

Srategi The Boston Consulting Group Untuk Memastikan Kestinambungan Produk Pt Gudang Garam Tbk Kediri

Strategy of the Boston Consulting Group in sustaining products of the Gudang Garam Co.Ltd., Kediri

Poniran

Program Studi Kajian Lingkungan dan Pembangunan, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang

Abstrak

Lingkungan bisnis saat ini meningkat secara kompetitif, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki kekuatan untuk bersaing di perdagangan global. PT Gudang Garam sebagai pasar dalam industri tembakau, untuk mempertahankan kondisi ini harus pandai dalam menentukan kebijakan manajemen. Alternatifnya adalah dengan menggunakan Strategi Analisis *The Boston Consulting Group*, sebuah analisis untuk mengukur pertumbuhan dan pasar untuk produk SBU. Dengan analisis ini akan diketahui strategi apa yang harus dilakukan untuk mencapai keunggulan biaya serta bagaimana menentukan investasi yang tepat. Hal ini dapat dilihat dari analisis posisi kekuatan dan daya tarik perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Penelitian ini fokus untuk mempelajari (a) Produksi (b) penjualan (c) daya tarik industri (d) posisi kompetitif (e) atribut produk perusahaan (f) pajak/cukai. Penelitian ini dilakukan di perusahaan rokok PT Gudang Garam Tbk. Kediri alamat dengan : Jl. Semampir II / I Semampir Kediri - Indonesia Tel : 0354-682091-7, fax: 0354-681555. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Gudang Garam adalah pimpinan pasar di posisi pangsa pasar tinggi BCG, GE - Mc. Kinsey, menang / kuat pada SKM dan SKT, SKL pada Mean Business, posisi PLC yang menurun untuk SKM, SKT dan SKL sekarang ini. Dengan kondisi seperti ini, penulis memberikan saran untuk perlunya perusahaan melakukan kegiatan yang spesifik, meliputi: (1) memastikan kesetimbangan portofolio melalui peluncuran produk baru yang menarik dan diharapkan mempunyai prospek bagus dalam jangka panjang, mengingat pada umumnya mengalami pengurangan produksi, dan peningkatan pajak, (2) berdasar portofolio produk PT Gudang Garam Tbk sebagian besar mempunyai posisi yang kuat, hal ini menunjukkan keberhasilan iklan produk dalam pandangan konsumen. Meskipun demikian PT Gudang Garam Tbk harus melakukan riset pasar untuk menentukan perubahan yang terjadi di pasar, (3) memaksimalkan pangsa pasar secara keseluruhan produk dengan mencari pelanggan dan daerah pemasaran baru. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi masuknya produk/industri baru, (4) perlu untuk dilakukan perluasan pemasaran keluar (ekspor) dalam mensikapi penurunan konsumen dan peningkatan cukai. Dengan cara ini diharapkan perusahaan dapat memperahankan dan melindungi tingkat penjualan, pangsa pasar, kesetimbangan keuntungan. Selain itu manajemen jangka panjang juga perlu dikembangkan, sehingga perusahaan tetap stabil dalam industri rokok nasional.

Kata kunci: BCG, GE-Mc. Kinsey, keberkelanjutan, produk, PLC, SKT, SKM, SKL

Abstract

Business environment are increasing competitively, every company is required to have the strength to compete in the global trade. PT Gudang Garam as the market leader in the tobacco industry, to maintain these conditions must be clever in determining management policies. The alternative is to use Strategy Analysis of The Boston Consulting Group, an analytics to measure growth and market share for the product SBU. Issues examined in this study is to formulate product strategies PT Gudang Garam Tbk Kediri, with BCG analysis, with this strategy obtained the position of each product in the SBU. From here will be known what strategies should we do in order to achieve a cost advantage as well as how we determine the appropriate investment. It can be seen through the analysis of the position of power and appeal of company's industry. The method used in this research is descriptive. As the focus in this study is (a) Production (b) Sales (c) The appeal of the industry (d) Competitive position (e) attributes the company's products (f) Excise. The research was conducted in the cigarette company PT Gudang Garam Tbk. Kediri, with address : Jl. Semampir II / I Semampir Kediri - Indonesia Tel : 0354-682091-7, fax : 0354-681555. Results show that PT. Gudang Garam is the Market Leader in the position of Cash Cows BCG, GE - Mc. Kinsey in Win / strong for SKM and SKT, SKL on Mean Business, PLC decline position for SKM, SKT and SKL at maturity. With these conditions, the authors provide suggestions for how companies need to undertake the specific activities : (1) ensuring a balance portfolio position through new product launches that will occupy the position of question marks and are expected to have good prospects in the long

Corresponding Address:

Poniran

Email : yudho_kediri@yahoo.co.id

Address : Program Studi Kajian Lingkungan dan Pembangunan, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang

term given the cigarette industry are reduction for next year, the tax rate in order to mensikapi getting soar. (2) having regard to the product portfolio of PT Gudang Garam Tbk, most of which are in a strong position, showing the success of the slogans in the minds of the consumer puts the product image. Nonetheless, PT Gudang Garam Tbk should always conduct market research to determine the early changes that occur in the market each product and to seize niche markets. (3) Maximizing the overall market share for each product by finding new customers or new marketing area. This was done in anticipation of the entry of new firms. (4) Need for expansion of marketing Exsport mensikapi domestic product decreased and the higher excise duty. With this strategy, the company may be able to maintain and protect the level of sales, market share, and profitability gains. In addition, the company's long-term sustainability can be maintained, so that the company remains in the strongest position in the domestic cigarette industry.

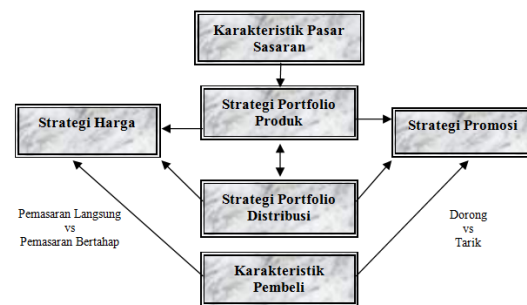
Keywords: Product, BCG, GE-Mc. Kinsey, PLC, SKT, SKM, SKL, sustainability

PENDAHULUAN

Dalam kondisi pasar global yang semakin kompetitif, perusahaan mencari strategi yang dapat diterapkan dari manapun asalnya, dengan maksud agar dapat mengadopsi sesuai dengan budayanya. Keunggulan kompetitif sangat diperlukan perusahaan yang ingin sukses di pasar. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh dengan berbagai cara, antara lain dengan memberikan pelayanan yang lebih baik, lebih cepat, lebih murah, dan berbeda dari pesaingnya; atau berusaha secara terus menerus meningkatkan kualitas produknya. Produk adalah sesuatu yang dinilai potensial oleh target pasar karena keunggulannya atau utilitas yang dapat dihasilkannya, dapat berwujud obyek, jasa, organisasi, tempat, orang dan ide-ide. Keputusan tentang produk merupakan keputusan strategik yang sangat penting karena mempengaruhi eksistensi perusahaan dalam jangka panjang, yang mempengaruhi semua fungsi dan semua tingkat dalam organisasi bisnis. Sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1, karakteristik pasar sasaran mempengaruhi strategi portofolio produk. Sedangkan keputusan tentang produk mempengaruhi strategi harga, promosi dan saluran distribusinya. Karakteristik pembeli berpengaruh terhadap strategi distribusi, dan strategi distribusi akan berpengaruh terhadap harga dan strategi promosi. Sebagaimana dikemukakan oleh Kotler (2002), bahwa titik tolak disiplin pemasaran terletak pada kebutuhan dan keinginan manusia. Kebutuhan manusia adalah suatu kondisi tentang hilangnya beberapa kepuasan dasar yang dirasakan, sedangkan keinginan adalah hasrat akan alat pemuas yang spesifik tentang kebutuhan – kebutuhan yang lebih dalam.

