Universitas Indonesia Library >> UI - Tesis Membership

Strategi bisnis PT. British American Tobacco Indonesia TBK dalam usaha industri rokok di Indonesia

Dedi Ramawijaya, author

Deskripsi Lengkap: https://lib.ui.ac.id/detail?id=20452718&lokasi=lokal

---

Abstrak

Sebelum krisis moneter terjadi, industri rokok di Indonesia mempunyai peluang pertumbuhan yang sangat baik. Hal ini tercermin dari hampir selama sepuluh tahun terakhir, rata-rata pertumbuhan industri rokok di Indonesia mencapai 5% per tahunnya dan pertumbuhan tersebut sejalan dengan rata-rata pertumbuhan industri di Indonesia sebesar 7% pertahun (GAPPRI: 1993 - 1997).

Setelah krisis moneter mulai melanda Asia yang diawali dengan merosotnya nilai mata uang Bath dipertengahan tahun 1997, gejolak ekonomi di kawasan Asia telah mengimbas hampir semua pelaku bisnisnya. Ini terlihat pada akhir tahun 1997 pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalarni penurunan hingga tingkat 4,5% dibandingkan pertumbuhan pada tahun sebelumnya dan bahkan keadaan ekonomi tahun 1998 diperkirakan akan lebih sulit lagi.

Kondisi-kondisi tersebut mengharuskan para pelaku bisnis, khususnya dalam industri rokok untuk segera memformulasikan strateginya kembali. Pengembangan terhadap misi suatu bisnis, mengidentifikasi peluang dan ancaman pada organisasi perusahaan, rnenentukan kelebihan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang adalah beberapa hal penting yang harus diformulasikan kembali untuk rnengantisipasi darnpak ketidakpastian dirnasa mendatang.

PT. Britih American Tobacco Indonesia Thk (PT. BAT Indonesia Thk) adalah salah satu perusahaan multinational dalam lingkup British American Tobacco Group yang bergerak dalarn industri rokok di Indonesia. Pada tahun 1997, PT. BAT Indonesia bk tercatat menguasai 6% dari pasar rokok di Indonesia, setelah PT. Gudang Gararn Tbk sebesar 42% dan PT. HM Sampoerna sebesar l 0% (GAPPRI: 1993 - 1997).

Situasi ekonomi Indonesia yang ditandai dengan kenaikan inflasi, tingkat suku bunga yang tinggi, melemahnya nilai tukar rupiah, serta penurunan daya beli masyarakat, berpengaruh besar atas kinerja PT. BAT Indonesia Tbk. Hal tersebut ditambah lagi dengan persaingan dari industri rokok domestik yang umumnya mendominasi pasar di Indonesia.

Adapun permasalahan-permasalahan tersebut tidak akan berdampak negatif dalam waktu dekat, tetapi strategi yang tepat harus mulai direncanakan dari sekarang. Apabila perusahaan mengabaikan permasalahan tersebut dan hanya berusaha untuk mengatasinya pada saat krisis ini saja, hal tersebut akan menghadapkan pihak manajemen pemsahaan PT. BAT Indonesia Tbk pada krisis waktu dan kesempatan.

Dalam pembahasan karya akhir ini akan menggunakan pendekatan ilmiah strategic management yang memfokuskan pada pembentukan formulasi strategi. Komponen-komponen utama yang membentuk formulasi strategi ini digunakan sebagai kerangka utama dalam melakukan analisa pembahasan. Adapun komponen-komponen tersebut adalah mengenai pengembangan misi dan tujuan suatu bisnis serta identiftkasi pengaruh lingkungan eksternal dan internal perusahaan, dan terakhir merumuskan beberapa alternatif strategi.

