



## Analisis Strategi Bisnis PT Gudang Garam Tbk dalam Industri Rokok Indonesia

**Kevin Danendra Budianto**

Magister Manajemen, Universitas Surabaya, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [kevindanendra7477@gmail.com](mailto:kevindanendra7477@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to develop a suitable business strategy for PT Gudang Garam Tbk in the face of the intensifying competition within the cigarette industry. Employing a qualitative research design, the study utilized documentation analysis as the primary data collection method. The data was sourced from the Annual Report of PT Gudang Garam Tbk. The results, analyzed using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), suggest that a market penetration strategy is the most effective strategic alternative for the company. By leveraging its internal strengths, such as a wide distribution network, strong brand loyalty, and a diverse product range, PT Gudang Garam Tbk can strengthen its competitive position in the tobacco sector. Additionally, the company can capitalize on external opportunities, including changing consumer preferences and Indonesia's large productive-age population, to enhance its brand awareness and increase market share. This approach will allow PT Gudang Garam Tbk to remain competitive and sustain its market leadership in the evolving tobacco industry landscape.*

**Keywords:** *Business Strategy; Cigarette Industry; External Environment; Market Penetration; QSPM.*

**Abstrak.** Studi ini bertujuan untuk mengembangkan strategi bisnis yang sesuai bagi PT Gudang Garam Tbk dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri rokok. Dengan menggunakan desain penelitian kualitatif, studi ini menggunakan analisis dokumentasi sebagai metode pengumpulan data utama. Data bersumber dari Laporan Tahunan PT Gudang Garam Tbk. Hasil yang dianalisis menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) menunjukkan bahwa strategi penetrasi pasar merupakan alternatif strategis yang paling efektif bagi perusahaan. Dengan memanfaatkan kekuatan internalnya, seperti jaringan distribusi yang luas, loyalitas merek yang kuat, dan beragam produk, PT Gudang Garam Tbk dapat memperkuat posisi kompetitifnya di sektor tembakau. Selain itu, perusahaan dapat memanfaatkan peluang eksternal, termasuk perubahan preferensi konsumen dan populasi usia produktif Indonesia yang besar, untuk meningkatkan kesadaran merek dan pangsa pasar. Pendekatan ini akan memungkinkan PT Gudang Garam Tbk untuk tetap kompetitif dan mempertahankan kepemimpinan pasarnya dalam lanskap industri tembakau yang terus berkembang.

**Kata Kunci:** Industri Rokok; Lingkungan Eksternal; Penetrasi Pasar; QSPM; Strategi Bisnis.

### 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, 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.

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.

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.

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 |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|----------------|
| <b>Opportunity</b> |                                                                                                                             |             |        |                |
| 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           |
| <b>Threats</b>     |                                                                                                                             |             |        |                |
| 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           |
| <b>Total</b>       |                                                                                                                             | <b>1,00</b> |        | <b>2,56</b>    |

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 |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|----------------|
| <b>Strengths</b> |                                                                                                                                                    |             |        |                |
| 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           |
| <b>Weakness</b>  |                                                                                                                                                    |             |        |                |
| 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           |
| <b>Total</b>     |                                                                                                                                                    | <b>1,00</b> |        | <b>2,91</b>    |

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> | <b>Bobot</b> | <b>GGRM</b> |              | <b>HMSP</b> |              | <b>WIIM</b> |              |
|---------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                                 |              | <b>Rtg</b>  | <b>Score</b> | <b>Rtg</b>  | <b>Score</b> | <b>Rtg</b>  | <b>Score</b> |
| 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         |
| <b>Total</b>                    |              |             | <b>3,72</b>  |             | <b>4,00</b>  |             | <b>2,17</b>  |

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.

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

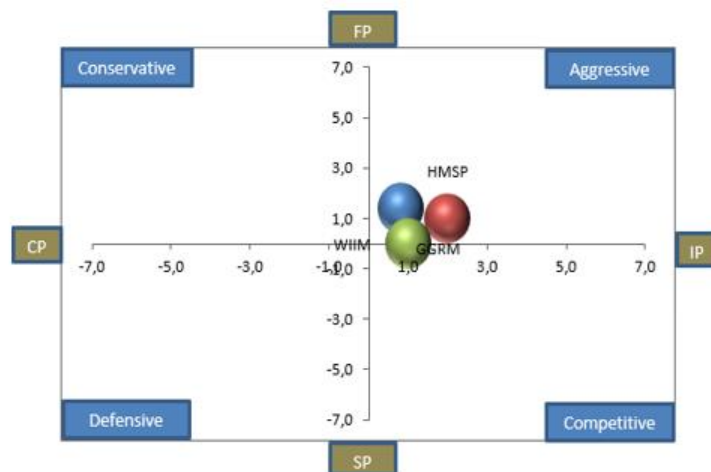
**Tabel 5.** The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix.