Perkembangan tingkat perekonomian yang ditandai dengan meningkatnya pendapatan masyarakat dampak pada perubahan kebiasaan dan selera konsumen. Setiap perusahaan perlu mengantisipasi hal-hal tersebut diatas dengan selalu melakukan riset pasar sebagai upaya

menciptakan product-market fit. Salah satu faktor utama yang menentukan masa depan suatu perusahaan adalah keputusan manajemen tentang produk yang ditawarkan pada konsumen. Untuk mengetahui permasalahan lebih lanjut disajikan data perkembangan penjualan PT Gudang Garam Tbk Kediri dan perusahaan-perusahaan yang menjadi pesaingnya atau disebut data penguasaan pangsa pasar.



Gambar 1. Keputusan Produk dan keputusan bauran pemasaran (Sumber : Cravens (1998) dimodifikasi).

PT Gudang Garam Tbk sebagai pemimpin pasar dalam sigaret kretek, perlu mengevaluasi strategi yang ada dan merencanakan strategi pemasaran alternatif. Berbagai tantangan yang dihadapi pemimpin pasar antara lain, memperluas pasar keseluruhan, melindungi pangsa pasar dan memperluas pangsa pasarnya. Pemimpin pasar tertarik mengembangkan pasar, karena pemimpinlah yang pertama mendapat manfaat peningkatan penjualan bila pasar berkembang. Untuk memperbesar ukuran pasar, pemimpin pasar akan mencari para pemakai baru, kegunaan baru dan meningkatkan frekuensi penggunaan atas produk tersebut (Kotler, 2002). PT. Gudang Garam Tbk memproduksi Sigaret Kretek Mesin (SKM), Sigaret Kretek Tangan (SKT) dan Sigaret Klobot (SKL). Banyaknya jenis produk yang dihasilkan diharapkan dapat memenuhi

seluruh segmen pasar mulai golongan bawah sampai atas.

Penggunaan matrix BCG dalam suatu perusahaan bermanfaat terhadap perusahaan yang mempunyai portofolio product(keragaman produk), karena dari sini didapatkan suatu perlakuan untuk setiap SBU yang mana harus dikembangkan, dipertahankan atau dihapuskan. Sehingga pimpinan perusahaan mengetahui bahwa keragaman bisnisnya terdiri dari beberapa "bisnis-bisnis masa lalu" dan juga "bisnis-bisnis masa depan". Guna mempertegas matrix BCG maka dipergunakan analisa GE-McKinsey dan Product Life Cycle. Hal ini dilakukan karena dari GE-McKinsey merupakan bentuk pengembangan matrik BCG, yang membahas tentang daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Semua itu juga mempertimbangan siklus daur hidup dari produk PT gudang Garam Tbk Kediri. Dari sinilah diharapkan mampu memberikan analisa yang akurat mengenai matrix BCG.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PT Gudang Garam Tbk. Kediri, yang terletak di Jl. Semampir II / I

Tabel 1. Pangsa Pasar Sigaret Kretek Dalam 5 Tahun Terakhir

Tahun	Gudang Garam	Djarum	Sampoerna	Bentoel	Lain-Lain
2008	47.9 %	12.8 %	11.9 %	10.3 %	17.1 %
2009	39.1 %	15.6 %	13.1 %	11.0 %	21.2 %
2010	35.5 %	18.0 %	15.2 %	11.9 %	19.4 %
2011	35.6 %	16.9%	16.6%	10.7%	20.2%
2012	33.7 %	15.3%	16.4%	10.1%	24.5%

Sumber : GAPPRI diolah

seperti penjualan, produksi dan sebagainya. Sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk menjelaskan data-data yang sifatnya *deskriptif* atau uraian kalimat.

Penelitian analisis strategi the boston consulting group untuk memastikan kestinambungan produk PT Gudang Garam Tbk. Kediri, dilakukan dengan melalui tahap – tahap sebagai berikut :

1. Dalam merumuskan strategi *BCG*, untuk mengetahui apakah sasaran masing – masing merek produk seperti yang diharapkan oleh PT Gudang Garam Tbk, maka perlu dilakukan analisis *Product Positioning*, yaitu : menempatkan masing–masing merek produk dibenak konsumen. Caranya, dengan mengevaluasi slogan masing–masing merek produk disesuaikan dengan atribut produk dan pembagian segmen pasar produk PT.

Kediri-Indonesia 64121 Indonesia, Telpon : 0354-682091-7, Fax : 0354-681555. Dalam mengimplementasikan permasalahan yang ada secara akurat, maka perlu adanya data / fakta empiris agar dapat mendapatkan hasil yang benar-benar dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya sesuai dengan data yang diperoleh, maka perlu menggunakan metode penelitian yang sesuai dengan obyek yang diteliti. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode *expost facto* maksudnya model penelitian yang dimaksud untuk mencari sebab terjadinya suatu gejala dan peneliti berhadapan dengan data yang telah ada (Ahmad, 1992). Jadi penelitian *expost facto* adalah segala kejadian yang telah terjadi sebelum penelitian dimulai, data-data yang akan diteliti adalah dokumen-dokumen yang berisi tentang penjualan, produksi dan data tersebut sudah tersedia di perusahaan.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan *kualitatif* dan *kuantitatif*, karena data-data yang diteliti berupa angka-angka dan data deskriptif berupa kata-kata, tertulis. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis data-data perusahaan,

Gudang Garam Tbk menurut jenisnya berdasarkan status sosial konsumen (SKM untuk golongan atas, SKT untuk golongan menengah, SKL untuk golongan bawah). Tujuan analisis ini adalah untuk mempersepsikan atribut produk di benak konsumen, sehingga menguatkan image produk pada alasan mengapa suatu produk dapat sukses di pasar. Analisis positioning produk ini hanya didasarkan pada hasil studi pustaka dan wawancara dengan para ahli PT. Gudang Garam Tbk Kediri, dan tidak didasarkan pada survey atau pendapat konsumen.

2. Mengetahui posisi produk dalam portofolio, dengan menggunakan *model BCG* dan *Model GE-Mc.Kinsey*.
 - a. *Model BCG*

Penelitian analisis dengan *model BCG*, menggunakan langkah – langkah sebagai berikut :

- 1) Membagi produk dalam beberapa jenis produk, dan menilai prospek jangka panjang masing – masing Produk
- 2) Membandingkan prospek relatif masing – masing jenis produk di bandingkan dengan yang lain.
- 3) Mengembangkan sasaran strategik dengan memperhatikan masing – masing jenis produk.

