PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS PRODUKSI DAN DISTRIBUSI ROKOK KRETEK CV. 369 TOBACCO DI BOJONEGORO

Elizabeth Utama dan Bambang Haryadi
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: elisabethutama@yahoo.com ; harya@peter.petra.ac.id

***Abstrak*- CV. 369 Tobacco merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi rokok. Meskipun sudah ada peringatan dan larangan dari pemerintah tentang merokok, namun permintaan terhadap rokok tetap meningkat. Peneliti bertujuan ingin mengetahui bagaimana pengelolaan usaha produksi dan distribusi rokok kretek, dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, dan mengusulkan rencana strategi pengembangan bisnis produksi dan distribusi rokok kretek pada CV. 369 Tobbaco. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode dalam mengumpulkan data adalah dengan melakukan *indepth interview* kepada beberapa narasumber terpilih secara *snowball*. Teknik analisis data adalah deskripsi dengan identifikasi, kategorisasi dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menemukan bahwa penerapan fungsi-fungsi manajemen bisnis untuk mengelola usaha produksi dan distribusi rokok pada CV. 369 Tobacco masih belum efektif dan efisien, fungsi produksi dan distribusi belum mampu mengimbangi kenaikan permintaan pasar. Kekuatan berupa asset dan modal yang besar belum mampu dimanfaatkan untuk menggarap peluang permintaan pasar yang dalam setiap tahunnya terus mengalami peningkatan. Oleh karena itu alternatif strategi yang perlu diprioritaskan adalah dengan melakukan penambahan mesin untuk produk SKM (Sigaret Kretek Mesin) dan penambahan tenaga kerja untuk produk SKT (Sigaret Kretek Tangan) dengan rencana pengembangan berupa pembelian mesin baru dan perekrutan tenaga kerja baru.**

***Kata Kunci*- Pengelolaan dan Pengembangan, Produksi dan Distribusi.**

I. PENDAHULUAN

Pesatnya pertumbuhan industri rokok di Indonesia tidak terlepas dari dukungan berbagai faktor yang ada di dalamnya, salah satunya adalah kondisi sosial budaya masyarakat yang telah menempatkan rokok sebagai salah satu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Hal ini dikarenakan budaya merokok sudah menjadi kebiasaan, dan gaya hidup masyarakat, sehingga meskipun telah disampaikan peringatan pemerintah tentang bahaya merokok, peraturan larangan merokok di suatu tempat sekalipun, tidak akan terlalu berpengaruh banyak terhadap tingkat konsumsi rokok masyarakat. Menurut data Badan Pusat Statistik pada 2009, 7 dari 10 rumah tangga di Indonesia (hampir 70 persen) memiliki pengeluaran untuk membeli rokok. Sedangkan 6 dari 10 rumah tangga termiskin (57 persen) memiliki pengeluaran untuk membeli rokok (Badan Pusat Statistik, 2009)

Tingkat konsumsi masyarakat terhadap rokok tersebut menyebabkan industri rokok di Indonesia terus tumbuh. Industri rokok memberikan sumbangan yang besar pada penerimaan pemerintah. Dalam perkembangannya hasil tembakau (rokok) memberikan kontribusi 68% dari penerimaan cukai secara keseluruhan (Kemendag Jawa Timur, 2012). Tahun 2009 cukai hasil tembakau sebesar 43,5 triliyun, tahun 2010 sudah mencapai 49 triliyun dan tahun 2011 mencapai lebih dari 54,3 triliyun (Badan Pusat Statistik, 2012).

Salah satu provinsi di Indonesia adalah provinsi Jawa Timur. Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu provinsi yang terpadat penduduknya di Indonesia. Berdasarkan sensus penduduk tahun 2010 penduduk Jawa Timur adalah 37.476.757 jiwa dengan pertumbuhan rata – rata setiap tahunnya mencapai 0,76% dengan kepadatan penduduk 774 jiwa/km2 dan penyebaran penduduk tidak merata. Pertumbuhan ekonomi Jatim pada 2010 diproyeksikan pada batas rentang 7%-7,5%, lebih tinggi bila dibandingkan 2009 yang mencapai 6,67% dan proyeksi pertumbuhan 5%-7%. Kinerja ekonomi Jawa Timur terus meningkat. Hingga triwulan III/2010, ekonomi Jawa Timur tercatat mengalami pertumbuhan sebesar 7,12%. Itu berarti pertumbuhan ekonomi Jawa Timur lebih tinggi dari rerata nasional yang mencapai 6,5%.Secara kumulatif, ekonomi Jawa Timur hingga triwulan III/2010 mengalami pertumbuhan 7,12%. Seluruh sektor mengalami pertumbuhan kecuali sektor pertanian mengalami penurunan di triwulan III/2010. Secara kumulatif Januari-September 2010, pertumbuhan tertinggi terjadi pada sektor pengangkutan dan komunikasi yang mencapai 12,85% disusul bangunan sebesar 9,16%. perdagangan dan hotel naik 8,81% dan industri pengolahan naik sebesar 5,76%. Dengan pertumbuhan yang cukup tinggi tersebut, maka Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Jatim atas harga berlaku secara kumulatif hingga triwulan III/2010 mencapai Rp 657,815 triliun (Badan Pusat Statistik, 2012).

Salah satu industri yang berkembang di Jawa Timur adalah industri rokok. Tahun 2011 di Jawa Timur terdapat 878 industri rokok aktif, dan tiga di antaranya merupakan industri yang tergolong besar dalam skala nasional. Provinsi Jawa Timur menyumbang sekitar 60% dari total cukai yang diterima oleh negara. Selain itu, provinsi ini juga dikenal sebagai pengekspor tembakau bahan baku rokok, yang pada tahun 2010 dan 2011 masing-masing berkisar 25.618 ton dan 17.546 ton per tahun, serta ekspor rokok rata-rata 33.057 ton per tahun (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Timur, 2012).

