



UNIVERSITAS 45 SURABAYA
FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN : MANAJEMEN & AKUNTANSI (STATUS TERAKREDITASI)
Komplek Gedung Juang 45 Jatim, Jl. Mayjen Sungkono, Surabaya Telp. (031) 5624940

SURAT KETERANGAN PENERBITAN JURNAL

Nomor : 10.1.9/5837/FE/B/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Dr. Ir. Achmad Daengs GS, SE.,MM.,CPPM.,CPE**

Jabatan : **Pemimpin Redaksi Jurnal JUMMA 45**

Menerangkan bahwa Saudara :

Nama : **Kevin Danendra Budianto**
Universitas Surabaya

Telah menyerahkan artikel yang layak untuk dipublikasikan.

Judul Artikel :

" Analisis Strategi Bisnis PT Gudang Garam Tbk Dalam Industri Rokok Indonesia "

Yang akan diterbitkan di **Jurnal JUMMA 45 Volume 5 No. 1, APRIL 2026.**
e-issn 2828-7118 (online,) p-issn 2828-7207 (print)

Telah di check melalui aplikasi Turnitin dan memenuhi syarat untuk di terbitkan.

Demikian surat keterangan ini kami berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 23 Februari 2026
Pemimpin Redaksi, Jurnal JUMMA 45

Dr. Ir. Achmad Daengs GS, SE.,MM.,CPPM.,CPE

NIRA.991510710161004814023



GARUDA
GARBA RUJUKAN DIGITAL



Crossref



**I JOURNALS
MASTER LIST**

Analisis Strategi Bisnis PT Gudang Garam Tbk Dalam Industri Rokok Indonesia

Kevin Danendra Budianto^{1*}

¹Magister Manajemen, Universitas Surabaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: kevindanendra7477@gmail.com

Abstract. *This study was conducted with the objective of formulating an appropriate business strategy for PT Gudang Garam Tbk in response to the increasingly competitive environment of the cigarette industry. A qualitative research design, utilizing documentation analysis as the primary data collection technique. The data were derived from Annual Report of PT Gudang Garam Tbk. The findings, based on the application of the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), indicate that a market penetration strategy represents the most appropriate strategic alternative for PT Gudang Garam Tbk. The company can leverage its internal strengths, including its extensive distribution network, strong brand loyalty, and diversified product portfolio, to reinforce its competitive position within the tobacco industry. Furthermore, PT Gudang Garam Tbk can capitalize on external opportunities environment, such as shifting consumer preferences and Indonesia's large productive-age population, to enhance brand awareness and expand its market share.*

Keywords: *Business Strategy, Market Penetration, QSPM, Internal and External Environment, Cigarette Industry.*

Abstrak. Penelitian dilakukan dengan tujuan merumuskan strategi bisnis PT Gudang Garam dalam persaingan di industri rokok yang semakin kompetitif. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif, sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan studi dokumentasi. Data dalam penelitian ini diperoleh dari laporan tahunan PT Gudang Garam tahun 2024. Hasil penelitian dengan menggunakan metode QSPM menunjukkan bahwa *market penetration* merupakan strategi yang cocok bagi PT Gudang Garam Tbk. PT Gudang Garam Tbk dapat menggunakan kekuatan lingkungan internalnya seperti jaringan distribusi yang luas, loyalitas merek yang kuat, beragamnya produk untuk menguatkan posisinya di industri rokok. PT Gudang Garam Tbk juga dapat menggunakan peluang dari lingkungan eksternal seperti adanya pergeseran preferensi konsumen dan tersedianya populasi Indonesia yang berada di dalam kelompok usia produktif untuk meningkatkan *brand awareness* dan memperluas pangsa pasar.

Kata kunci: Strategi Bisnis, Penetrasi Pasar, QSPM, Lingkungan Internal dan Eksternal, Industri Rokok.

1. LATAR BELAKANG

Di Asia Tenggara, angka merokok termasuk yang tertinggi secara global dengan prevalensi merokok pria rata-rata sebesar 42%, sehingga Asia Tenggara menjadi pasar yang menguntungkan bagi perusahaan tembakau untuk memproduksi, mendistribusikan, dan memasarkan produk rokok (Amul et al., 2021). Indonesia sebagai salah satu negara di kawasan Asia Tenggara tercatat memiliki jumlah perokok aktif yang tergolong tinggi. Merujuk pada Survei Kesehatan Indonesia (SKI) 2023 yang dilakukan oleh Kementerian Kesehatan menunjukkan bahwa total jumlah perokok aktif di Indonesia mencapai 70 juta orang atau lebih dari 25% penduduk Indonesia (Kemenkes, 2023). Oleh sebab itu,

Naskah Masuk: 12 Juni 2024; Revisi: 12 Juni 2024; Diterima: 12 Juni 2024; Tersedia: 12 Juni 2024;

Terbit: 12 Juni 2024;

Indonesia merupakan salah satu pasar yang potensial bagi produk rokok. Di Indonesia terdapat lima perusahaan skala besar yang mendominasi pangsa pasar industri rokok di Indonesia yaitu PT Djarum, PT Gudang Garam Tbk, PT HM Sampoerna Tbk, PT Wismilak Inti Makmur Tbk, dan PT Indonesian Tobacco Tbk. Berdasarkan Laporan Tahunan PT Gudang Garam Tbk tahun 2024 dapat diketahui bahwa perusahaan PT Gudang Garam Tbk sebagai salah satu perusahaan rokok di Indonesia yang memproduksi rokok kretek dengan pangsa pasar dalam negeri mencapai 17,4%. Jumlah penjualan rokok PT Gudang Garam Tbk pada tahun 2024 mencapai 211,7 miliar batang, namun jumlah tersebut mengalami penurunan dibandingkan tahun 2023 yang terjual 226,9 miliar batang.