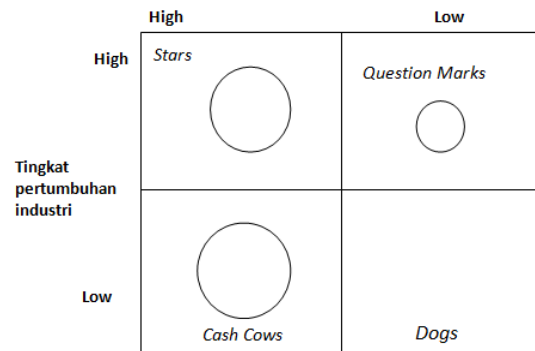
Untuk mengetahui posisi masing – masing produk dalam matrik *BCG* digunakan sumbu vertikal tingkat pertumbuhan pasar, dan sumbu horizontal pangsa pasar relatif. Tingkat pertumbuhan pasar umumnya berskala 0 – 20 % apabila tingkat pertumbuhan pasar melebihi 10 %, menurut *BCG* sudah dianggap tinggi. Sedangkan pangsa pasar relatif berskala 0,1 – 10. Pangsa pasar relatif 0,1 berarti volume penjualan produk tersebut hanya 10 % dari volume penjualan perusahaan terbesar, dan angka 10 berarti volume penjualan produk tersebut 10 x volume penjualan terbesar yang ada di pasar. Untuk lebih memperjelas penggunaan model *BCG* dalam analisis data, dapat dilihat pada gambar 2. Besarnya lingkaran unit usaha strategis pada gambar tersebut menunjukkan besarnya volume penjualan yang dicapai oleh masing–masing produk. Dengan mengetahui tingkat pertumbuhan pasar masing – masing merek produk, serta menentukan pangsa pasar relatif masing – masing merek, akan dapat digambarkan posisi masing – masing merek dalam matrik 4 kuadran (Bintang, Sapi perah, tanda tanya, ataukah Lapuk / Anjing). PT Gudang Garam Tbk perlu terlebih dahulu mengetahui pesaing terbesar masing – masing produk, agar dapat ditentukan pangsa pasar relatif tersebut.

b. *Model GE-Mc.Kinsey*

Untuk mengetahui dimensi lain dari daya tarik industri dan kekuatan bisnis PT Gudang Garam Tbk, digunakan model *GE-Mc.Kinsey* atau *General Electric Approach*. Masing – masing produk dinilai dalam 2 dimensi, yaitu sumbu vertikal yang menyatakan menarik / tidaknya industri rokok yang diukur dalam beberapa faktor, dan sumbu horizontal menyatakan potensi bisnis PT Gudang Garam Tbk.

Dalam penilaian daya tarik industri didasarkan pada beberapa faktor, antara lain : Tingkat pertumbuhan, ketersediaan bahan, kapasitas industri, pesaing, potensi laba, tingkat kesesuaian dengan strategi PT Gudang Garam

Tbk, Peraturan Pemerintah, ukuran pasar, ketergantungan dengan pembeli, keusangan produk dan fluktuasi siklus. Demikian juga dalam menilai kekuatan bisnis PT Gudang Garam Tbk ditinjau dari faktor – faktor berikut: citra positif teknologi dan fasilitas produksi, distributor, pemasok bahan, struktur biaya, pangsa pasar dan ketrampilan manajerial. Untuk lebih jelasnya penggunaan model *GE-Mc.Kinsey* dalam analisis data, dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 2. Matrik Boston Consulting Group Pangsa Pasar Relatif (Sumber : Sutarto, dkk. (1999) dimodifikasi)



Gambar 3. Model GE-McKinsey Posisi Kompetitif (Sumber : Sutarto, dkk (1999) dimodifikasi)

Masing–masing merek produk dinilai berdasarkan faktor –faktor diatas dengan langkah–langkah sebagai berikut :

- 1) Memberikan bobot pada masing-masing faktor yang menjadi daya tarik industri dan kekuatan bisnis PT Gudang Garam Tbk pada setiap merek produk seperti pada Tabel 2 dan 3. Penentuan besarnya bobot ini didasarkan pada pendapat Manajer Pemasaran dan beberapa ahli pada PT Gudang Garam Tbk Kediri.
- 2) Menilai masing – masing faktor untuk masing – masing merek produk dengan menggunakan skala 1 s/d 5. Dengan ketentuan : skala 1 (menunjukkan sangat tidak menarik atau sangat tidak kuatnya faktor tersebut), skala 2 (menunjukkan tidak menarik atau tidak kuat), skala 3 (cukup

menarik atau cukup kuat), skala 4 (menarik atau kuat) dan skala 5 (sangat tidak menarik atau sangat tidak kuat).

- 3) Menghitung bobot total skor masing – masing produk sebagai dasar dalam menentukan posisi produk tersebut dalam matrik portofolio.

Tabel 2. Menilai daya tarik industri masing – masing produk

Faktor-faktor	Bobot	Rating	Jumlah
Tingkat pertumbuhan			
Ketersediaan bahan			
Kapasitas industri			
Pesaing			
Potensi laba			
Tingkat kesesuaian dgn strategi perusahaan			
Peraturan pemerintah			
Ukuran pasar			
Ketertarikan dengan pembeli			
Keunggulan produk			
Fluktuasi siklus			
Total skor			

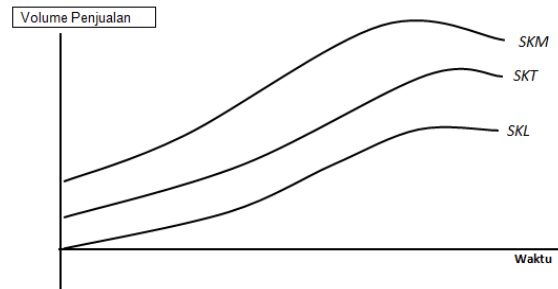
Tabel 3. Menilai posisi kompetitif masing – masing produk

Faktor-faktor	Bobot	Rating	Jumlah
Citra positif			
Teknologi dan fasilitas produksi			
Distributor			
Supplier			
Struktur biaya			
Pangsa pasar			
Ketrampilan manajerial			
Total skor			

Product Life Cycle (PLC)

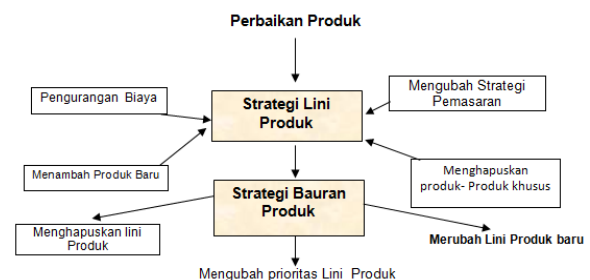
PLC menggambarkan siklus hidup produk (Sigaret Kretek Mesin, Sigaret Kretek Tangan, Sigaret Kretek Klobot), dalam suatu kurve dengan sumbu vertikal penjualan atau kontribusi margin, dan sumbu horizontalnya adalah waktu atau periode (tahun). Siklus hidup, digambarkan sesuai dengan perkembangan penjualan industri Sigaret dari tahun ke tahun, sedangkan siklus hidup kelas produk digambarkan menurut perilaku penjualan industri sigaret kretek; demikian pula untuk siklus hidup produk digambarkan sesuai dengan perkembangan penjualan. Untuk mengetahui perubahan masing – masing tahap dalam siklus hidup produk, diperlukan informasi yang berupa pendapat para

ahli. Untuk lebih memperjelas aplikasi model PLC dalam analisis data, dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Product Life Cycle (Sumber : Kotler 2002, di modifikasi).

