



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/>

Akhirnya, penulis mengharapkan karya ini dapat bermanfaat dan mohon maaf apabila terdapat kekurangan / kekhilafan yang terjadi. Semoga Allah senantiasa menjaga kita dalam persaudaraan dan kebaikan...Amien Ya Robbal A'lam.

Wasalamu'alaikum Wr Wb.

Jakarta, Desember 2006

Febriyanto Raharjo

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
INTISARI.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
 <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
1. Pengaturan Cukai Rokok.....	1
2. Pengaturan Kemasan Rokok.....	3
3. Labelisasi Rokok.....	3
4. Gambaran industri rokok di Indonesia.....	4
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
 <b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI</b>	
A. Tinjauan Pustaka .....	9
1. Definisi dan pengertian Manajemen Strategi.....	10
2. Proses Manajemen Strategi.....	12
3. Pengertian dan kedudukan SBU.....	14
B. Landasan Teori .....	17
C. Kerangka Pemikiran.....	24
D. Hipotesis.....	24
 <b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
A. Lokasi Penelitian.....	25
B. Data.....	25
C. Kuesioner.....	26
D. Alat Analisis .....	26
E. Metode Analisis.....	26
F. Definisi dan Pengukuran Variable.....	30
 <b>BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN PT"X"</b>	
A. Sejarah Perusahaan .....	31
B. Fasilitas Produksi.....	32
C. Struktur Organisasi.....	34
D. Bahan Baku.....	35
E. Proses Produksi.....	41



	F. Perkembangan Produksi.....	43
	G. Pola Pemasaran dan Segmentasi.....	44
<b>BAB V</b>	<b>: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Analisis Eksternal.....	45
	1. Analisis Lingkungan Makro.....	45
	2. Analisis Lingkungan Mikro.....	49
	3. Analisis Peluang dan Ancaman.....	60
	4. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal.....	61
	B. Analisis Internal.....	63
	1. Perkembangan Manajemen Perusahaan.....	63
	2. Visi dan Misi Perusahaan.....	66
	3. Budaya Perusahaan.....	67
	4. Sasaran Usaha.....	67
	5. Analisis Fungsional.....	68
	6. Kapasitas Produksi.....	73
	7. Pemasaran.....	76
	8. Kinerja Keuangan.....	81
	9. Penelitian dan Pengembangan.....	83
	10. Sumber Daya Manusia.....	85
	11. Analisis Kekuatan dan Kelemahan.....	85
	12. Matriks Evaluasi Faktor Internal.....	86
	C. Analisis Pilihan Strategi.....	89
	1. Analisa SWOT.....	89
	2. Internal – Eksternal Matriks (IE Matriks).....	91
	3. Quantitative Strategic Planning Matrix. (QSPM).....	92
<b>BAB VI</b>	<b>: KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Kesimpulan.....	95
	B. Saran.....	97

DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1	Penerimaan/pendapatan pemerintah dari cukai rokok tahun 1999 sampai dengan tahun 2004 ..... 3
Tabel 2	Jenis mesin yang dimiliki PT "X" ..... 33
Tabel 3	Perkembangan produksi PT "X" Group..... 43
Tabel 4	Segmentasi produk PT "X" Group..... 48
Tabel 5	Perkembangan produksi rokok dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2004..... 50
Tabel 6	Golongan Pengusaha Rokok per 1 April 1999..... 55
Tabel 7	Faktor-faktor yang merupakan Peluang dan Ancaman bagi industri rokok..... 61
Tabel 8	Matriks Evaluasi faktor Eksternal..... 62
Tabel 9	<i>Budget</i> penjualan Perusahaan Rokok PT "X" Group tahun 1999 sampai dengan tahun 2004..... 68
Tabel 10	Tipe dan merk rokok produksi PT "X"..... 72
Tabel 11	Kecepatan produksi mesin rokok kretek..... 73
Tabel 12	Kapasitas produksi per produk Perusahaan Rokok PT "X" Group..... 75
Tabel 13	Merk rokok yang termasuk kelompok 10 besar..... 77
Tabel 14	Penyebaran tenaga pemasaran, penjualan dan distribusi PT "X" Group..... 79
Tabel 15	Perkembangan kinerja keuangan Perusahaan Rokok PT "X" Group..... 81
Tabel 16	Perbandingan kinerja keuangan PT "X" dengan perusahaan industri sejenis..... 82
Tabel 17	Perkembangan biaya penelitian dan pengembangan Perusahaan Rokok PT "X"..... 84
Tabel 18	Perbandingan kadar tar dan nikotin pada produk rokok PT "X"... 84
Tabel 19	Faktor-faktor yang merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan..... 86
Tabel 20	Matriks Evaluasi Faktor Internal..... 88
Tabel 21	Alternatif strategi memperbaiki kinerja PT "X"..... 90
Tabel 22	Matriks <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> ..... 93

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1 Bagan Proses Manajemen Strategi .....	13
Gambar 2 Bagan SBU dalam Perusahaan Konglomerat.....	15
Gambar 3 Bagan Diagram Cartesius.....	20
Gambar 4 Internal – Eksternal Matriks.....	21
Gambar 5 Matriks GSM.....	22
Gambar 6 Bagan Kerangka Pemikiran.....	24
Gambar 7 Keterkaitan Kepemilikan Saham Perusahaan dalam PT”X” Group.....	32
Gambar 8 Struktur Organisasi PT “X”.....	34
Gambar 9 Bagan Struktur Industri sesuai Five Force’s Porter.....	53
Gambar 10 Pangsa pasar perusahaan rokok tahun 2004.....	54
Gambar 11 Peta Keberadaan PT”X” berdasarkan IE Matriks.....	92