Penurunan terhadap penjualan produk rokok PT Gudang Garam Tbk tidak terlepas dari kebijakan pemerintah dalam memperkuat kebijakan pengendalian tembakau melalui kenaikan tarif cukai, penyederhanaan struktur tarif, pembatasan iklan, serta implementasi kawasan tanpa rokok. Kebijakan kenaikan cukai rata-rata 10% pada 2023 dan penyesuaian lanjutan pada 2024 mempertegas arah regulasi yang bersifat membatasi menyebabkan tekanan bagi perusahaan rokok. Tekanan regulasi ini berdampak langsung pada struktur biaya produksi dan strategi harga perusahaan rokok, sehingga memaksa pelaku industri rokok seperti PT Gudang Garam Tbk untuk melakukan penyesuaian strategi bisnis secara dinamis.

Tingkat persaingan yang semakin kompetitif dalam industri rokok akan menyebabkan PT Gudang Garam Tbk untuk menentukan strategi bisnis yang tepat dan efektif agar dapat tetap bersaing dengan perusahaan pesaing. Strategi bisnis penting untuk mengarahkan tujuan perusahaan dalam mencapai kinerja yang unggul (Farida & Setiawan, 2022). Strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi kompetitif produk atau layanan perusahaan di industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh perusahaan (Latifah, 2020). Strategi bisnis yang lebih kuat dapat membantu perusahaan menciptakan ide-ide baru, membuka peluang untuk menembus pasar dan melakukan eksperimen, meskipun berisiko, sehingga perusahaan dapat menjadi pemimpin pasar dengan menerapkan strategi dan tujuan jangka panjang (Haddad et al., 2021).

Strategi bisnis PT Gudang Garam Tbk dirumuskan dengan optimalisasi *strength* dan *opportunity* yang dimiliki oleh perusahaan, kemudian dengan beriringan bisa

meminimalisir *weakness* dan *threat*. Secara obyektif perusahaan bisa mengkaji keadaan internal dan eksternal dalam merumuskan strategi bisnis, sehingga bisa mendapatkan daya saing lebih unggul daripada pesaingnya. Penelitian ini bermaksud melakukan pengembangan strategi bisnis PT Gudang Garam Tbk sehingga dapat meningkatkan daya saing dalam industri rokok di Indonesia. Metode yang digunakan untuk menghasilkan strategi berdasarkan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Zulkarnain et al. (2019) menjelaskan bahwa QSPM adalah teknik yang memiliki obyektifitas menunjukkan alternatif strategi mana yang terbaik. Penilaian dalam menentukan strategi alternatif berdasar faktor eksternal dan internal yang strategis yang sudah teridentifikasi. Matriks QSPM dibangun dengan tujuan utama memungkinkan para manajer untuk membandingkan dan memilih di antara berbagai strategi.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan langkah dalam membuat rancangan, menerapkan serta evaluasi berbagai kebijakan yang memungkinkan perusahaan dalam mencapai sasarannya. Implementasi manajemen strategi dapat dilakukan dengan mengintegrasikan berbagai bidang di perusahaan yaitu *marketing*, finansial, *production and operation*, *research and development*, maupun *information system* menjadi satu kekuatan yang kompetitif (David, 2019). Nsirim (2022) menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah menetapkan tujuan dan sasaran perusahaan, membuat rencana dan kebijakan untuk mencapai tujuan, dan mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan rencana tersebut. Manajemen strategi merupakan proses berkelanjutan yang berkaitan dengan upaya mencocokkan kondisi internal perusahaan dengan perubahan lingkungan eksternal. Dalam menjaga kelangsungan bisnis, maka perusahaan harus melaksanakan proses manajemen strategis.

Strategi Bisnis

Strategi bisnis dipandang sebagai strategi perusahaan yang berfokus pada bagaimana bersaing dalam industri atau segmen pasar produk tertentu, dan merupakan sumber variasi intra industri dalam strategi perusahaan. Strategi bisnis mencerminkan

tindakan dan pilihan yang diambil oleh perusahaan untuk memahami dan beradaptasi dengan lingkungan serta memposisikan diri di pasar untuk mewujudkan tingkat kinerja yang tinggi (Yuan et al., 2018). Strategi bisnis adalah upaya sistematis yang dilakukan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan mulai dari perumusan, penerapan, dan melakukan evaluasi terhadap setiap keputusan organisasi (Juniarti et al., 2021). Strategi bisnis menjadi panduan, referensi, arah, atau jalan yang harus ditempuh perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis yang selaras dengan visi dan misi (Mukson et al., 2021). Strategi bisnis menjadi landasan atau dasar yang harus dipikirkan dengan cermat oleh perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis sesuai dengan visi dan misi pendirian bisnis. Bisnis harus memilih dan menggunakan strategi yang tepat untuk mewujudkan kesuksesan dan keberlanjutan usaha.

