
2006	168	-2	-336	4	672	16
2007	177,9	-1	-177,9	1	177,9	1
2008	144,4	0	0	0	0	0
2009	188	1	188	4	188	1
2010	161,2	2	322,4	1	644,8	16
Jumlah	839,5	0	-3,5	10	1682,7	34

$$\sum Y = \sum n\bar{y} + \sum x^2c$$

$$839,5 = 5\bar{y} + 10c \quad \dots (1) \quad \times 2 \quad 1679 = 10\bar{y} + 20c$$

$$\sum XY = \sum x^2\bar{y} + b$$

$$-3,5 = 10b \quad \dots (2)$$

$$b = -0,35$$

$$\sum X^2Y = \sum x^2\bar{y} + \sum (x^2)^2c$$

$$1682,7 = 10\bar{y} + 34c \quad \dots (3) \quad \times 1 \quad 1682,7 = 10\bar{y} + 34c$$

$$-3,7 = -14c$$

$$c = 0,26$$

Dari persamaan (1) $839,5 = 5\bar{y} + 10c$

$$839,5 = 5\bar{y} + 10(0,26)$$

$$839,5 = 5\bar{y} + 2,6$$

$$836,9 = 5\bar{y}$$

$$167,38 = \bar{y}$$

$$\begin{aligned} Y' &= a + b(x) + c(x^2)^2 \\ Y' (-2) &= 167,38 + (-0,35) (-2) + 0,26 (-2)^2 = 169,12 \\ Y' (-1) &= 167,38 + (-0,35) (-1) + 0,26 (-1)^2 = 167,99 \\ Y' (0) &= 167,38 + (-0,35) (0) + 0,26 (0)^2 = 167,38 \\ Y' (1) &= 167,38 + (-0,35) (1) + 0,26 (1)^2 = 167,29 \\ Y' (2) &= 167,38 + (-0,35) (2) + 0,26 (2)^2 = 167,72 \\ Y' (3) &= 167,38 + (-0,35) (3) + 0,26 (3)^2 = 168,67 \end{aligned}$$

Pada tahun 2011 likuiditas (*current ratio*) PT. HM. Sampoerna adalah sebesar 168,67%

Lampiran 6

Modal Kerja PT. HM. Sampoerna

(dalam miliar rupiah)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	(X ²) ²
2006	Rp 3,819	-2	Rp -7,638	4	Rp 15,276	16
2007	Rp 4,843	-1	Rp -4,843	1	Rp 4,843	1
2008	Rp 3,395	0	Rp 0	0	Rp 0	0
2009	Rp 5,942	1	Rp 5,942	4	Rp 5,942	1
2010	Rp 5,990	2	Rp 11,980	1	Rp 23,960	16
Jumlah	Rp 23,989	0	Rp 5,441	10	Rp 50,021	34

$$\sum Y = \sum n + \sum x^2 c$$

$$23.989 = 5 + 10c \quad \dots (1) \quad \times 2 \quad 47,978 = 10 + 20c$$

$$\sum XY = \sum x^2 + b$$

$$5.441 = 10b \quad \dots (2)$$

$$b = 544,1$$

$$\sum X^2 Y = \sum x^2 + \sum (x^2)^2 c$$

$$484,4 = 10 + 34c \quad \dots (3) \quad \times 1 \quad 50,021 = 10 + 34c$$

$$\hline -2.043 = -14c$$

$$c = 145,928$$

Dari persamaan (1) $23,989 = 5 + 10c$

$$23,989 = 5 + 10(145,928)$$

$$23,989 = 5 + 1459,28$$

$$22,529,72 = 5$$

$$4,505 =$$

$$Y' = a + b(x) + c(x^2)^2$$

$$Y' (-2) = 4,505 + 544,1 (-2) + 145,928 (4) = \text{Rp } 5,088$$

$$Y' (-1) = 4,505 + 544,1 (-1) + 145,928 (1) = \text{Rp } 4,651$$

$$Y' (0) = 4,505 + 544,1 (0) + 145,928 (0) = \text{Rp } 4,505$$

$$Y' (1) = 4,505 + 544,1 (1) + 145,928 (1) = \text{Rp } 4,652$$

$$Y' (2) = 4,505 + 544,1 (2) + 145,928 (4) = \text{Rp } 5,090$$

$$Y' (3) = 4,505 + 544,1 (3) + 145,928 (9) = \text{Rp } 5,820$$

Pada tahun 2011 modal kerja PT. HM. Sampoerna adalah sebesar Rp 5.820.000.000