Industri rokok, khususnya rokok kretek tergolong industri yang relatif masih berkembang di Jawa Timur. Pasar rokok di Jawa Timur tampaknya masih akan berkembang

untuk jangka waktu yang cukup lama. Industri rokok di Jawa Timur memberikan kontribusi besar pada perekonomian daerah yaitu dalam hal kemampuan menyerap tenaga kerja dan besarnya jumlah cukai yang dibayarkan. Diperkirakan hampir 10% penduduk Jawa Timur menggantungkan hidupnya dari industri rokok dengan segala aspek pendukungnya. Dari cukai yang dibayar oleh sekitar industri rokok kretek meningkat dari tahun ke tahun dengan naiknya volume penjualan rokok diharapkan kontribusi perusahaan rokok ke pemerintah daerah naik (Susanawati, 2009).

Beberapa konsep utama yang relevan dalam mengelola dan megembangkan fungsi produksi dan distribusi okok sebagai barang konsumsi yang dibatasi adalah sebagai berikut :

a. Fungsi manajemen (Daft, 2008, p. 6 ; Madura, 2007 ; Sumarni dan Soeprihanto, 2005 ; Hasibuan, 2006)
   Fungsi Manajemen yang terdiri dari *planning* (menentukan tujuan bagi perusahaan di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut)*, organizing* (meliputi organisasi karyawan dan sumber daya-sumber daya lainnya melalui cara yang konsisten dengan tujuan perusahaan)*, actuating* (tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan)*, dan controlling* (fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengawasan aktivitas karyawan, pertahanan organisasi pada jalur pemenuhan tujuan, dan pengoreksian bila diperlukan)
b. Fungsi bisnis yang diteliti, antara lain fungsi pemasaran, produksi/operasi, sumber daya manusia, dan keuangan/akuntansi (Martin, 2007, pp. 43-p60; David, 2009; Wijayanto, 2012).
   Pemasaran dan distribusi dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, membuat, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk produk dan jasa. produksi dan operasional perusahaan merupakan suatu usaha terdiri dari semua kegiatan yang mengubah *inputs* menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi berkaitan dengan *input*, transformasi, dan *output* yang bervariasi di berbagai industri dan pasar. manajement SDM merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan pengolahan rekutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan SDM. Proses manajemen meliputi berbagai tahap, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, imbal jasa sampai dengan pemutusan hubungan kerja. Keuangan merupakan fungsi bagaimana pengeluaran atau pembelanjaan uang dan rekomendasi tanpa memperhatikan masalah dari pengeluaran, meneliti keuntungan dan kerugian dalam berbisnis, menganalisis biaya-biaya, margin dan aliran kas. Kondisi keuangan sering dianggap sebagai ukuran terbaik dari posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik keseluruhan kepada investor.
c. Analisis lingkungan internal menggunakan pendekatan fungsional (David, 2011 ; Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, 2012)
   Lingkungan internal usaha dianalisis dengan cara mengidentifikasi kekuatan *(strength)* dan kelemahan *(weakness)* dari masing-masing fungsi bisnis yang ada di perusahaan seperti fungsi manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia. Dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan, karyawan dapat mengetahui bagaimana pekerjaannya mempengaruhi area dan kegiatan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.
d. Analisis lingkungan internal menggunakan pendekatan *resourced based view* (Barney, 2001 ; David, 2009 ; Pearce dan Robinson, 2008)
   Teori *resource- based view* (RBV) menyatakan bahwa hubungan diantara bisnis-bisnis yang dimiliki perusahaan memberikan dasar ekonomis bagi organisasi multi-bisnis, dan bahwa kemampuan sebuah perusahaan untuk memperoleh sinergi dan *economic of scope* dari aktivitas membagi sumberdaya diantara bisnis-bisnis yang ada merupakan dasar untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Kinerja organisasional akan sangat ditentukan oleh beragam sumber daya internal yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori luas, yaitu:

a. Sumber daya fisik (asset berwujud/*tangible asset)*
   Yaitu asset yang paling mudah untuk diidentifikasikan, seringkali ditemukan pada laporan neraca suatu perusahaan. mencakup: fasilitas produksi, sumber daya keuangan, komputer, seluruh pabrik dan perlengkapannya, lokasi, teknologi, bahan mentah, mesin.
b. Sumber daya manusia (asset tak berwujud/*intangible asset*)
   Yaitu asset suatu perusahaan yang tidak dapat disentuh atau dilihat tetapi yang sering kali penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. mencakup: merek, reputasi perusahaan, seluruh karyawan, pelatihan, pengalaman, inteligensi (kecerdasan), pengetahuan, ketrampilan, kemampuan.
c. Sumber daya organisasional (kapabilitas organi-sasional/*organizational capabilities)*
   Yaitu keahlian (kemampuan dan cara menggabungkan asset, tenaga kerja, dan proses) yang digunakan oleh perusahaan untuk mengubah input menjadi output. mencakup: struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, basis data (*database)*, dan semacamnya.
e. Analisis Lingkungan Eksternal menggunakan Porter *Five Forces Model* (David, 2009)
   Porter *Five Forces Model* terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, daya tawar pembeli, daya tawar *supplier*, dan persaingan di industri yang sama untuk menganalisis peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan.
f. Analisis SWOT (Ikhsani dan Budiningharto, 2011)
   Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi industri/perusahaan. Analisis SWOT memang seringkali digunakan dalam pengembangan strategi bisnis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), tetapi secara bersamaan dapat me-minimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*)

g. Formulasi strategi (David, 2011)

Tiga tahapan bagi perusahaan dalam melakukan formulasi strategi, yaitu aktivitas peninjauan dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, mencari strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan

h. Model pengembangan bisnis (Forsyth, 2002).