Metode QSPM

Metode QSPM menjadi alat yang membantu organisasi menentukan pilihan strategi berdasarkan bobot dan daya tarik masing-masing faktor kunci. Dengan menggunakan QSPM, penyusunan rencana strategis dapat dilakukan secara lebih terarah dan rasional karena didasarkan pada prioritas informasi yang telah dianalisis secara terstruktur (Indriarti & Rachmawati, 2021). Keputusan dalam metode QSPM berdasarkan nilai total daya tarik dari yang tertinggi hingga terendah di antara strategi alternatif yang digunakan (Indrasari & Widodo, 2020). Organisasi dalam menyusun rencana strategis, perlu mempertimbangkan berbagai informasi penting dari kondisi internal, lingkungan eksternal, maupun posisi persaingan. Setiap informasi dianalisis secara sistematis agar dapat diketahui mana yang paling berpengaruh terhadap pencapaian tujuan. Tanpa penentuan prioritas yang jelas, strategi yang dirancang berisiko kurang tepat sasaran, oleh karena itu diperlukan metode QSPM dalam menentukan prioritas strategi (Arani et al., 2022).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan pada PT Gudang Garam Tbk menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menurut Creswell (2012) adalah pendekatan penelitian yang digunakan dalam melakukan eksplorasi terkait dengan strategi bisnis yang

diterapkan oleh PT Gudang Garam Tbk. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan berupa laporan tahunan PT Gudang Garam Tbk Tahun 2024 (Sugiyono, 2021). Perumusan terhadap strategi bisnis PT Gudang Garam Tbk Tahun 2024 berdasarkan kerangka kerja perumusan strategi komprehensif yang meliputi beberapa tahap yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan strategi. Masing-masing tahap dalam analisis data dijelaskan sebagai berikut.

1. Tahap input yaitu langkah awal dengan menggunakan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal Factor Evaluation* (IFE), dan *Competitive Profile Matrix* (CPM) untuk melakukan identifikasi terhadap faktor eksternal dan faktor internal serta melakukan analisis terhadap kekuatan pesaing.
2. Tahap pencocokan merupakan tahap kedua dalam analisis data dengan menggunakan *SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, *Internal–External (IE) Matrix*, dan *Grand Strategy*. Pada tahap ini akan diketahui posisi kuadran dari PT Gudang Garam Tbk dalam industri rokok di Indonesia.
3. Tahap keputusan strategi menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Pada tahap ini akan dilakukan perumusan strategi terbaik yang dapat digunakan PT Gudang Garam Tbk untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam industri rokok di Indonesia.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap Input

External Factor Evaluation Matrix

Evaluasi terhadap faktor eksternal merupakan *tools* dalam menganalisis lingkungan bisnis dengan cara mengidentifikasi *opportunity* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang dihadapi perusahaan (David, 2019). Melalui evaluasi terhadap faktor eksternal maka dapat diidentifikasi arah strategis yang paling tepat dalam memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman (Tuan, 2025). Perhitungan untuk matriks evaluasi lingkungan eksternal yang dihadapi PT Gudang Garam Tbk ditunjukkan oleh Tabel 1 berikut.

Tabel 1. *External Factor Evaluation Matrix*

No	Faktor Kunci	Weight	Rating	Weighted Score
<i>Opportunity</i>				
1.	Pasar konsumen yang potensial karena 68% populasi Indonesia dalam kelompok usia produktif (15-64 tahun)	0,15	4	0,60
2.	Preferensi konsumen yang mulai bergeser ke rokok kretek tangan dengan harga lebih murah	0,14	4	0,56
3.	Diversifikasi melalui proyek infrastruktur (seperti Bandar Udara Dhoho) dapat mengurangi ketergantungan pada industri rokok	0,08	3	0,24
<i>Threats</i>				
4.	Kenaikan cukai rokok	0,20	2	0,40
5.	Kenaikan harga pangan dan melemahnya ekspor komoditas di berbagai sektor termasuk tembakau	0,10	1	0,10
6.	Terdapat banyak alternatif di pasar, termasuk rokok dengan harga lebih murah atau rokok elektronik (vape)	0,16	2	0,32
7.	Industri tembakau di Indonesia didominasi oleh beberapa pemain besar, sehingga persaingan sangat ketat	0,17	2	0,34
Total		1,00		2,56

Tabel 1 menunjukkan bahwa perhitungan untuk matriks evaluasi lingkungan eksternal diperoleh nilai skor 2,56 yang berarti PT Gudang Garam Tbk memiliki posisi strategis yang kuat untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman yang terdapat di lingkungan eksternal. Peluang utama yang terdapat dalam industri rokok di Indonesia adalah pasar konsumen yang potensial karena 68% populasi Indonesia dalam kelompok usia produktif (15-64 tahun) (skor 0,60). Oleh sebab itu, pasar domestik masih membuka peluang yang besar dalam penjualan produk rokok. Di sisi lain yang menjadi ancaman utama bagi PT Gudang Garam Tbk dalam penjualan produk berkaitan dengan kenaikan cukai rokok (skor 0,40). Kenaikan cukai rokok di Indonesia dapat menjadi ancaman signifikan bagi produsen rokok karena secara empiris meningkatkan biaya produksi yang kemudian mendorong harga jual produk naik, sehingga menekan volume penjualan yang mengalami penurunan.

Internal Factor Evaluation Matrix

Evaluasi terhadap faktor internal merupakan alat analisis dalam manajemen strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) yang dimiliki internal suatu organisasi (Astika & Suharyo, 2021).

Tabel 2. Internal Factor Evaluation Matrix

No	Faktor Kunci	Weight	Rating	Weighted Score
<i>Strenghts</i>				
1.	Jaringan distribusi yang luas dengan 152 titik distribusi di seluruh Indonesia	0,12	3	0,36
2.	Loyalitas merek yang kuat dengan pangsa pasar domestik sebesar 17,4%	0,13	4	0,52
3.	Diversifikasi produk, termasuk varian rendah tar (SKM) dan tradisional kretek tangan (SKT)	0,15	4	0,60
4.	Otomatisasi operasional menggunakan teknologi informasi sehingga lebih efisien	0,08	3	0,24
5.	Peningkatan laba bersih pada tahun 2023 sebesar 91,5% menjadi Rp 5,3 triliun	0,10	4	0,40
6.	Memberikan pelatihan internal dan eksternal untuk pengembangan kepemimpinan dan keterampilan teknis serta program kesejahteraan dan keamanan kerja	0,06	3	0,18
<i>Weakness</i>				
1.	Ketergantungan pada pasar domestik yang ditunjukkan dengan pendapatan total domestik sebesar 98,7%	0,15	2	0,30
2.	Penurunan produksi karena permintaan menurun	0,10	2	0,20
3.	Beban bunga meningkat menjadi Rp 578,8 miliar karena suku bunga yang lebih tinggi	0,06	1	0,06
4.	Pendapatan turun 8,1% disebabkan oleh kenaikan biaya cukai dan biaya bahan baku seiring dengan volume penjualan yang lebih rendah	0,05	1	0,50
Total		1,00		2,91

