



## DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
Lampiran 1	Peraturan Cukai Rokok
Lampiran 2	Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal
Lampiran 3	Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal berdasarkan bobot rata-rata dari pakar 1 s/d pakar 4)
Lampiran 4	Penentuan Rating Faktor Strategis Eksternal Berdasarkan Rata-Rata dari Rating Pakar 1,2,3 dan Pakar 4
Lampiran 5	Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal
Lampiran 6	Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal (berdasarkan bobot rata-rata dari pakar 1,2,3 dan pakar 4)
Lampiran 7	Penentuan Rating Faktor Strategis Internal Berdasarkan Rata-Rata Rating Pakar 1 , 2 , 3 dan Pakar 4
Lampiran 8	Penentuan rata-rata nilai ketertarikan Strategi Diversifikasi
Lampiran 9	Penentuan rata-rata nilai ketertarikan Strategi Bertahan

## INTISARI

Perusahaan Rokok PT “X” berawal dari perusahaan keluarga yang didirikan oleh Ong Hok Liong pada tahun 1955 dengan nama PT Perusahaan Rokok Tjap “X” (PRTB) yang berlokasi di kota Malang Jawa Timur. Pada tahun 1960-an PRTB memantapkan posisinya sebagai produsen rokok modern dengan memperkenalkan mesin linting dan rokok kretek filter pertama di Indonesia. Pada saat yang sama, PRTB juga menjadi produsen rokok lokal pertama yang menggunakan pembungkus plastik BOPP untuk seluruh produk rokoknya. Kemudian BOPP dijadikan standar industri rokok secara luas.

Pada akhir tahun 1980-PRTB mengalami kesulitan keuangan yang disebabkan kesalahan manajemen dalam mengelola keuangan. Perubahan mulai dilakukan pada tahun 1991, dengan dialihkannya manajemen PRTB kepada Group Rajawali dan dengan persetujuan seluruh kreditur disetujui pengalihan hak dan kewajiban serta seluruh kegiatan usaha PRTB ke PT “X” Prima (PT”X”). Perkembangan ini membawa perubahan di dalam manajemen yang lebih profesional dan perusahaan mengalami transformasi dari perusahaan keluarga menjadi perusahaan modern.

Pada tahun 2000 dalam rangka memperkuat permodalan “X” Group, dilakukan upaya Go Publik dengan menggunakan *vehicle* yaitu PT “X” International Investama ( PT BINI Tbk).

Hasil pengkajian terhadap faktor-faktor eksternal dapat disimpulkan, bahwa industri rokok sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi secara makro. Secara makro, industri rokok di Indonesia merupakan salah satu industri yang tahan banting dalam menghadapi krisis. Industri rokok sarat dengan isu, baik isu sosial maupun isu kesehatan. Maju/mundurnya industri rokok, secara langsung mempengaruhi terhadap kondisi sosial ekonomi. Namun rokok (terutama rokok kretek) juga dianggap merusak kesehatan, sehingga masyarakat harus dilindungi dari bahaya asap rokok. Kondisi ini menyebabkan pemerintah memperketat peraturan dengan mengeluarkan PP 81 /1999 yang mengatur pengamanan rokok terhadap kesehatan.

Dari hasil analisis terhadap struktur industri rokok sesuai metoda Porter, dapat disimpulkan, bahwa :1) Persaingan dibidang industri rokok ketat, tetapi prospek pasar masih bagus, 2) Produk pengganti belum ada, 3) *Barrier to entry* rendah, 4) Kekuatan tawar pembeli tinggi, dan 5) Kekuatan tawar pemasok rendah. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa industri rokok termasuk potensial untuk berkembang, namun pelaku (perusahaan) dihadapkan pada persaingan yang ketat. Analisis ancaman dan peluang terhadap “X”, dengan menggunakan metoda *Paired Comparison*, memperoleh nilai skor 2,022 yang berarti bahwa perusahaan mempunyai kemampuan rata-rata dalam menghadapi perubahan faktor lingkungan makro dan lingkungan mikro industri.

Hasil pengkajian terhadap faktor internal menunjukkan, bahwa:1) PT “X” telah mempunyai tiga merk yang rendah kadar tar dan nikotin, 2) Jaringan pemasaran luas, 3) Selama tahun 1999 telah meluncurkan tiga merk baru, yang merupakan pengembangan dari produk yang sudah ada, 4) Unit pendukung yang

terdiri dari *packaging, printing dan rotogravure* merupakan rating pertama di wilayah Jawa Timur. Di lain pihak beberapa masalah, seperti: 1) Kualitas bahan baku tidak seragam, 2) Mesin produksi "X" 80 % masih *low speed*, 3) Kualitas produk masih dibawah rata-rata pesaing, 4) Image rokok "X" adalah untuk kelas menengah bawah, 5) Kualitas SDM perlu ditingkatkan, serta 6) Struktur permodalan lemah, merupakan hal yang harus segera mendapat jalan keluar agar perusahaan tidak terlempar dari arena persaingan. Dari hasil identifikasi evaluasi faktor internal, "X" memperoleh Skor 1,899 yang berarti bahwa perusahaan mempunyai kemampuan di bawah rata-rata dalam posisi strategi internal perusahaan.

