

PROSIDING SEMINAR NASIONAL
TEKNIK INDUSTRI
SEMNASATI-MUSINDEEP 2015

PANITIA SEMINAR NASIONAL TEKNIK INDUSTRI
SEMNASATI-MUSINDEEP

UNIVERSITAS KATOLIK MUSI CHARITAS

PROSIDING SEMINAR NASIONAL
TEKNIK INDUSTRI
SEMNASATI-MUSINDEEP 2015

Diterbitkan oleh:

Universitas Katolik Musi Charitas

Jl. Bangau No. 60, Palembang 30113

Telp / Fax 0711-366326

Website: <http://sites.google.com/a/sttmusi.ac.id/musindeep>

Copyright 2015, Teknik Industri – UKMC, Palembang

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Cetakan Pertama, November 2015

Palembang 2015

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kasih dan Maha Baik atas berkat-Nyalah Prosiding Seminar Nasional Teknik Industri (SEMNASTI) – *Musi Industrial Engineering Present* (MUSINDEEP) 2015 dapat diterbitkan. Jadwal seminar yang padat di komunitas keteknikindustrian di seluruh Indonesia akhir tahun 2015 dan ‘banjirasap’ di wilayah Sumsel rupanya tidak menyurutkan semangat di seminasi hasil penelitian dan jejaringan tarsivitas akademika Teknik Industri seluruh Indonesia, pemerintahan/ regulator dan praktisi industri. Prosiding ini disusun berdasarkan kumpulan makalah SEMNASTI-MUSINDEEP 2015 yang mengangkat tema “ Peran Standardisasi dalam Meningkatkan Daya Saing Industri Nasional dan Solusi *Asean Economics Community (AEC) 2015* “. Seminar ini diselenggarakan pada tanggal 28 November 2015 oleh Program Studi Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi, di Aula Lt. 3 Gd. St. Yoseph, Universitas Katolik Musi Charitas Palembang.

Seminar ini diselenggarakan sebagai media diseminasi hasil penelitian di bidang Teknik Industri dan relevansi bidang keilmuan lainnya dalam rangk apenguatan standardisasi industri Indonesia dalam menghadapi MEA/AEC 2015. SEMNASTI-MUSINDEEP 2015 diharapkan dapat menjadi sarana berbagi informasi dan pengalaman, diskusi ilmiah, peningkatan kerjasama, dan sinergi kemitraan antara akademisi, regulator, dan praktisi Teknik Industri serta bidang ilmu lainnya yang relevan saling melengkapi secara holistik.

Melalui presentasi makalah diharapkan dapat memberikan masukan serta mendukung pengembangan ide-ide barupenelitian di bidang Teknik Industri. Semoga penerbitan Prosiding SEMNASTI-MUSINDEEP 2015 dapat memberi kontribusi sebagai pendukung data sekunder dan pengembangan penelitian di masa mendatang, serta memacu para akademisi dan praktisi Teknik Industri untuk saling bersinergi demi kemajuan bangsa dan Negara.

Kami mengucapkan terima kasih atas dukungan dan pihak yang telah berkontribusi dalam kegiatan ini, baik pembicara utama, panelis, *reviewer*, pemakalah, peserta dan seluruh panitia yang terlibat. Mohon maaf apabila dalam kegiatan ini terdapat kekurangan atau kesalahan pada penyusunan Prosiding SEMNASTI-MUSINDEEP 2015. Semoga partisipasi kita dapat memberikan hasil yang positif bagi masing-masing individu, maupun bidang Keilmuan Teknik Industri dan keilmuan relevan lainnya.

Palembang, 28 November 2015

Ketua Panitia,



Dr. Heri Setiawan, S.T., M.T.
NIDN: 0211107101

SUSUNAN PANITIA

SEMNASTI - MUSINDEEP 2015

“Peran Standardisasi Dalam Meningkatkan Daya Saing Industri Nasional & Solusi *Asean Economic Community* [AEC/MEA] 2015”

Aula Lt. 3 Gd. St. Yoseph, Fak. Sains dan Teknologi, Universitas Katolik Musi Charitas

Pelindung	: R. Kristoforus Jawa Bendi, S.T., M.Cs. (Dekan Fakultas Sains dan Teknologi UKMC)
Penanggung Jawab	: Achmad Alfian, S.T., M.T. (Ketua Program Studi Teknik Industri UKMC)
Ketua	: Dr. Heri Setiawan, S.T., M.T.
Wakil Ketua	: Dominikus Budiarto, S.T., M.T.
Sekretaris	: Meylinda Mulyati, S.T., M.T.
Bendahara	: Theresia Sunarni, S.T., M.T. Virginia Tessa
Divisi Kesekretariatan	: Yohanes Baptista Mikado Yudistira Fia Anggraini Olaviane Anaros Octavia Nainggolan
Divisi Acara	: Fernando Widya P.S Ferani Hanjaya Salim
Divisi Konsumsi	: Lingga Sartika Yence Titiek Sihombing Marcelena
Divisi Publikasi, Dekorasi, dan Dokumentasi	: Andreas Fernando Novita Sari S. Agustina Wijaya Wandy Tantoni

Divisi Perlengkapan : M. Masri Zulkarnain
Frans J.R.
Wim Nico
Pirnando Agustian
Aldo Kurniawan
Ovtavianus Gultom
Matheus Agil Prastyo

Divisi Transportasi : Achmad Fajri Zulfikar
Nicholas Kesumajaya
Aryo Prasetya S.