Berdasarkan tiga analisis di atas, maka dapat dirumuskan strategi masing – masing produk, dengan tetap memperhatikan strategi bisnis perusahaan, strategi dan program pemasaran perusahaan, serta analisis situasi. Berbagai strategi produk alternatif yang dapat dilakukan meliputi: penurunan biaya, perubahan produk, restyle produk, merubah strategi pemasaran, dan pengurangan produk seperti ditunjukkan pada Gambar 5. Modifikasi produk mix merupakan strategi produk yang paling utama. Alasan – alasan untuk melakukan hal itu adalah: (1) Meningkatkan angka pertumbuhan bisnis, (2) Untuk menawarkan berbagai jenis produk pada grosir dan pengecer, (3) Mendapatkan pemasaran yang kuat dan ekonomis dalam distribusinya, periklanannya dan personal sellingnya, (4) Mendayagunakan posisi merek yang ada, (5) Melakukan diversifikasi untuk menghindari ketergantungan pada satu area produk saja, (6) Melakukan restrukturisasi untuk meningkatkan keunggulan daya saing.



Gambar 5. Berbagai strategi produk alternative (Sumber : Cravens, 1998).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tanggal 26 Juni 1958 dengan didorong oleh Intuisi yang tajam dalam bisnis, kemauan kerja keras dan dukungan 50 rekan kerja, Almarhum Surya wonowidjojo(Tjoa Ing Hwie) membulatkan tekadnya untuk mendirikan

pabrik rokok Tjap Gudang Garam, di atas tanah sewaan seluas lebih kurang 1.000 meter persegi di Desa Semampir dan sampai sekarang luasnya sudah mencapai 238 Ha. Pada awal tahun berdirinya, usaha ini bercirikan industri rumah tangga dengan teknologi dan manajemen yang sederhana, memproduksi Sigaret Kretek Tangan (SKT) dan Sigaret Klobot (SKL). Total produksi pada tahun 1958 tersebut sekitar 50 juta batang dan di pasarkan di sekitar kota-kota terdekat Kediri seperti, nganjuk, Kertosono, Blitar dan Solo dengan harga Rp. 1.00 per bungkus. Sukses yang diperoleh PT Gudang Garam Tbk tidak terlepas dari besarnya tanggung jawab sosial PT Gudang Garam Tbk yang tercermin dalam filosofi dasar perusahaan dan menjiwai seluruh kegiatan operasinya yang disebut dengan CATUR DHARMA yaitu; pertama, Kehidupan yang bermakna dan berfaedah bagi masyarakat luas merupakan kebahagiaan; kedua, Kerja keras – ulet – jujur dan beriman adalah prasyarat kesuksesan; ke tiga, Kesuksesan tidak dapat terlepas dari peranan dan kerja sama dengan orang lain; ke empat, Karyawan adalah mitra usaha yang utama.

Analisis BCG

Pendekatan ini sangat cocok digunakan oleh PT Gudang Garam yang mempunyai SBU majemuk atau beraneka ragam, pada awalnya BCG untuk bisnis yang berbeda dari segi produk tapi perkembangan selanjutnya bisa di implementasikan pada produk. Adapun ragam usaha PT Gudang Garam adalah SKM, SKT, SKL. BCG membagi matrik dalam dimensi tingkat pertumbuhan pasar sebagai sumbu vertikal dan pangsa pasar relatif sebagai sumbu horizontal seperti pada Gambar 6.

Tingkat Pertumbuhan Pasar Tahunan (%)	Tinggi	Pendapatan : Sangat stabil, tumbuh Aliran kas : netral Strategi : Investasi untuk pertumbuhan STAR (Bintang)	Pendapatan : rendah, tidak tumbuh, stabil Aliran kas : negatif Strategi : Analisa untuk menentukan apakah menjadi bintang, atau akan turun menjadi seekor anjing Question mark (Tanda tanya)
	Rendah	Pendapatan : Sangat stabil Aliran : Sangat Stabil CASH COWS (Sapi Perah)	Pendapatan : Rendah, tidak stabil Aliran kas, netral, negatif Strategi : Penjualan bisnis DOG (Anjing)
		Tinggi	Rendah

Gambar 6. Analisis Group Konsultan Boston (Sumber : Wahyudi, Manajemen Strategi (2010).

Tingkat pertumbuhan pasar.

Tabel 4. Produksi Industri Rokok Nasional Tahun 2008-2012 (Dalam jutaan)

Tahun	Sigaret Kretek Tangan (SKT)	Sigaret Kretek Mesin (SKM)	Klobot (SKL)	Jumlah (Batang)
2008	52.382.4	127.480.1	566.4	180.428.9
2009	60.226.5	104.373.4	825.1	165.425
2010	73.040.9	95.981.7	741.1	169.763.7
2011	77.036.5	104.458.4	754.2	182.249.1
2012	86.739.1	114.904.2	832.3	202.472.6

Sumber : GAPPRI diolah

Tabel 5. Penggunaan Cukai Rokok Kretek Tahun 2008-2012 (Jutaan Rupiah)

Tahun	Sigaret Kretek Tangan (SKT)	Sigaret Kretek Mesin (SKM)	Klobot (SKL)	Jumlah (Rupiah)
2008	588.270.5	3.592.801.7	1.020.5	4.152.092.7
2009	1.032.157.3	5.253.338	1.487.2	6.286.982.5
2010	1.839.963.3	6.759.224.3	1.603.4	8.600.791
2011	2.734.361.4	8.639.446.9	1.963.9	11.375.772.2
2012	3.007.797.6	9.503.391.6	1.989.3	12.513.178.5

Sumber : GAPPRI diolah

Tabel 6. Pertumbuhan Industri Rokok Kretek nasional Tahun 2008-2012

Tahun	Sigaret Kretek Tangan (SKT)	Sigaret Kretek Mesin (SKM)	Klobot (SKL)	Jumlah (Total)
2008	-	-	-	-
2009	14.98%	-18.12%	46.5%	-8.3%
2010	21.28%	-8.04%	-10%	2.6%
2011	5.47%	8.83%	1.77%	7.36%
2012	12.59%	9.94%	10.36%	11.1%

Sumber : GAPPRI diolah

Tabel 7. Pertumbuhan Rokok Kretek PT Gudang Garam Tbk Tahun 2008-2012

Tahun	Sigaret Kretek Tangan (SKT)	Sigaret Kretek Mesin (SKM)	Klobot (SKL)
2008	9.08%	5.96%	0.50%
2009	-20.95%	11.94%	1.57%
2010	-10.73%	6.19%	1.54%
2011	2.71%	1.85%	1.02%
2012	-3.04%	-5.85%	0.50%

Sumber : GAPPRI diolah

Tabel 8. Perkembangan Dan Keuntungan PT Gudang Garam Tbk Tahun 2008-2012 (Dalam Jutaan)

Tahun	Penjualan	Keuntungan
2008	30.251.643	1.880.492
2009	32.973.080	3.455.702
2010	37.691.997	4.146.282
2011	41.884.352	4.894.057
2012	49.028.696	4.013.758