Business development adalah penjualan dan pengembangan bisnis merupakan bagian penting dari pemasaran dalam perusahaan apapun. Hal ini merupakan suatu tantangan dan hal yang menarik dalam dunia pekerjaan. Pengembangan usaha merupakan tahapan terakhir dan dilakukan setelah proses perumusan, penerapan, dan pengevaluasian strategi. Perusahaan perlu mengembangkan suatu fokus pada pesaing di semua tingkat hierarki dengan cara mengumpulkan dan mendistribusikan secara luas intelejen kompetitif

CV. 369 Tobbaco adalah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang pembuatan rokok kretek. Perusahaan ini termasuk perusahaan rokok yang mempunyai skala menengah. Perusahaan rokok CV. 369 Tobbaco berdiri pada 29 Maret 1992. Perusahaan CV. 369 Tobbaco berada di Bojonegoro. Pemilik dari perusahaan rokok CV. 369 Tobbaco ini yaitu Bapak Gunadi. Perusahaan memproduksi rokok kretek dengan berbagai jenis yang harganya 3.500-7.000 rupiah per bungkus (12 batang), dipasarkan untuk kelas menengah dan menengah ke bawah saja dan memperkerjakan kurang lebih 1500 orang yang langsung dipimpin oleh Bapak Gunadi. Dalam 5 tahun terakhir CV. 369 Tobacco mengalami kenaikan permintaan terhadap jenis rokok kretek 369 seperti yang terdapat dalam Tabel 1.

Tabel 1
Permintaan Rokok Kretek

Tahun	Permintaan rokok kretek SKM (bungkus)	Permintaan rokok kretek SKT (bungkus)	Total permintaan rokok kretek (bungkus)
2007	44.985.494	53.669.385	98.654.879
2008	47.657.670	56.188.351	103.846.021
2009	50.514.698	62.221.049	112.735.747
2010	57.611.194	68.274.462	125.885.656
2011	64.779.099	73.389.131	138.168.230

Sumber: Data CV. 369 Tobacco

Naiknya permintaan rokok kretek secara terus menerus dalam beberapa tahun merupakan indikasi tingginya antusias masyarakat dalam mengkonsumsi produk rokok CV. 369. Meskipun dalam kurung waktu 5 tahun terakhir banyak perusahaan rokok yang tergolong kecil dan besar mengeluarkan berbagai produk rokok baru (sebagai kompetitor) tidak begitu berpengaruh dalam hal permintaan produk CV. 369 Tobacco. Berdasarkan data produksi dari CV. 369 Tobacco yang memiliki kapasitas produksi tahunan sebanyak 69.120.000 bungkus untuk produk SKT dan 57.600.00 bungkus untuk produk SKM. Permintaan setiap tahunnya yang terus meningkat, tetapi masih belum bisa dipenuhi oleh CV. 369.

Dalam distribusi CV. 369 Tobacco menggunakan 2 (dua) macam saluran distribusi dalam memasarkan produknya yaitu saluran distribusi langsung dan saluran distribusi tidak langsung. Pada saluran distribusi langsung, perusahaan langsung melayani konsumen akhir dengan melalui *sales promotion* dengan mengadakan *free sampling*. Pada saluran distribusi tidak langsung menggunakan beberapa perantara yaitu agen dan pengecer. Karena jumlah agen yang dipakai oleh perusahaan ini jumlahnya terbatas, maka mengakibatkan kurang terjangkaunya jumlah outlet yang harus dikunjungi. Ditambah lagi CV. 369 Tobacco sering menerima adanya keluhan dari para agen tentang pengiriman disribusi rokok yang tidak sesuai harapan mereka. Kadang – kadang pengiriman yang dilakukan kepada agen tidak tepat waktu dimana kebutuhan akan permintaan mendesak. Ataupun juga pengiriman yang dilakukan tidak sesuai jumlah yang dipesan sehingga harus dilakukan pengiriman ulang dan keluhan ini mengakibatkan penjualan terhambat.

Berdasarkan fenomena yang ada penelitian ini dilakukan karena melihat bertumbuhnya industri rokok di Indonesia belakangan ini dan didukung oleh kenyataan bahwa industri rokok di Jawa Timur mengalami peningkatan tiap tahunnya, CV. 369 Tobacco yang juga bergerak di industri rokok mengalami peningkatan permintaan produk rokok. Oleh karena itu akan dapat dinilai apakah perusahaan rokok CV. 369 Tobacco memiliki kemampuan dalam memenuhi permintaan konsumen. Rencana pemecahan maslaah penelitian yang akan digunakan oleh peneliti adalah dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, kemudian merumuskan rencana pengembangan dari strategi yang didapat dari matriks SWOT yang dipadukan dengan strategi tingkat unit bisnis. Tujuan penelitian ini adalah untuk 1) mendeskripsikan pengelolaan usaha produksi dan distribusi rokok kretek pada CV. 369 Tobbaco di Bojonegoro, 2)menganalisa lingkungan internal dan eksternal produksi dan distribusi rokok kretek pada CV. 369 Tobbaco di Bojonegoro, 3)merumuskan alternative strategi bisnis produksi dan distribusi rokok kretek CV. 369 Tobacco di Bojonegoro dan 4) menyusun rencana pengembangan bisnis produksi dan distribusi rokok kretek pada CV. 369 Tobbaco di Bojonegoro.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan atau metodi studi kasus. Menurut Moleong (2006, p. 5), penelitian dengan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Pendekatan kualitatif yang digunakan akan mengarahkan penelitian ini kepada jenis penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus mampu menafsirkan fenomena-fenomena nyata yang memang terjadi. Pada penelitian ini, studi kasus akan dilakukan pada upaya pengelolaan dan model alternatif pengembangan usaha dari CV. 369 Tobacco dalam merespon peluang kenaikan permintaan pasar.Teknik penentuan nara sumber yang digunakan adalah dengan *non-probability sampling*, adapun teknik sampling yang digunakan adalah *snowball sampling* dengan menetapkan pemilik sebagai informan pertama

sementara informan-informan kedua ditetapkan berdasarkan informasi diperoleh dari informan pertama dan informan ketiga diperoleh dari informan kedua dan begitu seterusnya sampai jumlah yang memungkinkan seluruh informasi yang dibutuhkan terpenuhi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan *in-depth interview* (sumber primer) dan dokumen perusahaan (sumber sekunder). Uji validitas dan reliabilitas menggunakan triangulasi sumber. Teknik analisis data yang digunakan adalah deskripsi melalui identifikasi dan reduksi data atau kategorisasi data reduksi (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengelolaan Produksi di CV. 369 Tobacco