INFORMASI SEMINAR

Tema : PERAN STANDARDISASI DALAM MENINGKATKAN DAYA
SAING INDUSTRI NASIONAL & SOLUSI *ASEAN ECONOMIC
COMMUNITY* [AEC/MEA] 2015

Waktu Pelaksanaan : Sabtu, 28 November 2015

Panitia Pelaksana : Program Studi Teknik Industri
Universitas Katolik Musi Charitas

Tempat : Aula Lt.3 Gedung St. Yoseph, FST. Unika Musi Charitas

Sekretariat : Program Studi Teknik Industri
Fakultas Sains dan Teknologi UKMC
Kampus Bangau, Palembang, 30113
Telp / Fax : (0711) 366326, 378171
E-mail : musindeep@sttmusi.ac.id
rektorat@ukmc.ac.id

Website Seminar : <http://sites.google.com/a/sttmusi.ac.id/musindeep>
www.ukmc.ac.id

DAFTAR ISI

<i>Abnormal Return</i> Dan Pengumuman <i>Award</i> pada Perusahaan Telekomunikasi Fransiska Soejono	1
Peningkatan Kualitas Posisi <i>Push Up</i> Melalui Rancang Bangun <i>Push Up Detector</i> Ch.Desi Kusmindari, Yanti Pasmawati, Arie Muzakir	7
Desain <i>Handle</i> Berbasis Partisipatori Ergonomi Pada <i>Ladle</i> Dua Operator (<i>Ladle-Kowi</i>) Meningkatkan Kenyamanan Pekerja di Industri Pegecoran Logam Sistem Dapur Induksi Wahyu Susihono	14
Sumsel Lambung Energi Nasional: Peran dan Manfaat bagi Masyarakat A. Priya Utama	20
Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Stok Onderdil Sepeda Motor Menggunakan Logika Fuzzy Martinus Maslim	28
Perancangan Alat Pemutar Gerabah dengan Pendekatan Ergonomi Meminimalkan Kelelahan Dan Meningkatkan Produktivitas Tri Budiyanto, Nur Fikri	37
Penentuan Prioritas <i>Supplier</i> Material <i>Chemical Sodium Hydroxide</i> (NaOH) di Direktorat Aerostructure PT Dirgantara Indonesia dengan Metode <i>Analytic</i> <i>Network Process</i> (ANP) Santoso, Ivan Hermawan Yesaya	45
Penentuan Rute dan Penjadwalan Kendaraan yang Bersifat Dinamis dan Mempertimbangkan <i>Backhaul</i> David Try Liputra	51

Penerapan Sistem Shift Kerja dengan Pola 3-2-1-1 Berbasis Ergonomi Total dapat Menurunkan Stress Kerja dan Meningkatkan Motivasi Kerja <i>Room Attendant</i> Hotel PS NK Dewi Irwanti, M. Yusuf	57
Perbaikan Kondisi Kerja dengan Pendekatan Ergonomi Total Menurunkan Beban Kerja dan Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan UD X Tabanan M. Yusuf	62
Usulan Perhitungan Kebutuhan dan Pengaturan Lahan Parkir Mobil di Husein Sastranegara <i>International Airport</i> Elizabeth Natallia Theran, Kartika Suhada	67
Penentuan Rute Transportasi untuk Meminimisasi Total Jarak dan Memaksimalkan Utilisasi Kendaraan dengan Saving Matriks Rainisa Maini Heryanto	76
Analisis Postur Kerja Menggunakan <i>Nordic Body Map</i> & Metode Rula pada Operator Perakitan Ponsel Imo Tipe Tab X3 Android (Studi Kasus di PT.XYZ) Sucipto Arief Wibowo, Elty Sarvia	83
Aplikasi Teori Planned Behavior pada Minat Pelaku Usaha Mikro di Kota Palembang untuk Menyelenggarakan Praktik Akuntansi Andrew Gunawan, Dewi Sri	91
<i>Financial Fitness Quiz</i> :Barometer Perilaku Keuangan (<i>Financial Behavior</i>) (Survei Pada Dosen –Dosen Universitas Katolik Musi Charitas) Anastasia Sri Mendari	98
Reaksi Pasar Atas Pemilihan Kepala Daerah Tidak Langsung Menggunakan Beta Koreksi Scholes William Suramaya Suci Kewal, Ming Chen	103

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prediksi Peringkat Obligasi di Indonesia Febby Astrid Kesaulya, Novita Febriany	112
Pengendalian Kualitas untuk Mengurangi Produk Cacat pada Departemen Casting dengan Pendekatan Gemba Firman Ardiansyah Ekoanindiyo, Antoni Yohanes	118
Akuntabilitas Anggaran Kusmawati	124
Penentuan <i>Routing</i> dan <i>Scheduling</i> pada Rantai <i>Supply</i> dengan Metode Saving Matrix Enty Nur Hayati, Mumpuni Wijiasih Fitriyah	129
Perancangan Strategi Pemasaran untuk Usaha Mie Pedas Robert Kurniawan, Esti Dwi Rinawiyanti, Markus Hartono	137
Analisa Strategi Bisnis bagi Usaha Rokok PT X Aditya Pratama, Esti Dwi Rinawiyanti, Benny Lianto	146
Pengaruh Pemilihan Strategi Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur <i>Food & Beverages</i> Terdaftar di Bei) Antonius Singgih Setiawan	154
Perancangan Sistem Informasi <i>Teaching Industry</i> - Universitas Surabaya Indri Hapsari, Liliana, Davit O. Widjaya	161
Pengukuran Tingkat Kepuasan Pengguna E-Learning dengan Model Eucs pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Palembang Marlindawati, Poppy Indriani	169

Rancangan Meja Dan Kursi pada Aktivitas Pahat untuk Memperbaiki Postur Kerja Chandra Dewi K., V. Ariyono, L. Triani Dewi, Dan Adi Priyanto	176
Pemilihan Teknologi Pengolahan Limbah Industri Kelapa Sawit yang Tepat dengan Sebuah Pendekatan Pengambilan Keputusan Multi Kriteria Aulia Ishak, Erwin Sitorus	184
Pembangunan Purwarupa Sistem Evaluasi Performa Karyawan Berdasarkan Konsep <i>Employee Relationship Management</i> (ERM) Menggunakan Metode <i>Fuzzy Classification</i> Yonathan Dri Handarkho	191
Analisis Persaingan <i>Onlineshop</i> Christine Dwi Herlinmand, Yulianti	200
Usulan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis Konsumen (Studi Kasus Di Katiyasa Sport Centre, Cirebon) Ryannanda Hardian dan Jimmy Gozaly	209
Usulan Perbaikan Metode Penyusunan Jadwal Kuliah dan Praktikum (Studi Kasus di Jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha) Vivi Arisandhy, Kartika Suhada, Andriliani	216
Efektivitas Jumlah Analis dalam Usaha Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus di Departemen K3LH PT.Pupuk Sriwijaya Palembang) Devie Oktarini	225
Desain Reaktor Biogas Dari Eceng Gondok Skala Rumah Tangga Meylinda Mulyati	230
Pengukuran Kualitas Layanan <i>Fitness Center</i> ‘XYZ’ dengan Menggunakan Metode Servqual Yefune Prakacipta	239