Untuk lebih memfokuskan pada lingkungan internal PT. BAT Indonesia Tbk., maka diperlukan identifikasi kembali kompetensi khusus (distinctive competence) yang dimiliki saat ini. Kompetensi khusus yang berupa

superioritas dari efesiensi, inovasi, kualitas, dan customer responsiveness yang dibutuhkan dalam upaya untuk mengembangkan keunggulan daya samg yang berkesinambungan (sustainable competitive advantage). Demikian halnya dengan lingkungan ekstemal PT. BAT Indonesia Tbk., juga akan difokuskan pada perubahan faktor-faktor lingkungan makro seperti perubahan ekonomi makro, sosial, pemerintah, teknologi, dan hukum yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan saat ini. Sedangkan untuk lingkungan industri akan dibahas mengenai pemain dalam struktur industri rokok di Indonesia.
Selanjutnya setelah terbentuknya penetapan misi dan tujuan, serta telah dilakukannya identifikasi dari peJuang dan ancaman yang terdapat pada Jingkungan ekstemal, dan kompetensi khusus yang dimiJiki beserta kelemahan-kelemahan yang terdapat pada internal perusahaan, maka secara bersama dianalisa dengan menggunakan SWOT Analysis. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor ekstemal dan internal secara sistematis untuk dapat merumuskan berbagai aJternatif strategi perusahaan.
Tahap akhir dari formulasi strategi adalah pemilihan strategi yang akan diterapkan pada perusahaan. Beberapa altematif perumusan strategi basil anaJisis SWOT tersebut, difokuskan dengan menggunakan konsep strategic business unit (differentiation, cost leadership, danfocus khususnya market niche) yang dipadukan dengan konsep strategi competing on the edge (Brown & Eisenhardt Competing on The Edge: Strategy as structured chaos: 1998). Konsep strategi competing on the edge turut digunakan dalam pembahasan ini dikarenakan mempertimbangkan terhadap perubahan yang telah teljadi secara drastis pada hampir semua faktor lingkungan makro di Indonesia yang secara langsung berdampak pada perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi pada struktur industri di Indonesia khususnya industri rokok.
Dari keseluruhan kondisi-kondisi tersebut diatas, baik berupa misi PT. BAT Indonesia Tbk untuk tetap mengembangkan usahanya, situasi lingkungan eksternal yang tidak menentu dan sulit diprediksi, serta kompetensi khusus yang dimiliki PT. BAT Indonesia Tbk saat ini, maka formulasi strategi utama yang sebaiknya diterapkan oleh PT. BAT Indonesia Tbk adalah leadership strategy, yaitu strategi yang berorientasikan pada pertumbuhan usaha dalam lingkungan industri rokok Indonesia yang sedang menurun, dengan cara mengambil market share dari perusahaan rokok lainnya.
Selanjutnya strategi pendukung yang sebaiknya digunakan PT. BAT Indonesia Tbk untuk dapat mencapai posisi leadership dalam industri rokok yang kondisinya sedang menurun tersebut, adalah dengan menerapkan navigating the edge of chaos, improvisasi. Improvisasi secara umum adalah apa-apa yang memungkinkan bagi tingkatan manajemen PT. BAT Indonesia Tbk untuk melanjutkan dan menciptakan penyesuaian terhadap perubahan pasar dan secara konsisten menggerakan merek-merek rokok yang ada ke berbagai segmen pasar yang ada.
Adapun kunci sukses dari taktik startegi ini dibangun berdasarkan kombinasi pada merek, inovasi produk, dan biaya rendah untuk mencapai leadership dalam setiap segmen pasar yang dimasuki. Adapun konsep kunci dari improvisasi ini yang harus diterapkan pada PT. BAT Indonesia Tbk, adalah: adaptive culture (menciptakan keluwesan budaya perusahaan), semi-structure (menciptakan keluwesan struktur organisasi sekaligus dihara~kan tidak terjadi kekacauan mekanisme struktur yang sedang berjalan), dan real-time communication (menciptakan komunikasi berdasarkan kelompok-kelompok fungsional yang bertemu secara berkala dan dipusatkan pada pelaksanaan waktu sesungguhnya).