Untuk perencanaan proses produksi perusahaan didasarkan pada penjualan periode sebelumnya, dimana penjualan sebelumnya menjadi dasar untuk merencanakan produksi selanjutnya. Bagian produksi membuat forecast pengiriman bulanan, kemudian diberikan ke PPIC (Production Planning Inventory Center) minimal 1 minggu sebelum pengiriman barang. Fungsi produksi dalam planning belum berjalan dengan baik karena tidak dapat mengimbangi permintaan pasar .Untuk mengkoordinasikan upaya yang ingin ditempuh perusahaan biasanya menggunakan just in time. Just in time ini dimulai dari perencaanaan mingguan. Dalam pengarahan produksi dilakukan dengan diberikannya pelatihan secara internal untuk meningkatkan skill SDM..

Controlling bertujuan memonitor pekerjaan yang dilakukan karyawan apakah sesuai yang diharapkan atau tidak. Tujuan pengendalian di perusahaan adalah dapat memantau/memonitor setiap pekerjaan yang di lakukan oleh karyawan dan kinerja dari masing-masing divisi yang ada diperusahaan. Untuk saat ini kontrol kualitas dalam perusahaan masih belum dilakukan secara maksimal. Baru akan dikembangkan dan dibentuk divisi bagian kontrol kualitas secara khusus, karena selama ini kontrol kualitas yang dilakukan hanya berdasarkan kepercayaan terhadap karyawan yang mengerjakan saja. Kualitas didasarkan pada berat batangan, kelembapan dan kemulusan packing.

B. Pengelolaan Distribusi di CV. 369 Tobacco

Saluran distribusi pemasarannya menggunakan saluran distribusi intensif atau menggunakan sebanyak mungkin perantara. Hal ini mengingat daerah pemasaran yang luas dan jenis barangnya merupakan bahan tahan lama. Sedangkan daerah pemasarannya pada awalnya hanya daerah lokal Bojonegoro, karena permintaan semakin naik maka daerah pemasaran semakin luas yaitu sebagian dari daerah pemasaran Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Sulawesi, dan Kalimantan. Dalam kegiatan distribusi perusahaan ini menjual produksinya dengan cara melalui distributor, jadi di setiap kota besar terdapat distributor untuk memudahkan konsumen memenuhi kebutuhannya. Perusahaan mengadakan sarana untuk pendistribusian barang dengan menggunakan armada sendiri berupa mobil box dan truk dan ekspedisi jika daerahnya tidak dapat dijangkau.

Perencanaan dari distribusi barang ini masih belum berjalan dengan baik dikarenakan pendistribusian barang tidak merata dan distribusi barang sering menjadi terlambat sampai ke agen/grosir.

Jumlah *outlet retail* yang terdaftar di Distributor Bojonegoro yang menjual produk CV. 369 Tobacco saat ini masih kurang dari 40% dari total *outlet retail* yang ada di area Bojonegoro. Potensi pasar sangat besar, mengingat total *outlet retail* semesta di Bojonegoro berjumlah 12.220 *outlet* sehingga peluang untuk meningkatkan penjualan masih sangat besar. Dari data *outlet* yang diperoleh dari CV. 369 Tobacco, data outlet terdaftar berjumlah 4880 *outlet retail*. Dari data outlet terdaftar tersebut jumlah *outlet* aktif sebanyak 2.075 outlet retail, sedangkan *outlet* pasif sebanyak 2.813 *outlet retail*. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah *outlet* terdaftar di Bojonegoro dan sekitarnya yang menjual produk CV. 369 Tobacco saat ini masih kurang dari 40% dari total *outlet* semesta yang ada dan jumlah *outlet* aktif masih kurang dari 40% dari total terdaftar di area Bojonegoro dan sekitarnya. Hal ini menunjukkan bahwa distributor memegang peranan yang sangat besar dalam penjualan produk CV. 369 Tobacco karena CV. 369 Tobacco kurang melakukan penjualan sendiri dengan kata lain dalam melakukan penjualan perusahaan bersifat pasif. Jadi tanpa distributor produk perusahaan kurang bisa menyebar ke pasaran, sedangkan distributor sendiri kurang memiliki strategi pendistribusian produk yang baik sehingga produk belum bisa terdistribusi secara merata.

B. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Hasil Analisis Lingkungan Internal dengan Pendekatan Fungsional dan Resource Based View

- Pemasaran

Pengelolaan pemasaran perusahaan bertujuan untuk memperluas pangsa pasar dengan metode riset pelanggan dan analisa pesaing di dalam pasar. Pengurusan perencanaan pemasaran dilakukan oleh bagian pemasaran. Organising adalah proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah sesuai pada satu tujuan. Organising untuk kegiatan pemasaran adalah dengan penggunaan agen/distributor dalam kegiatan pemasarannya.

Actuating adalah kegiatan untuk mengarahkan semua bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan. Untuk itu dalam actuating perusahaan yaitu dengan memberikan bonus kepada distributor jika bisa menjual melampaui target

Controlling adalah segala aktivitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa operasi aktual sejalan dengan yang direncanakan. Untuk melakukan controlling perusahaan menyediakan sarana dan prasarana untuk menerima kritik dan saran dari pelanggan melalui email atau bisa juga dengan memberi masukan kepada pemasar kami.

- Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia perusahaan yaitu melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja lalu melakukan rekruitment tenaga kerja berdasarkan kebutuhan perusahaan. Dari informasi tersebut perusahaan mendata calon karyawan yang kemudian baru diseleksi melalui wawancara. Pemilih calon karyawan adalah bagian personalia dan direktur. Pengorganisasian dalam fungsi sumber daya manusia adalah penugasan terhadap suatu tangggung jawab didasarkan pada keahlian atau pengalamannya yang didapatnya terdahulu pernah berpengalaman dalam bidang apa. Untuk melakukan pengarahan karyawan, perusahaan memberikan bonus atau

insentif kepada karyawan yang telah berprestasi dan juga memberikan bimbigan/pengarahan kepada pekerja dalam bekerja melalui pelatihan. Pengendalian yang dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja melalui SPK atau surat penilaian kinerja.

Setiap divisi yang ada didalam perusahaan keluarga CV. 369 dimotivasi untuk bekerja demi mencapai visi dan misi perusahaan. Setiap kali perusahaan akan melaksanakan keputusan apapun, pemimpin selalu mengingatkan para karyawannya tentang visi dan misi dari perusahaan serta tujuan yang diinginkan perusahaan. Salah satu yang dilakukan oleh divisi sumber daya manusia adalah menempatkan sesuai dengan keahlian (pendidikan yang telah ditempuh), karakter dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Dan juga dengan dilakukannya recruitment melalui wawancara, promosi berdasarkan hasil kerja yang dilakukan, demosi atas pekerjaan yang telah selesai dilakukan dan mutasi untuk menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuannya.

Perusahaan keluarga CV. 369 juga menerapkan pemberian upah sesuai dengan peraturan pemerintah, sehingga semua gaji para karyawan maupun para pekerja tidak ada yang berada dibawah UMR (upah minimum regional) kota Bojonegoro. UMR di kabupaten Bojonegoro adalah Rp. 930.000 per bulan. Perusahaan juga melakukan pemberian insentif-insentif lain untuk meningkatkan motivasi kerja bagi para karyawannya, diantaranya adalah: adanya uang lembur apabila karyawan diminta bekerja diluar jam kerja, adanya kebijakan cuti selama 2 bulan bagi karyawan yang melahirkan, pemberian uang bonus apabila target terpenuhi.

Selain itu perusahaan juga menerapkan aturan kerja yang baik. Perusahaan sudah menerapkan prosedur standar operasional dalam menjalankan aktifitas operasionalnya, seperti jam masuk, jam pulang, izin tidak masuk kerja, izin cuti, cara pembuatan rokok, cara menghidupkan mesin. Jam masuk perusahaan adalah tepat jam 8/6pagi, istirahat siang dimulai jam 11.30, masuk istirahat jam 12.30, pulang kantor jam 3/5 sore. Izin tidak masuk kerja diberikan apabila karyawan sudah melakukan konfirmasi kepada perusahaan sejak 1 hari sebelumnya. Apabila tidak ada informasi sebelumnya karyawan tersebut dianggap absen. Apabila karyawan absen selama lebih dari 3 hari tanpa pemberitahuan kepada perusahaan, karyawan dianggap mengundurkan diri.

Peran pemimpin sendiri didalam perusahaan ini juga cukup baik. Ketika pekerja maupun karyawan melakukan kesalahan, pemimpin tidak langsung memarahi melainkan mencoba mengali informasi mengenai mengapa kejadian tersebut sampai terjadi. Ketika pemimpin benar-benar mengetahui bahwa kesalahan tersebut terjadi akibat kesalahan manusia dan kesalahan tersebut tidak dapat ditoleransi (sudah seringkali terjadi), maka pemimpin baru menjatuhkan sanksi. Sanksi yang diberikan juga beragam, mulai sanksi teguran, sanksi pengurangan bonus, sampai surat peringatan tertulis, dan yang paling berat adalah langsung diminta untuk mengundurkan diri. Selama ini perusahaan hanya pernah melakukan memberikan sanksi berupa teguran dan pengurangan bonus terhadap karyawan.

Kondisi Sumber daya budaya organisasi pada perusahaan CV. 369 Tobacco :

a. Visi dan Misi sudah diterapkan pada semua divisi perusahaan.
b. Kompensasi berdasarkan UMR setempat
c. Terdapat posedur operasi standar
d. Pemimpin bersifat ramah namun disiplin

Kondisi Sumber daya manusia pada perusahaan CV. 369 Tobacco :

a. Terdapat kriteria-kriteria khusus sebelum diterima
b. Terdapat training bagi pekerja
c. Karyawan bekerja dengan jujur
d. Sumber daya yang ada berjumlah 1500 orang, 1100 orang bekerja pada produk SKT dan 400 orang pada produk SKM
e. Belum mampu menghasilkan produk tepat waktu

- Keuangan

Pengelolaan keuangan perusahaan disesuaikan disesuaikan dengan kondisi saat itu, bagaimana harga bahan mentah seperti tembakau dan cengkeh dimana tahu harganya selalu naik turun, oleh karena itu dana untuk kebutuhan perusahaan fleksible. Pengorganisasian dalam keuangan yaitu pengaturan kebutuhan dana dikelola oleh manajer keuangan, staff keuangan dan staff pembukuan. Pengelolaan keuangan selama ini berjalan baik dan selama ini perusahaan terus mengalami peningkatan.

Untuk mengkomunikasikan pengarahan keuangan perusahaan divisi keuangan membuat laporan keuangan yang wajib diserahkan kepada owner pada akhir jam kerja. Dalam pengendalian keuangan perusahaan dilakukan system pelaporan kondisi arus kas perusahaan yang dapat dilihat dari cross cek antara laporan dengan nota, audit laporan keuangan.