Perancangan Usulan Konsep Tumbler yang Memperhatikan Faktor Emosi Adnan Anugrah Prawira Lubis, Catharina Badra N	247
Reaksi Pasar Terhadap Pengumuman Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup (Proper) M. Y. Dedi Haryanto	256
Analisis Strategi Operasi dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif dalam Industri Jasa Transportasi Dominikus Budiarto	265
Perbandingan Antara Tanpa dan dengan Pergelangan Kaki Prostetik Menggunakan <i>Salford Gait Tool</i> Analisis untuk Mengukur Cara Berjalan pada <i>Amputee Transtibial</i> L. Herdiman, N. Adiputra, K. Tirtayasa dan I.B. Adnyana Manuaba	271
Perbaikan Posisi Kerja Menggunakan Metode Biomekanika & Penilaian REBA di UKM Bintang Terang Yoel Rasjid, Heri Setiawan	276
Optimasi Kondisi Proses Membran Ultrafiltrasi untuk Pengolahan Limbah Cair Industri Kelapa Sawit Erna Yuliwati, Ch.Desi Kusmindari	283
Pengentasan Kemiskinan Melalui Pengembangan Kawasan Ekonomi Masyarakat di Ngawu Playen Gunung Kidul D.I. Yogyakarta M. Husain Kasim, Djarot Purbadi, dan Moehamad Aman	293
Struktur Organisasi Korporat Berbasis Proses Marsellinus Bachtiar	304

Perancangan Ulang Meja Belajar Mini Mahasiswa Menggunakan Metode QFD dengan Pendekatan Antropometri di PT X Bakhtiar, Amri, Siti Maysyarah	311
Identifikasi Awal dan <i>Gap Analysis</i> Penerapan SNI ISO 9001:2008 pada UKM Rumah Kemplang 'Arhan' di Palembang Micheline Rinamurti dan Heri Setiawan	317
Pembimbingan Penerapan SNI bagi UMKM Provinsi Sumsel Berbasis Ergonomi Total Heri Setiawan	325
Penerapan Sistem Manajemen Mutu Bagi Umkm di Provinsi Sumsel: Peningkatan Daya Saing dan Pengentasan Kemiskinan Micheline Rinamurti	331
Transfer Informasi Intra-Industri Atas Pengumuman Perubahan Dividen dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya Heriyanto	337
Analisis Kelayakan UMKM Ban Bekas Pak Pardede Anna Tasia dan Achmad Alfian	359
Usulan Tata Letak dengan Filosofi <i>Group Technology</i> pada PD Gasing Lestari Owen Audrey Saputra dan Theresia Sunarni	369
Kapasitas Personal Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kemudahan Penggunaan Persepsian Dan Kegunaan Persepsian Untuk Efektivitas Pelatihan: Studi Pada Sistem Informasi Akuntansi Toko Indomaret dan Alfamart di Palembang Yohanes Andri Putranto Bernadus	375

Perancangan <i>Standard Operational Procedure</i> (SOP) Rumah Retret Giri Nugraha Palembang Christiandinata Kesuma Wijaya	380
Pengaruh Kepercayaan dan Resiko Terhadap Sikap dan Perilaku dalam Menggunakan Aplikasi <i>Mobile</i> Berbasis Android Agustinus Widyartono dan Maria Josephine Tyra	387
Penerapan Program <i>Participatory</i> dalam Upaya Meningkatkan Kepedulian Terhadap Kecelakaan Kerja (Studi Kasus pada Industri Sepatu) Paulus Sukapto, Harjoto Djojosebroto, dan Hera Sudi	397
Usulan Peningkatan <i>Overall Equipment Effectiveness</i> (OEE) Mesin <i>Wide Slitter</i> dengan Meningkatkan <i>Availability Ratio</i> Melalui Pengurangan <i>Changeover Time</i> pada PT. XYZ Ineu Widyaningsih Sosodoro dan Giyanto	405
Daya Saing Industri Komponen Otomotif Indonesia Triwulandari SD, Dedy Sugiarto, Dorina Hetharia, Tiena G. Amran	412

ANALISA STRATEGI BISNIS BAGI USAHA ROKOK PT X

Aditya Pratama¹, Esti Dwi Rinawiyanti², Benny Lianto³

^{2,3}Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Surabaya

Jl. Raya Kalirungkut, Surabaya 60111

Telp. (031) 2981392

E-mail: estidwi@staff.ubaya.ac.id

ABSTRAK

PT. X adalah perusahaan rokok jenis SKM golongan II. Supaya tetap bertahan dan mempunyai keunggulan daya saing, PT X perlu merancang strategi untuk pengembangan bisnisnya. Studi ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini, menganalisis lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, serta menetapkan strategi bisnis yang tepat bagi PT. X. Data primer didapatkan dari wawancara dengan pihak perusahaan serta penyebaran kuisioner kepada pelanggan dan data sekunder diperoleh dari data perusahaan. Studi diawali dengan analisis kompetitif dengan model kekuatan bersaing Porter. Lalu analisis SWOT untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal PT. X. Berikutnya tahap input menggunakan IFE matriks (nilai 2,78) dan EFE matriks (nilai 2,19). Pada Competitive Profile Matrix diketahui bahwa PT. X (nilai 3,09375) berada di posisi ketiga dibandingkan dengan dua pesaingnya. Di tahap pencocokan Grand Strategy Matrix (GSM) PT. X berada pada kuadran III dan pada Matriks Internal-Eksternal (IE) PT. X di bagian V (mempertahankan dan memelihara). Selanjutnya tahap keputusan dengan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), strategi terpilih concentric diversification (nilai paling besar 6,85). Kemudian dirancang tujuh usulan strategi, di mana berdasarkan diskusi dengan perusahaan terdapat dua strategi prioritas dan dapat diimplementasikan, yaitu memproduksi rokok baru dengan kandungan tar dan nikotin yang rendah dan memproduksi rokok dengan kandungan menthol.