Berdasarkan hasil matriks IFE dapat diketahui bahwa skor yang diperoleh untuk PT Gudang Garam Tbk adalah 2,91 yang berarti perusahaan memiliki kekuatan sumber daya untuk mengatasi kelemahan internal. Kekuatan inti yang dimiliki oleh PT Gudang Garam Tbk diversifikasi produk, termasuk varian rendah tar (SKM) dan tradisional kretek tangan (SKT) (skor 0,60) sehingga menumbuhkan loyalitas merek yang kuat dengan pangsa pasar domestik sebesar 17,4%. Di sisi lain terdapat kelemahan utama yang dimiliki oleh

PT Gudang Garam Tbk yaitu pendapatan turun 8,1% disebabkan oleh kenaikan biaya cukai dan biaya bahan baku seiring dengan volume penjualan yang lebih rendah (skor 0,50). Penurunan pendapatan terjadi karena terjadi ketergantungan pada pasar domestik. Perusahaan yang tidak melakukan ekspansi internasional, akan kesulitan mencapai *economies of scale* atau meningkatkan pangsa pasar secara signifikan yang berakibat pertumbuhan jangka panjang menjadi stagnan.

Competitive Profile Matrix (CPM)

Competitive profile matrix merupakan perangkat manajemen strategik yang bertujuan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama relatif terhadap kedudukan strategik perusahaan. Oleh sebab itu, melalui penggunaan *competitive profile matrix* bisa dilihat keunggulan posisi perusahaan dibandingkan para pesaing (Utami et al., 2023). Pada penelitian ini perusahaan pesaing yang akan dibandingkan dengan PT Gudang Garam Tbk adalah PT HM Sampoerna Tbk (HMSP) dan PT Wismilak Inti Makmur Tbk (WIIM). Tabel 3 berikut menunjukkan hasil *competitive profile matrix* dalam penelitian ini.

Tabel 3. *Competitive Profile Matrix (CPM)*

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	GGRM		HMSP		WIIM	
		Rtg	Score	Rtg	Score	Rtg	Score
Pangsa pasar	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Reputasi merek	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Jaringan distribusi	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
Diversifikasi produk	0,16	3	0,48	4	0,64	3	0,48
Strategi harga	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42
Iklan	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
<i>Financial profit</i>	0,17	4	0,68	4	0,68	2	0,34
Total		3,72		4,00		2,17	

Hasil analisis *Competitive Profil Matrix* (CPM) terhadap para pesaing menunjukkan bahwa PT Gudang Garam Tbk memperoleh skor 3,72 berdasarkan 7 faktor kunci keberhasilan yaitu pangsa pasar, reputasi merek, jaringan distribusi, diversifikasi produk, strategi harga, iklan, dan *financial report*. Kekuatan utama GGRM dibandingkan pesaing adalah strategi harga yang kompetitif dan jaringan distribusi yang luas sehingga dapat memberikan keunggulan untuk menjaga posisi pasar. Kekuatan lain yang dimiliki PT Gudang Garam Tbk terletak pada keuntungan finansial yang relatif stabil sehingga mendukung investasi lebih lanjut pada diversifikasi produk. Di sisi lain terdapat

kelemahan yang dimiliki PT Gudang Garam Tbk yaitu diversifikasi produk yang lebih rendah dibandingkan pesaing utamanya, PT HM Sampoerna Tbk. Disamping itu, strategi iklan dan promosi yang dijalankan PT Gudang Garam Tbk kurang efektif dibandingkan PT HM Sampoerna Tbk.

Tahap Pencocokan

SWOT Matrix

Matriks SWOT digunakan dalam perencanaan strategis mencakup daftar faktor internal dan eksternal utama perusahaan, dan daftar strategi yang perlu dipertimbangkan (David, 2019). Tabel 4 berikut menunjukkan Matriks SWOT yang diperoleh dalam penelitian ini.

Tabel 4. Matriks SWOT

	<i>Strenghts (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
	Strategi SO	Strategi WO
<i>Opportu nities (O)</i>	1. Memanfaatkan kekuatan internal seperti jaringan distribusi yang luas dan loyalitas merek untuk menjangkau usia produktif (S1, S2, O1) 2. Memaksimalkan produk kretek tangan dengan harga yang lebih murah (S3, O2)	1. Diversifikasi melalui proyek infrastruktur (W2, O3)
	Strategi ST	Strategi WT
<i>Threats (T)</i>	1. Diversifikasi produk dengan harga yang lebih terjangkau (S3, T3)	

Berdasarkan hasil yang terdapat pada Matriks SWOT dapat dijelaskan bahwa PT Gudang Garam Tbk memaksimalkan keunggulan internal untuk beradaptasi terhadap peluang pasar melalui strategi *Strenghts-Opportunities* (SO). Strategi SO yang dapat dilakukan PT Gudang Garam Tbk memanfaatkan kekuatan internal seperti jaringan distribusi yang luas dan loyalitas merek untuk menjangkau usia produktif. Disamping itu, perusahaan juga dapat memaksimalkan produk kretek tangan dengan harga yang lebih murah. Selanjutnya strategi yang dapat dilakukan PT Gudang Garam Tbk dalam mengatasi kelemahan internal bersamaan dengan memanfaatkan peluang pasar adalah melalui strategi *Weakness-Opportunities* (WO). Strategi WO berfokus pada diversifikasi melalui proyek infrastruktur, sehingga dalam menjalankan bisnisnya, PT Gudang Garam

Tbk tidak hanya berfokus pada penjualan produk. Strategi terakhir adalah *Strengths-Threats* (ST) yaitu strategi untuk mengatasi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan PT Gudang Garam Tbk adalah strategi diversifikasi produk dengan harga yang lebih terjangkau.