Dari hasil analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunity-Threats*), Internal – Eksternal Matriks, mengindikasikan perusahaan dalam posisi *Deensive*. Dalam posisi tersebut alternatif grand strateginya adalah Diversifikasi atau Defensif (Bertahan). Dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) berdasarkan ketertarikan responden, dihasilkan score 3,332 untuk alternatif Diversifikasi dan 2,587 untuk Bertahan.

Dengan melihat kondisi perusahaan strategi Diversifikasi yang dapat dilakukan adalah *Concentric Diversification Strategi* dengan pertimbangan : lebih tidak beresiko dibanding strategi membuat produk baru dengan pasar baru, upaya mengembangkan kemampuan perusahaan yang telah ada seperti dalam bidang *printing dan rotogravure* telah dapat dijual ke luar, dapat dikembangkan lebih luas baik produk maupun pasarnya.

## ABSTRACT

PT"X" is initially a family company founded by Ong Hok Liong on 1955 located in Malang, East Java, known as PT. Perusahaan Rokok Tjap "X" (PRTB). On 1960 PRTB put its position as a modern cigarette producer by introducing the first rolled machine of filter cigarette in Indonesia. At the same time PRTB also become the first local cigarette producer using plastic BOPP packaging for all cigarette product. However, since that time BOPP is used as a standard in all cigarette industry.

In 1980 PRTB had financial crisis caused by mismanagement in his financial sector. The Management was changed in 1991 by taking over PRTB into Rajawali Group after getting a consent from all creditor particularly in all right, obligation and activities from PRTB to PT. "X" Prima (PT."X"). Consequently, this situation had also changed the management to become more professional and transformed from family company to a modern (professional) company.

To strengthen its capital structure, "X" Group made an IPO (initial public offering) by using SPV namely PT. "X" International Investama (PT.BINI, Tbk) in 2000.

The result of the external factor study concluded that cigarette industry was affected by macro economic conditions. It is also known that cigarette industry was one of the survival industry in the crisis situation. Although cigarette industry is intensively facing social and healthy issue, but generally, cigarette industry has a huge amount of national social and economic contribution by absorbing its manpower (reducing jobless) and also GNP. This is the reason why government issued PP 81/1999 (government regulation) for maximizing protection a health from cigarette negative effect.

It is also concluded from Porter's Method of analysis that : 1) The competition in the cigarette industry is very tight, but it still have a good market and prospect. 2) No substitution product. 3) Low barrier to entry. 4) The power of buyer's bargain is high 5) The power of supplier is low As a whole it is also concluded that cigarette industry is still have a great potential to develop, but the company is faced to a tight competition. Threat and opportunities analysis to "X", using "Paired Comparison" method had a score 2,022, meaning that the company still have ability to deal with macro environmental factor, as well as micro industry.

The result of the internal factor study showed that : 1) PT."X" have 3 (three) kind of brand low tar and nicotine. 2) Wide marketing channel. 3) In 1999 the company have launched 3 (three) new product, developed from the existing product 4) Supporting unit consist of packaging, printing, and rotogravure that is first rating in East Java area. But on the other hand, the problem faced by this company : 1) Difference of raw material quality. 2) The machine 80% in a low speed condition. 3) Quality product is still below the competitors' 4) Image of "X" cigarette is for middle low. 5) Low Human Resource quality. 6) Low capital structure, all those factors need to be served to make the company keep on the right track in the competition area. The valuation and



Identification result of the internal factor “X” got score 1,899, meaning that the ability of company still below the average in term of company internal strategy position.

From the SWOT analysis, internal-external matrix, it's shown that the company still indicate in the position of Defensive. At that position the right alternative of grand strategy is Diversified or Defensive. Using the Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) based on respondent, its score 3,332 for alternative Diversify and 2,587 for defensive strategy.

Considering the above result, the Diversification strategy to be done by the company is “Concentric Diversification”, by the following reason : lower risk compared with new product strategy in new market, developing the exist ability of company in printing and rotogravure could be developed and widespread in term of product as well as the market.



UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

**Analisis pilihan strategi bersaing Perusahaan Rokok PT.  
RAHARJO, Febriyanto, Dr.Ir. Djuwari**  
Universitas Gadjah Mada, 2006 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>