Sumber data : PT Gudang Garam Tbk

Pangsa Pasar

1. SKM (Sigaret Kretek Mesin)

Tabel 9. Pangsa Pasar Sigaret Kretek Nasional Tahun 2009-2012

Tahun	Gudang Garam	Djarum	Sampoerna	Bentoel	Lain-Lain
2008	47.9 %	12.8 %	11.9 %	10.3 %	17.1 %
2009	39.1 %	15.6 %	13.1 %	11.0 %	21.2 %
2010	35.5 %	18.0 %	15.2 %	11.9 %	19.4 %
2011	35.6 %	16.9%	16.6%	10.7%	20.2%
2012	33.7 %	15.3%	16.4%	10.1%	24.5%

Sumber : GAPPRI diolah

Tabel 10. Pangsa Pasar SKM Gudang Garam dan pesaingnya Tahun 2008-2012

Tahun	Gudang Garam	Sampoerna	Djarum	Bentoel
2008	41.8%	5.5%	6.6%	1.6%
2009	32.1%	4.9%	4.9%	2.7%
2010	28.4%	4.6%	4.1%	1.5%
2011	31.4%	5.8%	4.7%	2.4%
2012	29.7%	5.3%	4.2%	2.8%

Sumber data : GAPPRI dan PT Gudang Garam Tbk, diolah.

2. SKT (Sigaret Kretek Tangan)

Tabel 11. Pangsa Pasar SKT Gudang Garam dan pesaingnya Tahun 2009-2012

Tahun	Gudang Garam	Sampoerna	Djarum	Bentoel
2008	6.1%	6.4%	6.2%	8.7%
2009	7.0%	8.2%	6.1%	12.9%
2010	7.1%	10.6%	7.8%	16.5%
2011	11.1%	10.1%	8.2%	16.4%
2012	11.5%	11.8%	7.8%	16,9%

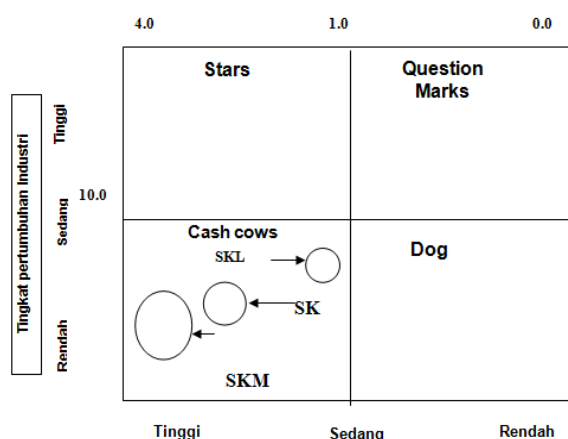
Sumber data : GAPPRI dan PT Gudang Garam Tbk, diolah.

3. SKL

Tabel 12. Pangsa Pasar SKL Gudang Garam dan pesaingnya Tahun 2009-2012

Tahun	Gudang Garam	Sukun	Ongkowijoyo	Bokormas
2008	51.2%	12.1%	5.2%	6.5%
2009	51.8%	11.4%	5.8%	6.8%
2010	50.4%	11.9%	7.2%	8.2%
2011	50.9%	13.8%	7.6%	9.3%
2012	50.1%	16.1%	10.3%	12.2%

Sumber data : GAPPRI dan PT Gudang Garam Tbk, diolah.



Gambar 7. Posisi produk dalam Matrik BCG Pangsa Pasar Relatif

Gambar 7 menunjukkan matrik portofolio BCG produk PT Gudang Garam Tbk dalam keadaan keseimbangan karena beberapa produk yang ada berada pada posisi cash cows, yaitu produk SKM, SKL dan SKT. Posisi portofolio

produk PT Gudang Garam Tbk seperti ini, menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai keunggulan biaya, dimana perusahaan mempunyai laba yang tinggi, investasi yang dilakukan rendah dan aliran kas yang tinggi.

Tabel 13. Tingkat Pertumbuhan dan Pangsa pasar Relatif Tahun 2009-2012

Produk	Pertumbuhan		Pangsa Pasar	
	2011	2012	2011	2012
1. SKM	2.71%	-5.85%	5.4	5.60
2. SKT	2.71%	-3.04%	1.006	0.96
3. SKL	1.02%	0.5%	3.7	3.10

Sumber data : GAPPRI dan PT Gudang Garam Tbk, diolah.

Analisis GE-Mc.Kinsey

Tabel 14. Menilai daya tarik industri dan posisi Kompetitif Produk SKM PT Gudang Garam Tbk

(1) Posisi kompetitif

Faktor- Faktor	Bobot	Rating	Jumlah
1. Citra positif	0.24	5	1.20
2. Teknologi dan fasilitas produksi	0.19	5	0.95
3. Distributor	0.16	4	0.64
4. Supplier	0.14	4	0.56
5. Struktur biaya	0.11	4	0.44
6. Pangsa pasar	0.11	4	0.44
7. Ketrampilan manajerial	0.05	3	0.15
Total skor	100		4.38

(2) Daya tarik industri

Faktor- Faktor	Bobot	Rating	Jumlah
1. Tingkat pertumbuhan	0.15	4	0.60
2. Ketersediaan Bahan	0.17	5	0.85
3. Kapasitas industri	0.15	4	0.60
4. Pesaing	0.11	3	0.33
5. Potensi laba	0.12	4	0.48
6. Tingkat kesesuaian dengan strategi PT GG	0.07	3	0.21
7. Peraturan Pemerintah	0.10	5	0.50
8. Ukuran pasar	0.05	3	0.15
9. Ketergantungan dengan pembeli	0.03	3	0.09
10. Keunggulan produk	0.02	2	0.04
11. Fluktuasi siklus	0.03	2	0.04
Total skor	100		3.89

Tabel 15. Menilai daya tarik industri dan posisi kompetitif Produk SKT PT Gudang Garam Tbk

1) Posisi kompetitif

Faktor- Faktor	Bobot	Rating	Jumlah
1. Citra positif	0.26	5	1.30
2. Teknologi dan fasilitas produksi	0.15	4	0.60
3. Distribotur	0.20	4	0.80
4. Supplier	0.15	3	0.45
5. Struktur biaya	0.10	4	0.40
6. Pangsa pasar	0.08	3	0.24
7. Ketrampilan manajerial	0.06	2	0.12
Total skor	100		3.91

2) Daya tarik industri

Faktor- Faktor	Bobot	Rating	Jumlah
1Tingkat pertumbuhan	0.21	3	0.63
2. Ketersediaan Bahan	0.16	4	0.64
3. Kapasitas industri	0.13	3	0.34
4. Pesaing	0.13	4	0.52
5. Potensi laba	0.11	3	0.33
6. Tingkat kesesuaian dengan strategi PT GG	0.08	3	0.24
7. Peraturan Pemerintah	0.08	5	0.40
8. Ukuran pasar	0.05	2	0.10
9. Ketergantungan dengan pembeli	0.02	2	0.04
10. Keunggulan produk	0.02	2	0.04
11. Fluktuasi siklus	0.01	2	0.02
Total skor	100		3.3

Tabel 16. Menilai daya tarik industri dan kompetitif Produk SKL PT Gudang Garam Tbk