Kata Kunci: perusahaan rokok, strategi bisnis, concentric diversification, pengembangan produk

1. PENDAHULUAN

PT. X merupakan suatu perusahaan rokok di daerah Karanganyar, Jawa Tengah yang memproduksi dua jenis rokok yaitu SKM dan SKT dengan pasar nasional dan internasional. Batasan jumlah produksi saat ini tidak lebih dari dua milyar batang per tahun. Berdasarkan hasil laporan omset perusahaan di tahun 2012 PT. X berada di posisi pertama di pasar lokal (Surakarta) dan peringkat kesebelas di pasar nasional. Target pasar PT. X selama ini adalah kelas menengah kebawah dilihat dari harga rokok yang terbilang murah jika dibandingkan dengan pesaing terdekatnya, yaitu PT. Y dan PT. Z. Strategi bisnis yang diterapkan oleh PT. X masih bersifat tradisional dan manual sehingga tidak terarah dan terukur, antara lain saat ini mementingkan penjualan semata dan mencari keuntungan tanpa memikirkan strategi apa yang tepat untuk mengembangkan dan mempertahankan usahanya. Perusahaan juga tidak mengetahui posisi perusahaan saat ini jika dibandingkan dengan pesaing. Perusahaan ingin mengembangkan usahanya dan belum mengetahui bagaimana memilih strategi bisnis yang tepat. Oleh karena itu dilakukan studi ini untuk menganalisa strategi bisnis PT. X dengan tujuan (1) Mengidentifikasi posisi perusahaan dan struktur industri di PT. X saat ini; (2) Mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan eksternal kepada perusahaan; dan (3) Merancang perbaikan strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan supaya dapat mengembangkan usahanya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Strategi bisnis atau manajemen stratejik diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif (bersaing). Strategi merupakan suatu pola pemikiran dari para pimpinan organisasi/perusahaan mengenai bagaimana mereka merencanakan pencapaian tujuan jangka panjang organisasi/perusahaan dengan memformulasikan strategi dan mengimplementasikan strategi mereka serta mencapai keunggulan bersaing (Udaya, 2013).

Sebelum melakukan sebuah perencanaan bisnis, terlebih dahulu perusahaan perlu mengetahui bagaimana keadaan lingkungan atau struktur industri di mana perusahaan tersebut berada. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan lima kekuatan kompetisi yang dapat membantu perusahaan dalam menganalisis struktur industri dari suatu usaha atau organisasi, yaitu ancaman dari pendatang baru, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, ancaman masuknya produk substitusi, dan intensitas persaingan perusahaan (Porter, 1996). Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta peluang dan ancaman dari luar, perusahaan perlu juga melakukan SWOT. Analisis SWOT membandingkan

antara faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) (Rangkuti,2005).

Setelah mengetahui kondisi industri serta faktor-faktor dari dalam (kekuatan dan kelemahan) dan yang berasal dari luar perusahaan (peluang dan ancaman), maka selanjutnya perusahaan dapat memformulasikan strateginya, yang meliputi tiga tahap, yaitu: (David, 2006)

1. Tahap Pengambilan Data (*Input Stage*): mendeskripsikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dengan membuat matriks *External Factor Evaluation* (EFE), matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), dan matriks *Competitive Profile* (CPM).
2. Tahap Penyesuaian/Analisis (*Matching Stage*): dilakukan tiga tahap dari *matching stage* yaitu matriks TOWS, matriks IE, dan matriks *Grand Strategy*..
3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*): menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan strategi yang akan digunakan yang dipilih dari alternatif-alternatif strategi yang ada.

3. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian aplikasi (*applied research*) karena berfokus pada penyelesaian masalah (*problem solving*). Penelitian ini juga merupakan *exploratory research* karena bertujuan untuk mencari dan merancang strategi bisnis yang tepat bagi PT. X. Penelitian menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui wawancara dengan pihak perusahaan dan *survey* pada 100 responden konsumen PT. X serta data sekunder yang diperoleh dari laporan perusahaan dan instansi terkait. Data yang terkumpul kemudian dianalisa yang meliputi analisa industri, analisa SWOT, dan analisa formulasi strategi dengan 3 tahap. Kemudian diberikan beberapa usulan strategi terkait dengan strategi terpilih hasil QSPM.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang sudah diperoleh kemudian diolah dan dianalisa meliputi analisis kompetitif, analisis SWOT, kemudian analisa formulasi strategi (*input, matching, dan pencocokan*).

1. Analisis Kompetitif: *Five Forces*

Melalui analisis kompetitif menggunakan model lima kekuatan menurut Porter, perusahaan dapat mengetahui adanya aktivitas persaingan maupun aktivitas kerja sama yang mungkin dilakukan dengan perusahaan lain, dengan hasil seperti di tabel 1.

Tabel 1. Model Lima Kekuatan Menurut Porter

Five-Force Porter	PT. X	Keterangan
Produk substitusi	Kuat	Produk substitusi (rokok elektrik, permen karet nikotin, rokok herbal) tidak disambut dengan baik, jumlah konsumen rokok selalu meningkat dari tahun ke tahun
Kekuatan tawar menawar pembeli	Kuat	Harga produk yang ditawarkan oleh PT. X terbilang murah jika dibandingkan dengan pesaing, sesuai untuk kelas menengah ke bawah
Pendatang baru	Kuat	Beberapa aturan yang ketat dari pemerintah mengenai syarat dan ketentuan pembukaan industri rokok baru menyulitkan pendatang baru
Kekuatan tawar menawar pemasok	Lemah	Suplai bahan baku bergantung kepada pemasok
Ancaman dari kompetitor	Lemah	Pesaing terdekat lebih dulu ada dengan segmen yang sama

2. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan didapatkan variabel-variabel analisa SWOT seperti di tabel 2.