Perusahaan keluarga CV. 369 menggunakan sistem komputerisasi pada proses pencatatan keuangannya. Segala sesuatu tentang keluar masuk uang sudah dilakukan dengan menggunakan sistem komputerisasi, sehingga diharapkan kegiatan ini dapat berjalan dengan cepat dan tepat. Sistem komputerisasi ini juga diharapkan dapat membuat perusahaan lebih mudah mengatur, menemukan kesalahan, dan melakukan perbaikan. Sedangkan untuk pencatatan dilapangan seperti pencatatan bahan baku mentah, pencatatan hasil pengolahan bahan baku mentah, pembuatan rokok semuanya masih dilakukan dengan pencatatan secara manual.

Perusahaan keluarga CV. 369 didirikan dengan menggunakan modal sendiri tanpa berhutang kepada pihak manapun, sehingga kepemilikan dari perusahaan beserta dengan asset-assetnya merupakan milik pribadi dari pemilik sendiri. Perusahaan ini memiliki 2 kantor, 1 gudang, 5 pabrik (3 pabrik utama dan 2 pabrik pembantu) dan 1 mess.

Perusahaan keluarga CV. 369 memiliki alat-alat berupa mesin-mesin seperti mesin untuk mengolah rokok memiliki masa pemakaian standar selama 5 tahun. Selama 3 tahun berjalannya perusahaan, mesin ini belum mengalami kerusakan yang fatal, hanya setiap 6 bulan sekali dilakukan pembersihan rutin yang cukup dilakukan oleh perusahaan.

Kondisi sumber daya modal pada perusahaan CV. 369 Tobacco :

a. Tidak punya hutang
b. Memiliki 5 pabrik, 1 gudang, 2 kantor dan 1 mess.
c. Memiliki 16 mesin.

- Produksi

Secara garis besar proses produksinya 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. 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 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 Indonesia ialah masih digunakannya metode pelintingan secara manual dengan tangan, dimana para pekerja melinting produk rokok kretek. Jika SKM semua pengolahannya mulai dari pelintingan hingga pemasangan filter dan pengepakan menggunakan mesin semua.

Dalam perencanaan kapasitas produksi perusahaan diserahkan kepada bagian penjualan membuat forecast pengiriman bulanan, kemudian diberikan ke PPIC (Production Planning Inventory Center) minimal 1 minggu sebelum pengiriman barang. Kualitas produk didasarkan pada berat batangan, kelembapan, kemulusan batangan dan kemulusan packing. Kualitas dari produk SKT masih dibutuhkan pembenahan, khusunya dalam hal berat batangan. Perusahaan masih sering mendapat komplain dari konsumen karena rokoknya tidak padat sehingga mudah patah yang berarti berat batangan tidak konsisten. Strategi yang digunakan untuk mengelola perusahaan agar mendapatkan kualitas yang diinginkan dengan menggunakan system just in time (perusahaan memproduksi hanya sebanyak dengan jumlah yang diorder oleh konsumen sehingga dapat mengurangi biaya pemeliharaan maupun menekan kemungkinan kerusakan atau kerugian akibat menimbun barang) yang dimulai dari perencanaan mingguan sehingga dapat focus mengontrol kualitas terhadap barang-barang yang akan dijual dan juga dengan membentuk divisi khusus bagian kontrol kualitas saja.

Kondisi sumber daya teknologi pada perusahaan CV. 369 Tobacco :

a. Kualitas produk baik dan konsisten dalam produk SKM
b. Beberapa aktifitas proses tidak efisien

Kondisi kapabilitas organisasi perusahaan CV. 369 Tobacco :

a. Perusahaan belum mampu menghasilkan produk dengan kualitas yang baik dan konsisten untuk produk SKT
b. Perusahaan mampu memberi pengetahuan produk kepada konsumen
c. Perusahaan belum mampu memenuhi jumlah produk sesuai dengan permintaan konsumen

Kondisi sumber daya informasi pada perusahaan CV. Tobacco :

a.Pencatatan keuangan sudah dilakukan dengan menggunakan system komputerisasi
b.Tekadang terjadi perbedaan catatan lapangan dengan kondisi sebenarnya di lapangan.

C. Analisis SWOT

Analisis SWOT yang terbentuk dari penggabungan analisis lingkungan internal dan eksternal menghasilkan 4 alternatif strategi, berdasar urutan prioritasnya yaitu:

a. Diferensiasi Produk. Strategi bisa dilaksanakan menuntut perusahaan untuk menampilkan produk yang berbeda dengan yang ada dipasaran selama ini ataupun menambah produk yang baru namun masih berhubungan dengan produk utama. Perusahaan diharapkan dapat menambah varian terhadap produknya seperti memunculkan produk baru berupa rokok putih yang sekarang banyak digemari oleh kalangan muda karena lebih ringan dan lebih rendah kandungan nikotin dan tarnya. Rokok putih tidak menggunakan cengkeh dalam campurannya. Perusahaan mengembangkan produknya untuk SPM (Sigaret putih mesin) yang bernama GLAN dan SCOTT. Perusahaan berusaha melakukan penambahan produk baru yang memiliki hubungan dalam hal pemasaran dan kronologi dengan produk yang sudah ada dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama sama dapat menciptakan lebih banyak profit dari pada jika melakukannya sendiri-sendiri. Dengan menggunakan strategi ini diharapkan CV. 369 mampu bertahan di industri rokok, meningkatkan penjualan dan meningkatkan jumlah pangsa pasar.

b. Melakukan penambahan mesin produksi untuk produk SKM, dan menambah SDM untuk produk SKT. Melihat dari kelemahan perusahaan strategi bisnis yang bisa dilaksanakan adalah dengan menambah mesin-mesin produksi karena kelemahan dari perusahaan disebabkan oleh jumlah produksi yang dihasilkan tidak sebanding dengan jumlah permintaan yang ada dalam pasar.

c. Meningkatkan layanan kepada masyarakat dengan memberikan pengetahuan mengenai produk perusahaan kepada konsumen-konsumen ditempat yang jauh secara langsung. Hal ini perlu dilakukan guna meningkatkan penjualanya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif.

d. Meningkatkan efektifitas iklan atas produk dengan merencanakan lebih matang pemasangan iklan yang strategis yang diharapkan dapat meningkatkan pengenalan dan kepercayaan kepada perusahaan. Tetapi dengan berbagai pertimbangan bahwa iklan yang akan dipasang itu dapat memberikan kontribusi bagi penjualan perusahaan karena pajak reklame yang ditetapkan pemerintah untuk rokok memang lebih tinggi.