The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

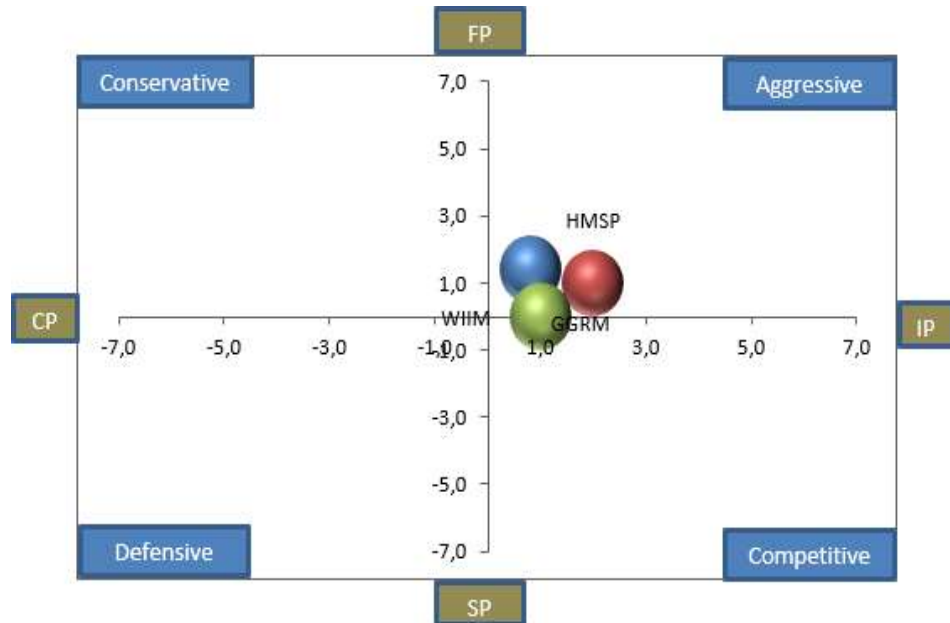
Matriks SPACE dalam bentuk diagram kartesius yang memiliki empat kuadran dengan skala ukuran yang sama dengan tujuan memetakan dan menganalisis keadaan perusahaan. Perhitungan dalam penentuan Matriks SPACE sebagai berikut.

Tabel 5. *The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*

Variabel		(+ / -)	Rating	Sumbu
Internal Analysis				
Financial Position (FP)				
1.	Current Ratio	(+)	5	(Y)
2.	Debt to Equity		4	
3.	Net Income		6	
4.	Revenue		4	
5.	Inventory Turnover		4	
Financial Position (FP) Average			4,6	
Competitive Position (CP)				
1	Market Share	(-)	-4	(X)
2	Product Quality		-3	
3	Customer Loyalty		-3	
4	Variety of Products Offered		-4	
5	Controlover suppliers and distributors		-2	
Competitive Position (CP) Average			-3,2	
External Analysis				
Industry Position (IP)				
1	Growth Potential	(+)	4	(X)
2	Financial Stability		4	
3	Ease of Entry into Market		3	
4	Resource Utilization		5	
5	Profit Potential		4	
Industry Position (IP) Average			4,6	
Stability Position (SP)				
1	Rate of Inflation	(-)	-3	(Y)
2	Technological Changes		-2	
3	Price Elasticity of Demand		-4	
4	Competitive Pressure		-4	
5	Barriers to Entry into Market		-3	
Stability Position (SP) Average			-2,4	