3. Analisa Formulasi Strategi

1. Tahap Input

Tahap input meliputi matriks IFE, matriks EFE, dan matriks profil persaingan (CPM).

Tabel 2. Analisa SWOT

<p>Kekuatan (<i>strength</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kualitas bahan baku yang memiliki standar tinggi ▪ Harga jual produk yang murah jika dibandingkan dengan pesaing ▪ Kehandalan PT X dalam melakukan proses produksi ▪ Variasi jenis produk yang banyak ▪ Rokok yang produksi PT X memiliki segmentasi kelas menengah kebawah 	<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Besarnya permintaan akan rokok kelas menengah ▪ Tuntutan rokok yang rendah tar dan nikotin ▪ Tuntutan akan harga rokok yang murah
<p>Kelemahan (<i>weakness</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurangnya promosi ▪ Kurangnya inovasi produk ▪ Kurang maksimalnya penjualan di pulau Jawa 	<p>Ancaman (<i>Threats</i>) Regulasi dan perda anti rokok</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingginya pajak atas rokok ▪ Tidak stabilnya harga bahan baku tembakau dan cengkeh ▪ Banyaknya rokok-rokok ilegal yang beredar dipasaran ▪ Biaya pengiriman yang tinggi

a. Matriks IFE dan matriks EFE

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) merupakan alat untuk melakukan analisis dan evaluasi kekuatan dan kelemahan *internal* perusahaan. Peringkat pada matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) pada tabel 3 diberikan sesuai dengan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, yaitu peringkat 1 menunjukkan kelemahan utama perusahaan, peringkat 2 adalah kelemahan minor perusahaan, peringkat 3 adalah kekuatan minor perusahaan dan yang terakhir peringkat 4 adalah kekuatan utama perusahaan.

Tabel 3. Matrik IFE dan Matrik EFE PT. X

Faktor Internal		Bobot	Peringkat	TOTAL
Kekuatan (<i>Strength</i>)				
1	Kualitas bahan baku yang memiliki strandar tinggi	0,16	3	0,48
2	Harga jual yang murah jika dibandingkan dengan pesaing	0,14	4	0,56
3	Kehandalan dalam melakukan proses produksi	0,12	4	0,48
4	Produk PT. X memiliki segmentasi kelas menengah	0,12	4	0,48
5	Variasi jenis produk yang banyak	0,11	3	0,33
Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
1	Kurangnya promosi	0,13	1	0,13
2	Kurangnya inovasi produk	0,12	1	0,12
3	Kurang maksimalnya penjualan di pulau Jawa	0,1	2	0,2
TOTAL		1		2,78
Faktor Eksternal		Bobot	Peringkat	TOTAL
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1	Besarnya permintaan akan rokok kelas menengah	0,13	4	0,52
2	Tuntutan rokok yang rendah tar dan nikotin	0,12	3	0,36
3	Tuntutan akan harga rokok yang murah	0,1	4	0,4
Ancaman (<i>Threats</i>)				
1	Regulasi dan perda anti rokok	0,13	1	0,13
2	Tingginya pajak atas rokok	0,13	1	0,13
Ancaman (<i>Threats</i>)				
3	Tidak stabilnya harga bahan baku tembakau dan cengkeh	0,13	2	0,26
4	Banyaknya rokok-rokok ilegal yang beredar di pasaran	0,13	1	0,13
5	Biaya pengiriman yang tinggi	0,13	2	0,26
TOTAL		1		2,19

Sedangkan Matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan luar perusahaan. Peringkat pada matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) pada tabel 3 diberikan sesuai dengan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, yang meliputi peringkat 1 menunjukkan respon perusahaan atas peluang dan ancaman jelek, peringkat 2 menunjukkan respon perusahaan atas peluang dan ancaman jelek rata-rata, peringkat 3 menunjukkan respon perusahaan atas peluang dan ancaman di atas rata-rata dan yang terakhir peringkat 4 menunjukkan respon perusahaan atas peluang dan ancaman *superior*.

Berdasarkan hasil tabel 3, nilai IFE PT. X sebesar 2,78 atau dapat dikatakan sedang.. Sedangkan nilai EFE PT. X sebesar 2,19 juga menunjukkan hasil yang sedang.

2. Competitive Profile Matrix (CPM)

Competitive Profile Matrix (CPM) digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan jika dibandingkan dengan pesaingnya. PT. X memiliki dua pesaing terdekat yaitu PT. Y dan PT. Z yang dilihat berdasarkan laporan hasil produksi dan nilai cukai (CK1) tahun 2012, di mana ketiganya memproduksi rokok dengan segmentasi kelas menengah ke bawah. Sebelum analisa CPM terlebih dahulu diidentifikasi *Critical Success Factor* (CSF) dengan melakukan wawancara pada 10 responden yang mengkonsumsi rokok kelas menengah ke bawah dengan hasil seperti di tabel 4.

$$\text{Bobot Critical Success Factor harga} = \frac{9}{32} = 0.28125$$

Keterangan: 9 adalah jumlah jawaban responden untuk harga dan 32 adalah total jawaban responden untuk semua variabel.

Tabel 4. *Critical Success Factor* (CSF)

<i>Critical Success Factor</i> CSF)	Jumlah	Bobot
Harga	9	0.28125
Rasa	8	0.25
Promosi	6	0.1875
Ketersediaan produk	5	0.15625
Merek	2	0.0625
Kualitas produk	2	0.0625
Total	32	1

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa yang menjadi CSF perusahaan rokok khususnya rokok kelas menengah adalah harga, rasa, promosi, ketersediaan produk dipasar, merk dan kualitas produk. CSF ini selanjutnya digunakan untuk membuat kuisisioner CPM untuk mengetahui posisi perusahaan jika dibandingkan dengan pesaingnya.

Sedangkan penentuan peringkat untuk CPM sebagai berikut: jawaban 1 memiliki arti kelemahan utama perusahaan, jawaban 2 memiliki arti kelemahan minor perusahaan, jawaban 3 memiliki arti kekuatan minor perusahaan dan jawaban yang terakhir 4 memiliki arti kekuatan utama perusahaan. Hasil *Competitive Profile Matrix* (CPM) didapatkan dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada 100 responden (konsumen yang mengkonsumsi rokok kelas menengah ke bawah) yang dapat dilihat pada tabel 5.