D. Formulasi Strategi

Strategi yang bisa digunakan oleh perusahaan adalah strategi dengan melakukan penambahan mesin produk SKM untuk dapat mengatasi kelemahan dalam hal kemampuannya dalam menghasilkan produk yang kurang tepat waktu sehingga dapat memenuhi permintaan dalam pasar. Dan dalam produk SKT dapat dilakukan dengan menambah jumlah SDM yang berkualitas.

E. Rencana Pengembangan Usaha

Berdasarkan formulasi strategi yang telah dibuat, sebaiknya perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat dalam membuat strategi pengembangan bisnisnya. Kondisi saat ini yang terjadi di CV. 369 Tobacco adalah ketidakmampuan dalam memenuhi permintaan pasar karena produksinya yang kurang. Kondisi yang diharapkan adalah dengan menambah mesin untuk produk SKM dan menambah karyawan untuk produk SKT agar permintaan pasar dapat terpenuhi.

Berdasarkan permintaan pada tahun 2011 yang berjumlah 64.779.099 bungkus untuk produk SKM jika dengan penambahan dua buah mesin maka dapat menghasilkan penambahan produksi 7.200.000 bungkus per tahun sehingga kapasitas produksi per tahun untuk rokok SKM menjadi 64.800.000 bungkus. Permintaan pada tahun 2011 yang berjumlah 73.389.131 bungkus untuk produk rokok SKT jika dengan penambahan 67 orang tenaga kerja dapat maka menghasilkan penambahan produksi 4.209.744 bungkus per tahun sehingga kapasitas produksi per tahun untuk rokok SKT menjadi 73.329.744 bungkus.

Dalam usahanya untuk berkembang, CV. 369 yang memproduksi produk rokok harus memiliki suatu tujuan, sehingga hasil yang akan didapat jelas dan maksimal. Maka dari itu perusahaan perlu:

a. Meningkatkan promosi produk kepada konsumen baru dengan menggunakan media internet (web sendiri) dan memasang iklan lebih banyak di pinggir jalan. Selama ini kegiatan promosi perusahaan masih sangat kurang karena hanya mengandalkan promosi standar dengan brosur dan agen. Oleh karena itu perlu dilakukan promosi lebih agar perusahaan tidak kalah bersaing dengan pesaing-pesaing utama CV. 369.

b. Mengadakan perekrutan SDM yang berkualitas agar dapat mengatasi kekurangan produksi dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada.

c. Mulai menerima umpan balik dari karyawan. Kebijakan ini akan sangat membantu perusahaan dalam membangun komunikasi dengan karyawan karena selama ini pesan hanya disampaikan dari para manajer ke karyawan dan tidak sebaliknya. Dengan adanya *upward feedback* ini para manajer dapat mengevaluasi karyawan dengan lebih baik dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

d. Membeli mesin baru untuk mempercepat kegiatan produksi agar tidak terlambat sampai ke pelanggan dan dapat memproduksi tepat waktu sehingga dapat mengatasi permintaan dalam pasar. Kebijakan ini diperlukan untuk meningkatkan jumlah produk yang dihasilkan.

e. Memberikan kebijakan baru mengenai jangka waktu pembayaran pelanggan agar dapat tepat waktu. Kebijakan ini dilakukan agar dana yang dimiliki perusahaan dapat diatur untuk keperluan pengembangan usaha perusahaan.

Industri rokok yang memproduksi produk yang memang memberikan dampak yang kurang baik terhadap masyarakat karena produk yang dijual membahayakan kesehatan masyarakat dan menyangkut masalah etika dan perilaku masyarakat yang sulit untuk merubah kebiasaan buruk dalam merokok. Bahaya tehadap merokok ini dapat dikurangi dengan memproduksi rokok yang rendah nikotin dan tar. Dan juga dengan memberi edukasi dan pengertian kepada masyarakat tentang akibat-akibat yang ditimbulkan karena merokok.

F. Implikasi Manajerial

Untuk menunjang strategi yang diusulkan oleh peneliti, maka ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen, agar dalam waktu dekat (jangka pendek) perusahaan dapat mengimbangi permintaan *sales*, antara lain:

a. 1 mesin produksi/ hari : 150.000 batang
   Data di atas dapat digunakan sebagai pegangan perusahaan dalam mengambil keputusan untuk menambah jumlah mesin produksi yang disesuaikan dengan permintaan di lapangan.
b. 1 orang produksi/hari: 2.618 barang
   Data di atas dapat digunakan sebagai pegangan perusahaan dalam mengambil keputusan untuk menambah jumlah tenaga kerja yang disesuaikan dengan permintaan di lapangan
c. Memberikan pelatihan terhadap seluruh SDM yang dimiliki CV 369 terhadap penggunaan mesin produksi dan tekhnik yang benar dalam pembuatan rokok. Hal ini di maksudkan agar dengan adanya SDM yang terlatih dapat meminimaliskan kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi
d. Merekrut dan membentuk sebuah tim khusus di bidang quality control dengan SDM yang berpengalaman dalam industri rokok baik dengan cara merekrut anggota baru dari luar perusahaan atau dengan SDM yang sudah ada dalam perusahaan yang kompeten di bidangnya.
e. Konsekuensi jika perusahaan CV. 369 Tobacco menambah mesin dan menambah tenaga kerja adalah perusahaan dapat naik golongan dimana itu berarti pita cukainya mengalami kenaikan juga, berikut data penggolongan pabrik :
   - SKT golongan 1 : lebih dari 2 milliar batang pertahun
   - SKT golongan 2 : 300.000.000 sampai dengan 2 milliar batang pertahun
   - SKT golongan 3 : kurang dari 300.000.000 batang dalam setahun
   - SKM golongan 1 : lebih dari 2 milliar batang pertahun
   - SKM golongan 2 : kurang dari 2 milliar batang pertahun