| <b>Variabel</b>                        |                                         | <b>( + / - )</b> | <b>Rating</b> | <b>Sumbu</b> |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|---------------|--------------|
| <b>Internal Analysis</b>               |                                         |                  |               |              |
| <b>Financial Position (FP)</b>         |                                         |                  |               |              |
| 1.                                     | Current Ratio                           |                  | 5             |              |
| 2.                                     | Debt to Equity                          |                  | 4             |              |
| 3.                                     | Net Income                              | (+)              | 6             | (Y)          |
| 4.                                     | Revenue                                 |                  | 4             |              |
| 5.                                     | Inventory Turnover                      |                  | 4             |              |
| <b>Financial Position (FP) Average</b> |                                         |                  | <b>4,6</b>    |              |
| <b>Competitive Position (CP)</b>       |                                         |                  |               |              |
| 1                                      | Market Share                            |                  | -4            |              |
| 2                                      | Product Quality                         |                  | -3            |              |
| 3                                      | Customer Loyalty                        | (-)              | -3            | (X)          |
| 4                                      | Variety of Products Offered             |                  | -4            |              |
| 5                                      | Control over suppliers and distributors |                  | -2            |              |

| Variabel                                 | (+ / -) | Rating      | Sumbu |
|------------------------------------------|---------|-------------|-------|
| <b>Competitive Position (CP) Average</b> |         | <b>-3,2</b> |       |
| <b>External Analysis</b>                 |         |             |       |
| <b>Industry Position (IP)</b>            |         |             |       |
| 1 Growth Potential                       |         | 4           |       |
| 2 Financial Stability                    |         | 4           |       |
| 3 Ease of Entry into Market              | (+)     | 3           | (X)   |
| 4 Resource Utilization                   |         | 5           |       |
| 5 Profit Potential                       |         | 4           |       |
| <b>Industry Position (IP) Average</b>    |         | <b>4,6</b>  |       |
| <b>Stability Position (SP)</b>           |         |             |       |
| 1 Rate of Inflation                      |         | -3          |       |
| 2 Technological Changes                  |         | -2          |       |
| 3 Price Elasticity of Demand             | (-)     | -4          | (Y)   |
| 4 Competitive Pressure                   |         | -4          |       |
| 5 Barriers to Entry into Market          |         | -3          |       |
| <b>Stability Position (SP) Average</b>   |         | <b>-2,4</b> |       |

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

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

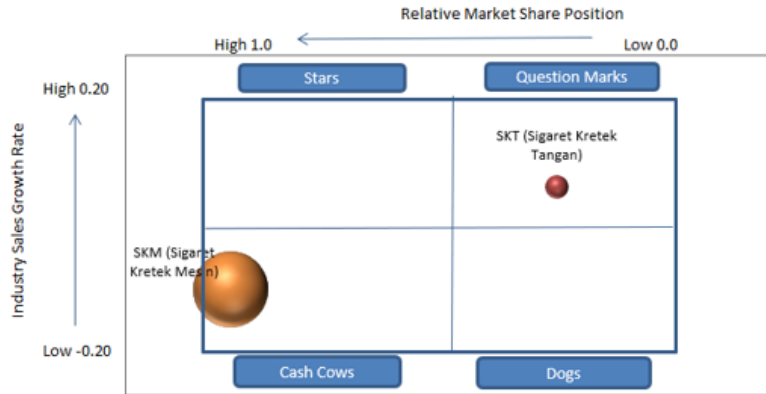


**Gambar 1. SPACE Matrix.**

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.

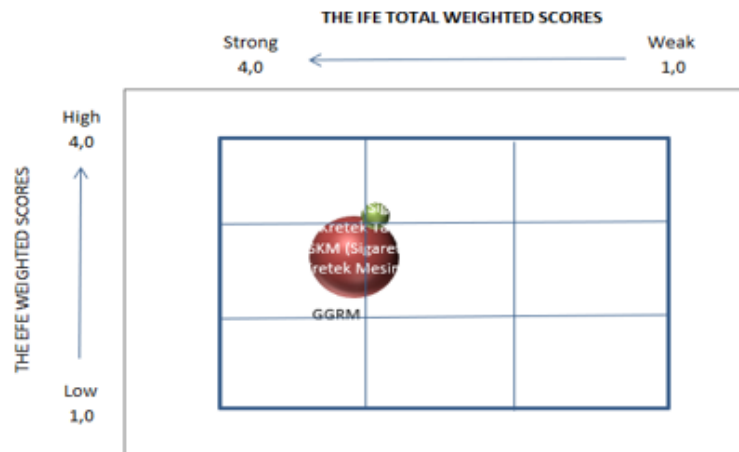


**Gambar 2. BCG Matrix.**

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        | - | -           | - | -           | - | -           |
| <b>Weakness</b>                                                                                                                                    |             |   |             |   |             |   |             |
| 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        |
| <b>Total</b>                                                                                                                                       | <b>1,00</b> |   | <b>4,08</b> |   | <b>3,92</b> |   | <b>4,03</b> |

Keterangan:

AS = *Attractive Score*

TAS = *Total Attractive Score*

MP = *Market Penetration*

PD = *Product Development*

RD = *Related Diversification*

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:

**Manajemen pemasaran terdiri dari:**

- PT Gudang Garam Tbk dapat memanfaatkan jaringan distribusinya yang luas untuk menjangkau wilayah terpencil atau baru.
- 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).
- 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).