Dapat dilihat bahwa PT. Y di peringkat pertama dengan nilai 3,3125, di ikuti oleh PT. Z yang menduduki peringkat kedua dengan nilai 3,25. Sedangkan PT. X mendapat tempat di peringkat ketiga dengan nilai 3,09375. Dibandingkan dari kedua pesaingnya PT. X memiliki kekuatan pada harga jual yang memiliki peringkat 4 sedangkan untuk rasa, ketersediaan produk, merek, dan kualitas produk PT. X memiliki peringkat 3 dan untuk promosi memiliki peringkat 2. Konsumen melihat jika produk-produk PT. X jarang melakukan promosi tidak seperti pesaing yang lebih gencar berpromosi, PT.Y dan PT. Z mendapatkan peringkat 4. Hal ini diakui oleh pihak perusahaan dikarenakan tidak ada ketersediaan dana yang cukup untuk melakukan promosi seperti yang dilakukan para pesaing sehingga PT. X hanya melakukan promosi seperti lewat media poster, spanduk, dan baliho saja.

Dari hasil CPM dapat disimpulkan jika PT. Y dan PT. Z adalah pesaing yang kuat bagi PT. X, di mana posisi mereka masih mengungguli PT X. Dengan demikian PT. X perlu melakukan beberapa perbaikan untuk meningkatkan posisi perusahaan dalam persaingan.

Tabel 5. *Competitive Profile Matrix (CPM)*

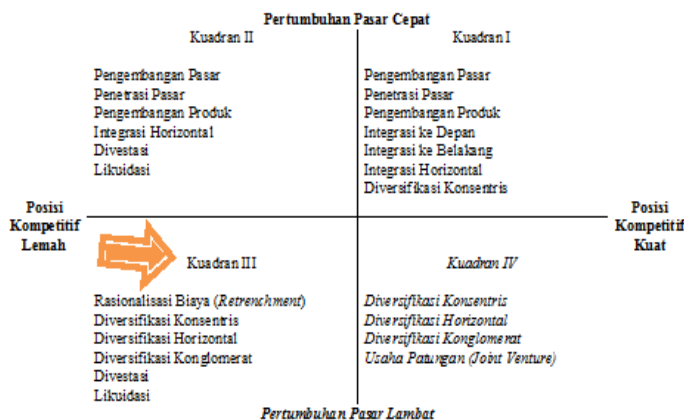
<i>Critical Success Factor (CSF)</i>	Bobot	PT. Y		PT. Z		PT. X	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Harga	0,28125	3	0,84375	3	0,84375	4	1,125
Rasa	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Promosi	0,1875	4	0,75	4	0,75	2	0,375
Ketersediaan Produk	0,15625	3	0,46875	3	0,46875	3	0,46875
Merek	0,0625	4	0,25	4	0,25	3	0,1875
Kualitas Produk	0,0625	4	0,15	3	0,1875	3	0,1875
TOTAL	1		3,3125		3,25		3,09375

3. Tahap Pencocokan

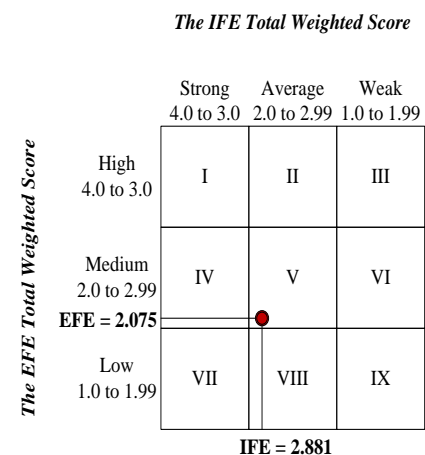
Tahap pencocokan adalah tahap selanjutnya yang harus dilakukan setelah menyelesaikan tahap *input*.

1. *Grand Strategy Matrix (GSM)*

Di tahap ini digunakan *Grand Strategy Matrix (GSM)* untuk menentukan strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan. GSM didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*Competitive Position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Pada GSM terdapat empat kuadran yang mewakili keadaan suatu perusahaan. (David, 2006). Untuk posisi kompetitor PT. X telah didapatkan dari CPM dan didapatkan hasil posisi pesaing PT. X terbilang kuat jika dibandingkan dengan PT. X. Sedangkan pertumbuhan pasar dapat dilihat dari penjualan rokok nasional dari tahun ke tahun yang mengalami peningkatan berdasarkan data sekunder yang didapatkan. Selain itu omset penjualan PT. X mengalami peningkatan dari tahun 2008 sampai 2012. Walaupun demikian, pertumbuhan industri rokok di Indonesia dapat dikatakan pertumbuhan pasar yang lambat, karena adanya beberapa aturan dari pemerintah yang menyulitkan pendatang baru. Dapat disimpulkan jika pertumbuhan pasar PT. X lambat dan posisi kompetitif PT. X juga lemah sehingga PT. X berada di kuadran III, di mana kuadran 3 menunjukkan perusahaan berkompetisi pada pertumbuhan pasar yang lambat dan mempunyai posisi kompetisi yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh. Adanya pengurangan aset dan biaya secara ekstensif harus diselesaikan terlebih dahulu. Strategi alternatif yang dapat dilakukan adalah melakukan diversifikasi yaitu mengalihkan sumber daya dari bisnis ke bidang lain. (David, 2006). GSM PT. X dapat dilihat di gambar 1.



Gambar 1. *Grand Strategy Matrix (GSM)* PT. X.