1) Posisi kompetitif

Faktor- Faktor	Bobot	Rating	Jumlah
1. Citra positif	0.20	3	0.60
2. Teknologi dan fasilitas produksi	0.10	2	0.20
3. Distribotur	0.20	3	0.60
4. Supplier	0.20	3	0.60
5. Struktur biaya	0.12	3	0.36
6. Pangsa pasar	0.12	3	0.36
7. Ketrampilan manajerial	0.06	4	0.24
Total skor	100		2.96

(2) Daya tarik industri

Faktor- Faktor	Bobot	Rating	Jumlah
1Tingkat pertumbuhan	0.15	3	0.45
2. Ketersediaan Bahan	0.16	4	0.64
3. Kapasitas industri	0.11	2	0.22
4. Pesaing	0.10	2	0.20
5. Potensi laba	0.12	3	0.36
6. Tingkat kesesuaian dengan strategi PT GG	0.09	4	0.36
7. Peraturan Pemerintah	0.12	4	0.48
8. Ukuran pasar	0.08	3	0.24
9. Ketergantungan dengan pembeli	0.03	2	0.06
10. Keunggulan produk	0.02	2	0.04
11. Fluktuasi siklus	0.02	2	0.04
Total skor	100		3.09

Analisis Siklus hidup produk (Produk Life Cycle)

Tabel 18. Perkembangan penjualan industri rokok kretek Tahun 2008-2012 (dalam juta batang)

Tahun	SKT	SKM	KLB	Jumlah	Pertumbuhan
2008	52.382	127.480	566.36	180.328.36	5.90%
2009	60.226	104.373	825.03	165.224.03	-8.37%
2010	73.040	93.981	741.03	167.662.03	2.60%
2011	77.036	104.458	574.24	182.152.24	7.36%
2012	80.117	114.699	832.6	202.472.60	11.10%

Sumber : GAPRI

Tabel 19. Perkembangan penjualan industri rokok kretek dan pembayaran cukai Tahun 2008-2012

Tahun	Penjualan (Juta Rp)	Pertumbuhan (%)	Pembayaran cukai (Juta Rp)	Pertumbuhan (%)
2008	170.335.08	4.86	3.583.000	17.71
2009	180.328.36	5.9%	4.182.092	16.70
2010	165.224.03	-8.37%	6.286.982	50.33
2011	167.662.03	2.6%	8.601.810	36.82
2012	182.152.24	7.36%	11.379.772	32.29

Sumber : GAPRI

Analisis produk PT Gudang Garam Tbk

Tabel 20. Penjualan SKM, SKT dan SKL PT Gudang Garam periode 2008-2012 (Dalam juta Rupiah)

Tahun	SKT		Klobot		SKM	
	Domestik	Ekspor	Domestik	Ekspor	Domestik	Ekspor
2008	1.121.039	1.659	10.358	-	7.153.342	120.164
2009	1.210.907	1.337	11.777	-	8.097.013	204.845
2010	1.631.674	662	14.525	28	10.203.065	333.145
2011	2.026.406	507	18.029	27	11.746.503	494.793
2012	2.640.976	259	22.694	21	13.939.570	608.037

Sumber : PT Gudang Garam Tbk Kediri

Dari hasil penilaian total skor masing-masing produk, dapat disusun rekapitulasi total skor daya tarik industri dan kekuatan bisnis PT Gudang Garam Tbk seperti yang tertera pada Tabel 17.

Guna mempermudah dalam mendiskripsikan data tersebut perlu menggunakan batasan nilai sebagai berikut : 1– 2.33 (termasuk dalam kategori rendah), 2.33–3.67 (masuk dalam kategori sedang), dan 3.67–5 (masuk dalam kategori tinggi), maka dapat digambarkan posisi masing-masing produk dalam matrik GE-McKinsey seperti pada Gambar 8.

Tabel 17. Rekapitulasi daya tarik industri dan posisi kompetitif produk PT Gudang Garam Tbk

Produk	Daya tarik industri	Posisi kompetitif
SKM	3.89	4.38
SKT	3.3	3.91
SKL	3.09	2.96

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Menang SKM	Menang SKT	Tanda Tanya
	Sedang	Menang	Rerata Bisnis SKL	Kalah
	Rendah	Laba Usaha	Kalah	Kalah

Gambar 8. Posisi Produk Dalam Matrik GE-Mc.Kinsey

Tabel 21. Perkembangan penjualan dan keuntungan perusahaan PT Gudang Garam Tbk tahun 2008-2012 (dalam jutaan)

Tahun	Penjualan bersih	Keuntungan bersih
2008	7.517.908	911.054
2009	9.973.172	1.084.447
2010	12.694.605	2.276.632
2011	14.964.674	2.243.215
2012	17.970.450	2.087.361

Sumber : Laporan tahunan PT Gudang Garam Tbk

Tabel 22. Perkembangan penjualan dan keuntungan Produk SKM PT Gudang Garam tahun 2008-2012 (dalam jutaan).

Tahun	Penjualan bersih	Keuntungan
2008	7.283.506	882.648
2009	8.301.858	902.714
2010	10.536.210	1.889.548
2011	12.241.296	1.834.978
2012	14.547.607	1.689.780

Sumber : PT Gudang Garam bk Kediri, diolah.

2) SKT

Tabel 23. Perkembangan penjualan dan keuntungan produk SKT PT Gudang Garam tahun 2008-2012 (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Penjualan	Keuntungan
2008	1.122.698	136.053
2009	1.212.244	121.920
2010	1.632.336	292.740
2011	2.026.913	303.835
2012	2.641.235	306.793

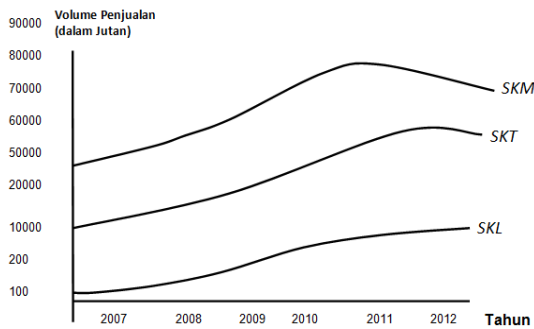
Sumber : PT Gudang Garam bk Kediri, diolah.

2) SKL

Tabel 24. Perkembangan penjualan dan keuntungan produk SKL PT Gudang Garam Tbk tahun 2008-2012 (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Penjualan	Keuntungan
2008	10.358	1.255
2009	11.777	1.280
2010	14.553	2.609
2011	18.056	2.706
2012	22.715	2.638

Sumber : PT Gudang Garam Tbk Kediri, diolah.