Jadi harus dapat diperhitungkan untuk penambahan mesin dan tenaga kerja dalam perusahaan CV. 369 Tobacco berdampak pada kenaikan pita cukainya atau tidak.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang didapat adalah

a. Pengelolaan usaha produksi dan distribusi rokok kretek pada CV. 369 Tobbaco belum berfungsi secara efektif dan efisien. Fungsi produksi dan distribusi rokok kretek CV. 369 Tobacco tidak mampu mengimbangi permintaan pas ar yang terus mengalami peningkatan.
b. Melalui analisis SWOT ditemukan bahwa kekuatan modal finansial yang besar didukung jaringan distribusi yang kuat serta budaya organisasi yang tekah terbentuk belum bisa dimanfaatkan untuk menggarap peluang permintaan pasar yang terus mengalami peningkatan varian dan kuantitas maupun daya beli masyarakat.
c. Alternatif strategi yang terbaik adalah dengan melakukan penambahan mesin produk SKM untuk dapat mengatasi kelemahan dalam hal kemampuannya dalam menghasilkan produk yang kurang tepat waktu sehingga dapat memenuhi permintaan dalam pasar. Dan dalam produk SKT dapat dilakukan dengan menambah jumlah SDM yang berkualitas.

d. Rencana pengembangan bisnis pada produksi dan distribusi rokok kretek pada CV. 369 Tobacco adalah melakukan penambahan mesin-mesin baru dan merekrut karyawan untuk meningkatkan kapasitas produksi agar dapat memenuhi permintaan pasar, meningkatkan promosi produk, memberikan kebijakan baru mengenai jangka waktu pembayaran pelanggan

Saran yang diberikan oleh peneliti, antara lain:

a. Perusahaan sebaiknya merekrut orang yang mempunyai kemampuan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja perusahaan
b. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, perusahaan dapat mengikutkan karyawan dalam pelatihan-pelatihan atau seminar-seminar luar yang membuka wawasan dan pengetahuan serta membentuk divisi kualitas kontrol.
c. Perusahaan sebaiknya mempertimbangkan untuk membeli mesin baru sehingga dapat menambah kapasitas mesin untuk produksi. Jadi permintaan dalam pasar dapat terpenuhi.
d. Kerjasama yang lebih merata dengan toko/agen distribusi akan diperlukan oleh CV. 369 untuk meningkatkan penetrasi produk sehingga bisa menjangkau daerah potensial yang masih belum terjangkau
e. Disamping perusahaan ingin agar produknya laku dipasaran dan produksinya dapat terus meningkat, perusahaan harus memikirkan masalah etika dimana produknya ini dapat memberikan dampak yang negatif kepada masyarakat, hendaknya perusahaan juga mengingatkan masyarakat tentang bahaya merokok dengan mengubah packing lebih kepada menunjukkan ke masyarakat tentang akibat-akibat berbahaya dari merokok seperti yang telah dilakukan produk rokok lain di luar negeri.
f. Untuk mengurangi dampak negatif bagi masyarakat terhadap kebiasaan buruk merokok, perusahaan hendaknya lebih mengembangkan produknya kearah rokok yang rendah nikotin dan tar

DAFTAR PUSTAKA

Akhmad Subekhi, M., & Mohammad Jauhar, S. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM*). Jakarta : Prestasi Pustaka Jakarta.

Badan Pusat Statistik. (2009). Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga: Badan Pusat Statistik Indonesia.

Badan Pusat Statistik. (2012). Hasil survei sosial ekonomi nasional tahun 2009 Provinsi Jawa Timur. Surabaya : Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur.

Barney. (2001). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (March), 99-120.

David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis* (12th ed., Vol. 1). (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Daft, Richard L. (2008). *Manajemen* (6th ed., Vol. 1).(Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

David, F. (2011). *Strategic Management : Concept & Cases* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Timur, 2012, Pengembangan Industri Hasil Tembakau Di Jawa Timur.

Forsyth, Patrick. (2002). *Marketing Professional Services*. Jakarta: Gramedia.

Hasibuan, Malayu S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Ikhsani, Mujib dan Syafrudin Budiningharto.(2011). *Analisis Daya Saing Industri Pengolahan Logam di Kecamatan Ceper, Kabupaten Klaten Jawa Tengah*.Retrieved. March 20, 2012, from Universitas Diponegoro Web site: *eprints.undip.ac.id/26415/2/BENTUK_JURNAL.pdf.*

Martin, John. (2007). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.

Madura, Jeff. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed., Vol. 1).(Ali Akbar Yulianto dan Krista, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Moleong, Lexy J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. (2008). *Manajemen Strategis 10*. Jakarta: Salemba Empat

Susanto, A.B., Wijanarko, H., Susanto, P., Mertosono, S. (2007). *Family Business.* Jakarta: The Consulting Group.

Susanawati, (2009), Strategi pemasaran perusahaan rokok pasca kebijakan pemerintah (Studi kasus pada PT. Gudang Garam), Laporan intenship, Yogyakarta:Universitas Gajah Mada.

Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. (2005). *Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.

Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.