Gambar 2. Matriks IE (Internal-Eksternal) PT. X

2. Matriks SWOT

Selanjutnya digunakan *SWOT Matrix* untuk memberikan gambaran kepada PT. X mengenai strategi-strategi apa saja yang layak untuk diterapkan dilihat dari kekuatan perusahaan, kelemahan perusahaan, peluang perusahaan dan yang terakhir ancaman yang datang bagi perusahaan. TOWS Matrix adalah alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu: SO (*strength-opportunities*), WO (*weakness-opportunities*), ST (*strength-threats*) dan WT (*weakness-*

threats). TOWS *matrix* ini digunakan untuk merencanakan kemungkinan strategi-strategi apa saja yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk bertahan dan menyerang. (David, 2006). SWOT *Matrix* PT. X dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Matriks SWOT

	<p>Kekuatan (<i>Strength</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas bahan baku yang memiliki standar tinggi. 2. Harga jual yang murah jika dibandingkan dengan pesaing. 3. Keandalan dalam melakukan proses produksi. 4. Produk PT. X memiliki segmentasi kelas menengah. 5. Variasi jenis produk yang banyak. 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya promosi. 2. Kurangnya inovasi produk. 3. Kurang maksimalnya penjualan di pulau Jawa.
<p>Peluang (<i>Opportunity</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Besarnya permintaan akan rokok kelas menengah kebawah. 2. Tuntutan rokok yang rendah tar dan nikotin 3. Tuntutan harga rokok yang murah. 	<p>Strategi SO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengurangi jumlah rokok dalam 1 <i>pack</i> dan memperkecil ukuran rokoknya. (S2,S3,S4,S5-O3) 2. Menurunkan kualitas bahan baku yang digunakan dalam proses produksi, biaya produksi menjadi murah sehingga harga jual produk menjadi lebih murah. (S1-O3) 3. Pengurangan jumlah karyawan yang tidak efektif dalam bekerja sehingga tidak membebani biaya produksi sehingga harga jual akan tetap murah. (S3-O2,O3) 4. Mengurangi jenis rokok yang kurang diminati masyarakat kelas menengah kebawah, agar perusahaan lebih berkonsentrasi melakukan proses produksi produk yang diminati masyarakat. (S3,S4,S5-O1) 5. Memproduksi korek api yang murah sebagai pendamping rokok, targetnya adalah perokok kelas menengah kebawah. (S3,S5-O1) 6. Menurunkan kualitas kemasan agar harga jual menjadi lebih murah.(S2-O3) 	<p>Strategi WO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memproduksi rokok dengan ukuran yang mini dengan kadar tar dan nikotin yang rendah untuk segmen kelas menengah kebawah, seperti yang telah dilakukan rokok <i>merk</i> Avolution dengan memproduksi rokok dengan ukuran mini. (W2-O1,O2,O3) 2. Menciptakan rokok yang tahan air yang dikhususkan untuk nelayan. (W2-O1,O2) 3. Memproduksi rokok dengan kandungan tar dan nikotin yang lebih rendah dari kandungan tar dan nikotin yang sudah ada dengan promosi menukarkan 10 <i>pack</i> rokok mendapatkan 1 <i>pack</i> rokok gratis.(W1,W2-O2) 4. Menciptakan rokok dengan kandungan menthol. (W2-O1)
<p>Ancaman (<i>Threat</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regulasi dan perda anti rokok. 2. Tingginya pajak atas rokok. 3. Tidak stabilnya harga bahan baku tembakau dan cengkeh. 4. Banyaknya rokok-rokok ilegal yang beredar dipasaran. 5. Biaya pengiriman yang tinggi. 	<p>Strategi ST:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendirikan perkebunan tembakau dan cengkeh sendiri untuk menekan harga yang tidak stabil sehingga tidak mempengaruhi biaya produksi yang akan berdampak pada harga jual. (S1,S2-T3) 2. Mendirikan perkebunan tembakau dan cengkeh sendiri untuk menekan harga yang tidak stabil sehingga tidak mempengaruhi biaya produksi yang akan berdampak pada harga jual. (S1,S2-T3) 3. Mencari pemasok tembakau dan cengkeh yang lain, yang memiliki harga jual yang murah sehingga biaya produksi menjadi murah dan harga jual juga murah. (S1,S2-T3) 4. Menciptakan produk baru dengan segmentasi kelas menengah kebawah, dengan isi yang sedikit dalam 1 <i>pack</i> sehingga pajak atas rokok tersebut murah. Harga jualnya pun murah. (S2,S3,S4,S5-T2) 5. Menciptakan produk baru dengan mengikuti regulasi dan perdayang pemerintah tetapkan. (S3,S4-T1) 6. Melakukan keja sama dengan industri-industri rokok yang ada diluar pulau jawa dengan semua kebutuhan bahan baku dipenuhi semua oleh PT. X untuk mengatasi tingginya biaya pengiriman(S1,S2,S3-T5) 	<p>Strategi WT:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan produk baru dengan inovasi pada rasa untuk perokok dengan segmentasi kelas menengah kebawah, diikuti dengan promosi secara gencar-gencaran untuk menghadapi persaingan dengan rokok ilegal yang beredar di pasaran.(W1,W2,W3-T1,T4)

3. Matriks IE (Internal-Eksternal)

Setelah SWOT *Strategy* masuk ke tahap selanjutnya yaitu *Internal-Eskternal Matrix* (Matriks IE). Matriks IE adalah salah satu analisis yang menggabungkan teknik analisis matriks EFE dan matriks IFE. Matriks ini digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan pada kondisi riil sekarang ini. Menurut David (2006) matriks IE didasari pada dua dimensi kunci, yaitu total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y. Nilai untuk matriks IE didapatkan pada tahap sebelumnya yaitu Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) pada tabel 3 dengan nilai 2,78 dan Matrik EFE (*Ekstrenal Factor Evaluation*) pada tabel 3 dengan nilai 2,19. Matriks IE PT. X dapat dilihat pada Gambar 2. Dari Matriks IE PT. X dapat disimpulkan bahwa PT. X terletak pada bagian V yaitu mempertahankan dan menjaga. (David, 2006)

4. Tahap Keputusan

Tahap keputusan merupakan tahapan terakhir yang setelah melakukan tahap input dan tahap penyesuaian, yang digunakan untuk mengetahui strategi-strategi apa saja yang tepat dilakukan oleh perusahaan. Di tahap keputusan ini menggunakan *Quantitive Strategic Planning Matrix* (QSPM).