Sumbu horizontal (x) = (CP) + (IP) = (-3,2) + (4,6) = 1,4

Sumbu vertikal (y) = (FP) + (SP) = (-3,2) + (4,0) = 0,8

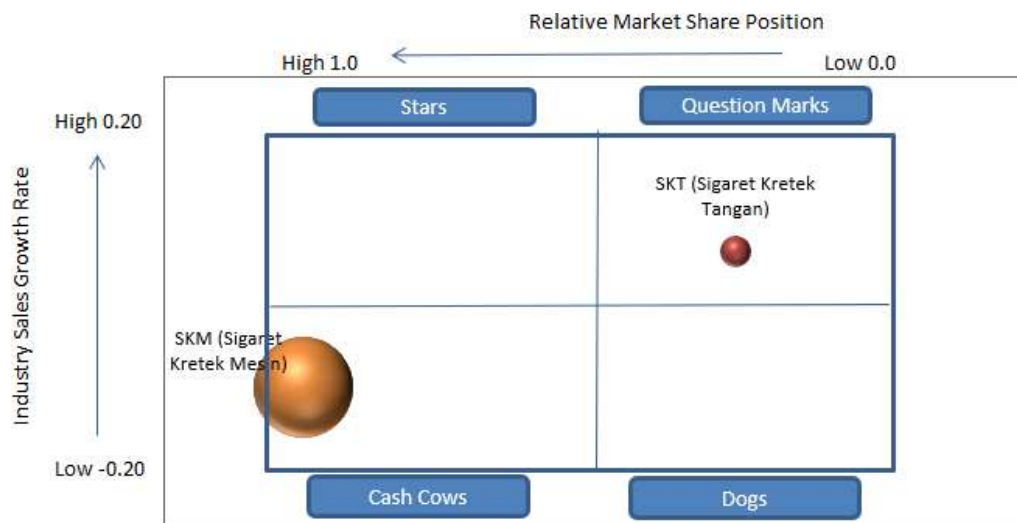


Gambar 1. SPACE Matrix

Berdasarkan hasil analisis *SPACE Matrix* menunjukkan bahwa PT Gudang Garam Tbk berada dalam kategori strategi agresif (*aggressive strategy*). Hal ini menunjukkan bahwa PT Gudang Garam Tbk memiliki posisi yang baik untuk melakukan strategi *integration (backward, forward, horizontal)*, *market penetration*, *market development*, *product development*, *related* dan *unrelated diversification*.

Boston Consulting Group (BCG) Matrix

Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) digunakan sebagai metode yang berguna bagi perusahaan dalam menyusun rencana unit bisnis strategis dengan mengklasifikasikan atau mengelompokkan potensi keuntungan perusahaan ke dalam matriks (Rahayu et al., 2024). Matriks *Boston Consulting Group* yang menunjukkan posisi produk Sigaret Kretek Tangan dan Sigaret Kretek Mesin PT Gudang Garam Tbk sebagai berikut.



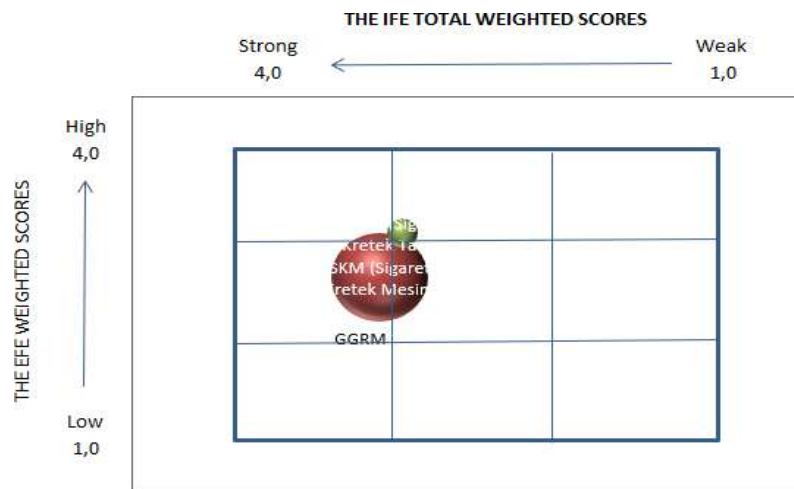
Gambar 2. BCG Matrix

Berdasarkan Matriks BCG pada Gambar 2 dapat diketahui bahwa PT Gudang Garam Tbk memiliki dua *business segments* atau divisi, yaitu SKM (Sigaret Kretek Mesin) dan SKT (Sigaret Kretek Tangan). Segmen SKM berada di kuadran *cash cows*, dimana strategi yang dapat diterapkan adalah *product development*, *diversification*, *retrenchment*, dan *divestiture*. Sementara untuk segmen SKT berada di kuadran *question mark*, dimana strategi yang dapat diterapkan PT Gudang Garam Tbk adalah *market penetration*, *market development*, *product development*, dan *divestiture*. *Market penetration* berfokus pada peningkatan pangsa pasar produk yang sudah ada, sedangkan untuk *market development* dilakukan dengan memperluas pasar untuk produk yang sudah ada ke segmen atau wilayah baru. PT Gudang Garam Tbk juga dapat menerapkan strategi *product development* dengan menciptakan atau memodifikasi produk untuk pasar yang sudah ada. Disamping itu juga dapat menggunakan strategi *divestiture* dengan cara melepaskan sebagian aset, unit bisnis, atau lini produk dengan tujuan untuk melakukan restrukturisasi.

Internal-External (IE) Matrix

Matriks IE merupakan penggabungan peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal sehingga memposisikan perusahaan ke dalam suatu sel

berdasarkan dua dimensi utama, yaitu total skor tertimbang IFE pada sumbu x dan total skor tertimbang EFE pada sumbu y (Utami et al., 2023).

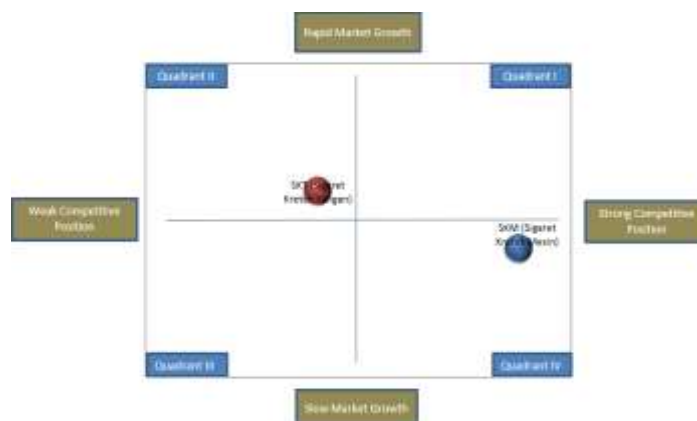


Gambar 3. IE Matrix

Berdasarkan hasil *IE Matrix* yang ditunjukkan oleh Gambar 3 dapat diketahui divisi SKM (Sigaret Kretek Mesin) berada pada sel IV region I. Sedangkan, divisi SKT (Sigaret Kretek Tangan) berada pada sel II region I. Hasil ini menunjukkan bahwa, PT Gudang Garam Tbk dapat menerapkan strategi *integration (backward, forward, horizontal)*, *market penetration*, *market development*, *product development*.