Gambar 10. Siklus hidup produk PT Gudang Garam Tbk

Implikasi strategi

Memperhatikan hasil analisis *strategi BCG* dan juga mempertimbangkan dari analisis : *positioning produk, Ge-Mc.Kinsey, siklus hidup produk*, dapat dirumuskan strategi produk Gudang Garam sebagai berikut :

1. Berdasarkan matrik BCG posisi dari masing-masing SBU PT gudang Garam Tbk maka kegiatan bisnis SKM, SKT dan SKL masuk dalam kelompok "Cash Cows", dimana tingkat pertumbuhan pasarnya rendah sedangkan pangsa pasarnya tinggi, ini berarti bahwa produk SKM, SKT dan SKL tumpuan dari kegiatan usaha tersebut, karena aliran kas yang besar hanya didapatkan kegiatan bisnis ini. Produk SKL, SKT ini oleh perusahaan dijadikan "Core" bisnis bagi PT Gudang Garam Tbk, sebab usaha SBU ini telah dirintis dan dikembangkan sampai saat ini serta mampu menempatkan dirinya sebagai "Market Leader" dalam produk Kretek, demikian juga halnya dengan SKM yang telah mampu menempatkan posisi sebagai "Market Leader". Berbagai pendekatan portofolio produk dilakukan sebagai analisis terhadap portofolio Gudang Garam diharapkan dapat menghasilkan keputusan yang berarti guna merumuskan strategi produk alternatif Gudang Garam. Dengan menggunakan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif sebagai dasar dalam menilai posisi produk dalam matrik BCG, kebutuhan dana untuk

investasi pengembangan produk yang berada pada posisi *question mark*. Dengan menggunakan berbagai faktor dalam menilai daya tarik industri yang tinggi dan besar produk berada pada pasar dengan daya tarik industri dan kekuatan produk, sebagian besar produk berada pada pasar dengan daya tarik industri yang tinggi dan kekuatan produk tinggi pula atau berada pada posisi *winner*(menang).

2. Kesuksesan PT Gudang Garam Tbk merupakan ujud kepekaan perusahaan dalam memahami suatu intuisi, sehingga mampu menyesuaikan atribut produk dengan kebutuhan dan selera konsumen pada segmen pasar golongan : bawah, menengah dan atas, merupakan kunci keberhasilan pemasaran produk PT Gudang Garam Tbk. Untuk perkembangan lebih lanjut perlu melakukan Evaluasi terhadap slogan masing-masing produk sebagai upaya menumbuhkan kesadaran terhadap produk Gudang Garam dan menempatkan produk dibenak konsumen. Hal ini diperlukan guna mempertahankan pangsa pasar dan memperluas pasar terhadap produk tersebut.
3. Melihat dari siklus hidupnya, produk PT Gudang Garam Tbk sedang mengalami tahap penurunan dalam industri rokok kretek yang sedang tumbuh. Sebagaimana ditunjukkan oleh perilaku penjualan dan keuntungan pada setiap periode. pada tahap penurunan ini Gudang Garam tetap sebagai *market leader* yang menguasai pangsa pasar 33.7% pada tahun 2012. Demikian juga untuk tiap-tiap SBU Gudang Garam : SKM Gudang Garam berada pada tahap penurunan dan berada pada posisi persaingan diantara perusahaan rokok lain yaitu HM Sampoerna, PT Jarum Kudus dan PT Bentoel Malang. SKT Gudang Garam berada pada tahap penurunan dan berada pada posisi persaingan diantara perusahaan rokok lain yaitu PT Jarum Kudus, HM Sampoerna dan PT Bentoel Malang. SKL Gudang Garam berada pada tahap Kedewasaan dan berada pada posisi persaingan di antara perusahaan rokok lain yaitu Sukun, Ongkowijoyo dan Bokormas. Dalam perkembangan industri Gudang Garam mengalami peningkatan dalam hal keuntungan, tetapi dalam pertumbuhan produksi ada penurunan hal ini dikarenakan adanya pengaruh dari pemberlakuan kebijakan harga dan cukai dari pemerintah. Sehingga penjualan harga semakin tinggi.

Berdasarkan perumusan strategi produk tersebut diatas, dapat disusun strategi produk alternatif untuk masing-masing produk PT Gudang Garam Tbk Kediri sebagai berikut:

1. SKM Gudang Garam

Berdasarkan *Positioning* produk, SKM Gudang Garam ini telah menduduki tempat dibenak konsumen di P Jawa, luar jawa dan bahkan sampai luar negeri. siklus hidup produk, produk ini berada pada tahap penurunan dalam industri rokok kretek yang sedang tumbuh. Posisi portofolio produk dengan BCG model menunjukkan *Cash cows*(sapi perah), dalam GE-McKinsey Matrik menunjukkan menang. Hasil analisis PT Gudang Garam SKM merupakan pemimpin produk yang mampu mencapai pangsa pasar 39.85 % dan hasil uang kas bagi perusahaan. Alternatif strategi produk yang bisa dilakukan antara lain:

- a. Peningkatan promosi produk khususnya didaerah pemasaran yang mencapai volume penjualan rendah, dengan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan produk pesaingnya. Promosi lebih ditekankan pada produk guna memberitahukan dan menyakinkan kepada konsumen bahwa produk SKM adalah yang terbaik, mempunyai kadar tar rendah dan menjadikan brand image remaja.
- b. Strategi mempertahankan dominasi produk dengan strategi generiknya keunggulan biaya menyeluruh. Hal ini dimaksudkan untuk tetap mempertahankan dominasi pasar dengan harga yang kompetitif. Sehingga dapat melakukan subsidi silang terhadap produk pada posisi QM, serta untuk membesarkan pangsa pasarnya dan mendukung program penelitian guna mengetahui peluang pertumbuhan produk baru.
- c. Mengembangkan saluran distribusi yang baru untuk lebih memperbesar / memperlancar distribusinya diberbagai wilayah di Indonesia bahkan mungkin meningkatkan ekspor (Product tar rendah sesuai WHO)
- d. Untuk SBU SKM dengan melakukan strategi mempertahankan dengan melakukan keunggulan biaya menyeluruh, strategi bersaing yang perlu di terapkan adalah strategi keunggulan biaya dan produk. Strategi tumbuh untuk meningkatkan efisiensi, produktifitas dan kualitas, fasilitas perusahaan, sumber-sumber daya, biaya operasi kualitas produk harus dikendalikan secara ketat. Sistem dan proses kerja selalu dievaluasi dan kemudian dilakukan perbaikan-perbaikan.

- e. Perlu adanya inovasi Produk, supaya produk nampak baru dengan citra rasa yang tetap.

2. SKT PT Gudang Garam

Walaupun sudah lama di produksi namun SKT mengalami perkembangan yang cukup rendah dan pangsa pasarnya masih relatif tinggi. Berdasarkan *Positioning* produk, SKT Gudang Garam ini telah menduduki tempat dibenak konsumen di P Jawa, luar jawa dan bahkan sampai luar negeri. Dalam Posisi produk portofolio BCG sebagai berikut : *Cash Cows*, dalam Ge-Mc.Kinsey matrik produk berada dalam portofolio kuat. Produk ini dalam siklus hidupnya berada pada tahap penurunan, suatu tahap yang ditandai dengan penurunan penjualan dan banyaknya pesaing yang ada dalam industri tersebut. Alterantif strategi produk yang bisa dilakukan adalah:

- a. Seperti halnya SKM, diperlukan peningkatan promosi produk dan perbaikan produk, serta perlunya memberikan atribut slogan yang khusus ke produk tersebut, guna meningkatkan pangsa pasarnya, image dan loyalitas konsumen, Perusahaan perlu menginvestasikan dananya secara efektif.
- b. Strategi yang diterapkan adalah strategi Diferensiasi dengan mengutamakan keunggulan teknologi khususnya teknologi produk, sehingga dengan keunggulan produk tersebut diharapkan dapat memberikan kepuasan konsumen, Pengembangan dan desain produk juga merupakan faktor yang tidak boleh dilupakan, Perlu dipertimbangkan pula strategi segmentasi pasar, yaitu dengan mempertahankan relung pasar. Bila tersedia sumber dana yang cukup, strategi ini dapat digunakan untuk merebut dominasi pasar.
- c. Membangun kemampuan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat pada tahap penurunan.
- d. Menitik beratkan pada kemampuan untuk menghasilkan keuntungan dengan meningkatkan produktifitas.
- e. Perlu adanya inovasi Produk, supaya produk nampak baru dengan citra rasa yang tetap.