QSPM menggunakan semua strategi yang ada pada tahap-tahap sebelumnya yaitu strategi ST, SO, WT dan WO. Strategi-strategi tersebut ditentukan sesuai dari hasil *Grand Strategy Matrix* (GSM) dimana PT. X berada pada kuadran III dengan strategi *Retrenchmentt*, *Concentric Diversification*, *Horizontal Diversification*, *Conglomerate Diversification*, dan *Liquidation*. Setelah menentukan strategi-strategi yang sesuai pada kuadran III selanjutnya dipilih dari seluruh strategi yang ada tiga strategi terbanyak kemudian diolah pada *Quantitive Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. *Quantitive Strategic Planning Matrix* (QSPM) PT. X

FAKTOR KUNCI		BOBOT	<i>Retrenchmentt</i>		<i>Concentric Diversification</i>		<i>Horizontal Diversification</i>	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (Strength):								
1	Kualitas bahan baku yang memiliki strandar tinggi.	0,16	3	0,48	3	0,48	4	0,64
2	Harga jual yang murah jika dibandingkan dengan pesaing	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42
3	Kehandalan dalam melakukan proses produksi.	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4	Produk PT. X memiliki segmentasi kelas menengah.	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
5	Variasi jenis produk yang banyak.	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33
Kelemahan (Weakness):								
1	Kurangnya promosi	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26
2	Kurangnya inovasi produk	0,12	2	0,24	4	0,48	2	0,24
3	Kurang maksimalnya penjualan di pulau Jawa	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
TOTAL		1						
Peluang (Opportunities):								
1	Besarnya permintaan akan rokok kelas menengah	0,13	3	0,52	4	0,52	3	0,39
2	Tuntutan rokok yang rendah tar dan nikotin	0,12	3	0,48	4	0,48	2	0,24
3	Tuntutan akan harga rokok yang murah	0,1	3	0,4	4	0,4	2	0,2
Ancaman (Threats):								
1	Regulasi dan perda anti rokok	0,13	3	0,39	4	0,52	2	0,26
2	Tingginya pajak atas rokok	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
3	Tidak stabilnya harga bahan baku tembakau dan cengkeh	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52
4	Banyaknya rokok-rokok ilegal yang beredar dipasaran	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
5	Biaya pengiriman yang tinggi	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26
TOTAL		1		5,77		6,85		5,68

Peringkat 1 memiliki arti tidak tertarik, 2 memiliki arti agak menarik, 3 memiliki arti cukup menarik, dan yang terakhir adalah 4 memiliki arti sangat tertarik. Dari perhitungan QSPM diketahui strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh PT. X adalah strategi *concentric diversification* dengan nilai sebesar 6,85. *Concentric diversification* adalah strategi diversifikasi perusahaan untuk menghasilkan produk yang baru tetapi tetap berhubungan dengan produk yang telah ada saat ini. (David, 2006).

Ada enam (6) rancangan strategi terkait *concentric diversification* yang dapat dilakukan oleh PT. X sebagai berikut:

- Menciptakan produk baru dengan mengikuti regulasi dan perda yang pemerintah tetapkan.
- Menciptakan rokok yang tahan air yang dikhususkan untuk nelayan.
- Memproduksi rokok dengan ukuran yang mini dengan kadar tar dan nikotin yang rendah untuk segmen kelas menengah kebawah.
- Memproduksi rokok baru dengan kandungan tar dan nikotin yang lebih rendah dari kandungan tar dan nikotin yang sudah ada.
- Menciptakan rokok baru dengan kandungan menthol.
- Menciptakan produk baru untuk menghadapi persaingan dengan rokok-rokok ilegal yang beredar dipasaran.

5. Pemilihan Strategi

Berdasarkan diskusi dengan perusahaan didapatkan strategi prioritas yang dapat dilakukan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dipunyai saat ini, yaitu (1) memproduksi rokok baru dengan kandungan tar dan nikotin yang rendah dan (2) memproduksi rokok dengan kandungan menthol. Kedua produk tersebut harus memperhatikan elemen harga, kualitas tembakau, kualitas cengkeh dan cita rasa yang menjadi target dari perusahaan dan juga merupakan faktor kritis (CSF) menurut konsumen.

5. SIMPULAN

Dari studi yang telah dilakukan dapat diperoleh kesimpulan bahwa untuk posisi perusahaan dan struktur industri berdasarkan lima kekuatan Porter, saat ini PT. X mempunyai posisi yang kuat untuk produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli dan pendatang baru, tetapi posisinya masih lemah untuk kekuatan tawar menawar pemasok dan ancaman dari kompetitor. Dari matriks IFE EFE diperoleh nilai IFE PT. X sebesar 2,78 dan nilai EFE sebesar 2,19 yang keduanya berarti sedang. Lalu dari CPM diketahui bahwa PT. X berada di posisi ketiga dengan nilai 3,0975, di mana PT. Y menempati peringkat pertama dengan nilai 3,3125 dan PT. Z di peringkat kedua dengan nilai 3,25. Pada GSM PT. X berada di kuadran III, sedangkan pada Matriks IE (Internal-Eksternal) PT. X terletak pada bagian V yaitu mempertahankan dan menjaga. Dari perhitungan QSPM diperoleh strategi dengan nilai terbesar 6,85, yaitu *concentric diversification* dengan 6 rancangan pengembangan produk. Setelah didiskusikan dengan pihak perusahaan didapatkan dua rancangan strategi prioritas yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu (1) memproduksi rokok baru dengan kandungan tar dan nikotin yang rendah dan (2) memproduksi rokok dengan kandungan menthol. Kedua produk tersebut harus memperhatikan elemen harga, kualitas tembakau, kualitas cengkeh dan cita rasa yang menjadi target dari perusahaan.

PUSTAKA

- David, F.R. (2006) *Strategic Management: Manajemen Strategis konsep edisi 10*, Salemba Empat, Jakarta.
- Porter, M.E. (1996) *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Rangkuti, F. (2005) *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Udaya, J, Wennadi, Y.L, & Lembana, A.A.D. (2013). *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.