The Grand Strategy Matrix

Alat analisis *grand strategy matrix* digunakan untuk menentukan posisi kuadran PT Gudang Garam Tbk. Strategi alternatif dirumuskan menggunakan matriks SWOT berdasarkan kuadran yang dipilih (Harisudin, et al., 2021). Gambar 3 berikut menunjukkan *grand strategy matrix* PT Gudang Garam Tbk.



Gambar 4. The Grand Strategy Matrix

Berdasarkan *Grand Strategy Matrix*, divisi SKM (Sigaret Kretek Mesin) berada di kuadran IV yang menunjukkan bahwa Gudang Garam dapat menerapkan strategi *Related Diversification*, *Unrelated Diversification*, dan *Joint Ventures*. Sedangkan, divisi SKT (Sigaret Kretek Tangan) berada di kuadran II yang menunjukkan bahwa PT Gudang Garam Tbk dapat menerapkan strategi *Market Development*, *Market Penetration*, *Product Development*, *Horizontal Integration*, *Divestiture*, *Liquidation*.

Tahap Keputusan Strategi

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM adalah teknik yang memiliki obyektifitas menunjukkan alternatif strategi mana yang terbaik. Penilaian dalam menentukan strategi alternatif berdasar faktor eksternal dan internal yang strategis yang sudah teridentifikasi.

Tabel 6. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Faktor - Faktor	Weight	MP		PD		RD	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Opportunities							
Dengan 68% populasi Indonesia dalam kelompok usia produktif (15-64 tahun), terdapat pasar konsumen potensial yang besar	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Preferensi konsumen yang mulai bergeser ke rokok kretek tangan dengan harga lebih murah	0,14	3	0,42	4	0,56	4	0,56
Diversifikasi melalui proyek infrastruktur (seperti Bandar Udara Dhoho) dapat mengurangi ketergantungan pada industri rokok	0,08	-	-	-	-	-	-
Threats							
Kenaikan cukai rokok yang signifikan sejak 2020	0,20	2	0,40	2	0,40	2	0,40
Kenaikan harga pangan akibat El Nino dan melemahnya ekspor komoditas di berbagai sektor termasuk tembakau	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Terdapat banyak alternatif di pasar, termasuk rokok dengan harga lebih murah atau rokok elektronik (vape)	0,16	2	0,32	2	0,32	2	0,32
Industri tembakau di Indonesia didominasi oleh beberapa pemain besar, sehingga persaingan sangat ketat	0,17	2	0,34	2	0,34	1	0,34
Total	1,00						

Strenghts							
Jaringan distribusi yang luas dengan 152 titik distribusi di seluruh Indonesia	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Loyalitas merek yang kuat dengan pangsa pasar domestik sebesar 21,2%	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
Diversifikasi produk, termasuk varian rendah tar (SKM) dan tradisional kretek tangan (SKT)	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60
Kemajuan dalam otomatisasi operasional menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi	0,08	-	-	-	-	-	-
Laba bersih meningkat 91,5% pada 2023 menjadi Rp 5,3 triliun	0,10	-	-	-	-	-	-
Memberikan pelatihan internal dan eksternal untuk pengembangan kepemimpinan dan keterampilan teknis serta program kesejahteraan dan keamanan kerja	0,06	-	-	-	-	-	-
Weakness							
Ketergantungan tinggi pada pasar domestik yang ditunjukkan dengan pendapatan total domestik sebesar 98,7%	0,15	2	0,30	1	0,15	2	0,30
Penurunan tingkat produksi karena melemahnya permintaan	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20
Beban bunga meningkat menjadi Rp 578,8 miliar karena suku bunga yang lebih tinggi	0,06	-	-	-	-	-	-
Biaya pokok pendapatan turun 8,1% disebabkan oleh penurunan biaya cukai dan biaya bahan baku seiring dengan volume penjualan yang lebih rendah	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Total	1,00		4,08		3,92		4,03
Keterangan: AS = <i>Attractive Score</i> TAS = <i>Total Attractive Score</i> MP = <i>Market Penetration</i> PD = <i>Product Development</i> RD = <i>Related Diversification</i>							

Berdasarkan hasil QSPM Matrix, diperoleh temuan untuk strategi *market penetration* memiliki hasil 4,08 dan paling besar dibandingkan *product development* (3,92) dan *related diversification* (4,03). Maka dari itu, PT Gudang Garam Tbk dapat berfokus untuk membesarkan pangsa pasar mereka dengan menjangkau kelompok usia produktif (demografi produktif). Dengan membesarkan pangsa pasar, PT Gudang Garam

Tbk juga akan memperkuat posisinya di industri rokok. Implementasi strategi yang dapat digunakan oleh PT Gudang Garam Tbk adalah:

1. Manajemen pemasaran terdiri dari:
 - a. PT Gudang Garam Tbk dapat memanfaatkan jaringan distribusinya yang luas untuk menjangkau wilayah terpencil atau baru.
 - b. PT Gudang Garam Tbk dapat melakukan promosi berupa iklan, event, dan lain-lain untuk mengejar 68% populasi Indonesia yang berada di dalam kelompok usia produktif (15-64 tahun).
 - c. PT Gudang Garam Tbk dapat mengevaluasi konsumen baru (demografi usia produktif) untuk mengetahui apa yang diinginkan oleh pasar.
 - d. PT Gudang Garam Tbk fokus pada segmen SKT (Sigaret Kretek Tangan) karena adanya pergeseran preferensi konsumen tanpa melepas segmen SKM (Sigaret Kretek Mesin).
2. Manajemen keuangan terdiri dari:
 - a. PT Gudang Garam Tbk dapat menyediakan anggaran untuk melakukan promosi, iklan dan event agresif di area baru atau wilayah dengan penetrasi pasar rendah.
 - b. PT Gudang Garam Tbk dapat menentukan produk unggulan mana (SKM dan SKT) yang menghasilkan margin keuntungan yang besar melalui data historis, kemudian dapat memfokuskan produk yang unggul tersebut ke masing-masing wilayahnya
3. Manajemen operasional terdiri dari:
 - a. PT Gudang Garam Tbk dapat memastikan tersedianya produk SKT memenuhi permintaan pasar mengingat bahwa adanya pergeseran preferensi konsumen.
 - b. PT Gudang Garam Tbk dapat meningkatkan kualitas produk SKT demi meningkatkan *brand awareness* dari merek rokok Gudang Garam

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisa seluruh matriks, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *market penetration* merupakan strategi yang cocok bagi PT Gudang Garam Tbk. PT Gudang Garam Tbk dapat menggunakan kekuatan internalnya seperti jaringan distribusi yang luas, loyalitas merek yang kuat, beragamnya produk (SKM dan SKT) untuk menguatkan posisinya di industri rokok. Disamping itu, PT Gudang Garam Tbk juga dapat

menggunakan peluang dari eksternal seperti, adanya pergeseran preferensi konsumen ke segmen SKT dan tersedianya populasi Indonesia yang berada di dalam kelompok usia produktif untuk meningkatkan *brand awareness* dan memperluas pangsa pasar. Namun dalam pengimplementasian strategi *market penetration*, PT Gudang Garam Tbk dapat menghadapi beberapa tantangan, seperti banyaknya produk rokok alternatif karena pasar lebih sensitif kepada harga rokok dan adanya pengetatan regulasi dan larangan iklan atau promosi konvensional untuk rokok.

Berdasarkan kesimpulan yang didapatkan maka saran dalam penelitian ini adalah PT Gudang Garam Tbk dapat memanfaatkan peningkatannya preferensi konsumen terhadap produk SKT untuk melawan produk alternatif, yang dimana produk SKT ini relatif lebih murah dibandingkan SKM. Maka dari itu, PT Gudang Garam Tbk dapat melakukan promosi, iklan dan *event* untuk meningkatkan *brand awareness* produk SKT serta memanfaatkan luas jaringan distribusinya untuk menjangkau daerah-daerah yang berpotensi menggunakan produk SKT.

DAFTAR REFERENSI

- Amul, G. G. H., Tan, G. P. P., & van der Eijk, Y. (2021). A systematic review of tobacco industry tactics in Southeast Asia: Lessons for other low-and middle income regions. *International Journal of Health Policy and Management*, 10(6), 324–337.
- Arani, M. H., Kalantary, R. R., Nasiri, M., & Mohammadzadeh, M. (2022). COVID-19 control management in central corona hospitals using SWOT and QSPM matrices : A case study in Kashan central hospitals. *Environmental Health Engineering and Management Journal*, 9(1), 41–53.
- Astika, I. M. J., & Suharyo, O. S. (2021). Internal and external environmental strategy analysis using SWOT Matrix and QSPM. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 25(1), 507–516.
- Creswell, J. W. (2012). *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Pustaka Pelajar.
- David, F. R. (2019). *Manajemen konsep strategik: Suatu pendekatan keunggulan bersaing*. Penerbit Salemba Empat.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage : the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1–16.
- Haddad, H., Alkhodari, D., Al-Araj, R., Nemer, A., & Fraij, J. (2021). Review of the corporate governance and its effects on the disruptive technology environment. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 17(93), 1004–1020.
- Indrasari, L. D., & Widodo, S. R. (2020). Development of business strategies using QSPM and SWOT on Snail Chips. *Journal of Engineering and Management in Industrial System*, 8(2), 79–87.

- Indriarti, R., & Rachmawati, N. (2021). Penerapan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk merumuskan strategi bisnis. *Manajerial*, 20(1), 159–170.
- Juniarti, Beoang, C. F., Prayogo, M. F. S., & Samosir, P. A. (2021). Business strategy and environmental performance. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 23(2), 95–104.
- Kemenkes. (2023). *Survei kesehatan Indonesia 2023*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Latifah, L. (2020). Business strategy - MSMEs ' performance relationship: Innovation and accounting information system as mediators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), 1-21.
- Mukson, Ikhwan, S., & Riono, S. B. (2021). Orientasi kewirausahaan dan inovasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui strategi bisnis. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 37–46.
- Nsirim, P. C. (2022). Key elements of strategic management. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 16(11), 1–8.
- Rahayu, N. K., Adha, M. A., & Rifan, A. A. (2024). Analisis strategi marketing produk pembiayaan BSI Griya, BSI Mitraguna dan BSI OTO di BSI Yogyakarta dengan Metode Matriks Boston Consulting Group (BCG). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(2), 1887–1896.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Tuan, L. N. (2025). The interplay of internal and external dynamics in corporate strategic formulation. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*. 5(4), 1405-1411.
- Utami, S. S., Arbainah, S., & Widiarto, A. (2023). Strategi keunggulan bersaing Patra Semarang Hotel & Convention dengan Matriks IE, SPACE, dan Profil Kompetitif. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(3), 919–929.
- Yuan, Y., Yi, L., Gaoliang, L., & Yangxin, T. (2018). Business strategy and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162, 359-377.
- Zulkarnain, Wahyuningtyas, & Putranto. (2019). Analysis of IFE, EFE and QSPM Matrix on business development strategy. *Earth and Environmental Science*, 126, 1–8.