**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

**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**

- Abdullah, M. W., Kadir, S., & Alaaraj, H. (2024). Sharia financial literacy in developing sharia-based business for rural communities in South Sulawesi. *Iconomics*.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314-324. <https://doi.org/10.1002/hbe2.195>
- Antonio, M. S. (2021). *Islamic banking: From theory to practice*. Gema Insani.
- Antonio, M. S. (2022). *Introduction to Islamic finance*. Gema Insani.
- Assael, H. (2020). *Consumer behavior and marketing action* (7th ed.). Cengage Learning.
- Aziz, M., & Rokhim, R. (2023). The role of Islamic financial products in rural empowerment: Evidence from Indonesia. *Journal of Islamic Finance and Economics*, 11(1), 44-59.
- Dini, S. P. (2023). Analysis of factors influencing public interest in Islamic financial products. *Tambusai Education Journal*.
- Dusuki, A. W., & Bouheraoua, S. (2020). The framework of maqasid al-shariah (objectives of the shariah) in Islamic finance. *ISRA Research Paper*, 22.
- Endaryono, B., Prasetyo, A., & Rahman, F. (2023). Religiosity and students' interest in saving in Islamic banks. *Journal of Islamic Economics and Business*, 9(2), 77-88.
- Fauzan, M., & Munir, M. (2022). Financial literacy and the intention to use Islamic financial products. *Journal of Islamic Economics and Business*, 8(2), 123-138.
- Financial Services Authority. (2022, November 23). National survey on financial literacy and inclusion 2022. Retrieved from <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/Survei-Nasional-Literasi-dan-Inklusi-Kuangan-Tahun-2022.aspx>
- Financial Services Authority. (2024, May 31). OJK and BPS announce the results of the 2024 national survey on financial literacy and inclusion. Retrieved from <https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/OJK-dan-BPS-Umumkan-Hasil-Survei-Nasional-Literasi-dan-Inklusi-Kuangan-Tahun-2024.aspx>
- Gefen, D. (2020). Trust and technology use: A research agenda. *Information & Management*, 57(2), 103-118.
- Glock, C. Y., & Stark, R. (2021). *Religion and society in tension*. Routledge.
- Hakim, A., Fadli, R., & Hasanah, U. (2024). The influence of religiosity and trust on the interest to use sharia financial products. *Journal of Islamic Finance*, 6(1), 55-70.
- Huda, N., & Nasution, M. E. (2021). Understanding contracts in increasing participation in Islamic financial products. *Journal of Islamic Economics and Finance*, 7(2), 112-120.
- Islamic Financial Services Board. (2022). *Islamic financial services industry stability report 2022*. Kuala Lumpur: IFSB.
- Jaelani, A. (2023). Sharia financial literacy and the decision to use sharia banking products. *Journal of Islamic Economic Studies*, 11(3), 211-225.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

- Listiani, R., & Huzaini, M. (2023). The influence of Islamic financial literacy and trust on interest in using Islamic financial products. *Indonesian Journal of Islamic Economics*, 13(2), 98-110.
- Loudon, D. L., & Della Bitta, A. J. (2021). *Consumer behavior: Concepts and applications*. McGraw-Hill.
- Lubis, A., Fadhilah, N., & Zulfikar, R. (2025). Religiosity, trust, and Islamic financial literacy in explaining variations in students' interest in Islamic financial products. *Journal of Islamic Economics*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (2020). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (2021). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Mustaidah, Z., & Sadiyah, M. (2025). The influence of halal lifestyle, Islamic financial literacy, and trust on interest in saving in Islamic banks. *Tabarru: Journal of Islamic Economics and Business*, 8(1), 1-15. [https://doi.org/10.25299/jtb.2025.vol8\(1\).21946](https://doi.org/10.25299/jtb.2025.vol8(1).21946)
- Nawawi, M., & Rahman, H. (2021). The influence of religiosity and Islamic financial literacy on interest in using Islamic products. *Scientific Journal of Islamic Economics*, 9(1), 35-46.
- Nurhab, M. I., & Nurjanah, S. (2024). The influence of Islamic financial literacy, religiosity, and trust on the decisions of non-Muslim members of BMT Assyafiiyah Berkah Nasional. *Journal of Islamic Economics and Banking*, 9(1), 1-15. <https://doi.org/10.37366/jespb.v9i01.1335>
- Nuriman, M., Sari, A. J., & Pradesyah, R. (2025). The influence of Islamic financial literacy, religiosity, financial inclusion, and trust on public interest in using Islamic financial products. *MAMEN: Scientific Journal of Management and Economics*, 6(1), 1-15. <https://doi.org/10.31949/mamen.v6i1.5074>
- OECD. (2021). *OECD/INFE toolkit for measuring financial literacy and financial inclusion*. Paris: OECD Publishing.
- Rahim, N. A., & Nor, M. N. M. (2022). Financial literacy and its impact on Islamic financial product choices. *Asian Journal of Islamic Management*, 4(2), 99-113.