3. SKL PT Gudang Garam

Walaupun sudah lama di produksi namun SKL tetap mengalami kondisi yang relatif stabil dan pangsa pasarnya masih relatif tinggi yaitu lebih dari 50 %. Berdasarkan *Positioning* produk, SKL Gudang Garam ini telah menduduki tempat dibenak konsumen di P Jawa, luar jawa dan bahkan sampai luar negeri. Dalam Posisi produk portofolio BCG sebagai berikut : *Cash Cows*, dalam GE-Mc.Kinsey matrik produk berada dalam

portofolio *kuat*. Produk ini dalam siklus hidupnya berada pada tahap kedewasaan. Alternatif strategi yang dapat dilakukan adalah :

- a. Peningkatan promosi produk khususnya di daerah pemasaran yang mancapai volume penjualan rendah, dengan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan produk pesaingnya. Promosi lebih ditekankan pada produk guna memberitahukan dan menyakinkan kepada konsumen bahwa produk SKL Gudang Garam adalah yang terbaik dengan citra yang “Harum-Gurih-Nikmat.
- b. Strategi mempertahankan domonasi produk dengan strategi generiknya keunggulan biaya menyeluruh. Hal ini dimaksudkan untuk tetap mempertahankan dominasi pasar dengan harga yang kompetitif. Sehingga dapat melakukan subsidi silang terhadap produk pada posisi QM, serta untuk membesarkan pangsa pasarnya. dan mendukung program penelitian guna mengetahui peluang pertumbuhan produk baru.
- c. Mengembangkan saluran distribusi yang baru untuk lebih memperbesar distribusinya diberbagai wilayah di Indonesia bahkan mungkin meningkatkan ekspor.
- d. Untuk SBU SKL dengan melakukan strategi mempertahankan dengan melakukan keunggulan biaya menyeluruh, strategi bersaing yang perlu di terapkan adalah strategi keunggulan biaya dan produk. Strategi tumbuh untuk meningkatkan efisiensi, produktifitas dan kualitas, fasilitas perusahaan, sumber-sumber daya, biaya operasi kualitas produk harus dikendalikan secara ketat. Sistem dan proses kerja selalu dievaluasi dan kemudian dilakukan perbaikan-perbaikan.
- e. Perlunya pemberian atribut khusus dengan memberikan slogan-slogan guna meningkatkan pangsa pasar dan produksinya , sehingga dapat mengurangi penganguran sesuai dengan program pemerintah untuk meningkatkan sektor padat karya.
- f. Perlu adanya diversifikasi merek dan model, sehingga inovasi Produk supaya nampak menarik dan Eksusif.

KESIMPULAN

1. Berdasarkan matrik BCG posisi dari masing-masing SBU PT Gudang Garam Tbk maka kegiatan bisnis SKM, SKT dan SKL masuk dalam kelompok “Cash Cows”, dimana tingkat pertumbuhan pasarnya rendah, sedang pangsa pasarnya tinggi, ini berarti bahwa

product SKM, SKT dan SKL tumpuan dari kegiatan usaha tersebut, karena aliran kas yang besar hanya didapatkan dari kegiatan bisnis ini. Product SKL, SKT ini oleh perusahaan di jadikan “Core” bagi bisnis PT Gudang Garam Tbk, sebab usaha SBU ini telah dirintis dan dikembangkan sampai saat ini serta mampu menempatkan dirinya sebagai “Market Leader” dalam product kretek, demikian juga halnya dengan SKM yang telah mampu menempatkan posisi sebagai “Market Leader”. Strategi portofolio produk yang dapat dilakukan oleh PT Gudang Garam Tbk adalah dengan menyeimbangkan portofolio produk melalui peluncuran produk baru yang mempunyai posisi baik dan daya tarik industri rendah.

2. Kesuksesan PT Gudang Garam Tbk merupakan wujud kepekaan perusahaan dalam memahami suatu intuisi, sehingga mampu menyesuaikan atribut produk dengan kebutuhan dan selera konsumen pada segmen pasar golongan : bawah, menengah dan atas, merupakan kunci keberhasilan pemasaran produk PT Gudang Garam. Untuk menjaga keseimbangan produk, strategi portofolio perlu dilakukan dengan mengusahakan peluncuran produk baru dengan kadar tar dan nikotin rendah sebagai usaha mengatasi perubahan selera konsumen yang lebih mementingkan kesehatan dengan tetap memperhatikan citra rasa dan aroma khas produk PT Gudang Garam Harum - Gurih – Nikmat. Bila dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu : *cost leadership*, PT Gudang Garam Tbk telah memanfaatkan skala ekonomis dengan memproduksi berbagai macam produk untuk menjangkau seluruh segmen pasar yang ada.
3. Produk PT Gudang Garam Tbk sedang mengalami tahap penurunan dalam industri rokok kretek yang sedang tumbuh walaupun ada prediksi untuk tahun depan industri rokok mengalami penurunan. Dalam perkembangan industri PT Gudang Garam Tbk mengalami peningkatan dalam hal keuntungan, tetapi dalam pertumbuhan produksi ada penurunan hal ini dikarenakan adanya pengaruh dari pemberlakuan kebijakan harga dan cukai dari pemerintah. Sehingga penjualan harga semakin tinggi. Mengingat rokok merupakan barang konvinien, maka peranan pengecer dalam menyediakan produk PT Gudang Garam Tbk dengan berbagai merek akan sangat membantu program pemasaran perusahaan.

4. Posisi daya tarik usaha rokok PT Gudang Garam Tbk pada dasarnya relative tinggi, karena perkembangannya yang relative tinggi kemampulabaan dari usaha tersebut tinggi, walaupun jumlah penjualan cenderung menurun, namun peluangnya tetap tinggi, karena produksi industri rokok masih besar. Hanya bagaimana PT Gudang Garam Tbk bisa merebut pangsa pasar yang ada tersebut. SKM dan SKT akan sangat potensial bila dikembangkan secara max karena segmen sangat jelas sedangkan SKL jelas sulit dikembangkan lebih lanjut kalau tetap menggunakan kemasan seperti tersebut, karena konsumen utamanya hanya kalangan (petani, buruh, nelayan/masyarakt pesisir), dan rata-rata mereka dari kelangan tua.

Tjiptono, F. 2008. Manajemen Strategik, Andi Offset, Yogyakarta
Wahyuni, A. S. 2010. Manajemen Strategi, Binarupa Akasara, Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Craven, D.W. 1998. Pemasaran Strategis, Edisi IV, Penerbit Airlangga, Jakarta.
- David, F.R. 2002. Manajemen Strategis Konsep, Edisi VII, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Grant, R.M.1995. Analisis Strategi Kontemporer, Edisi II, Penerbit Airlangga, Jakarta.
- Guiltinan, dkk. 1990. Strategi dan Program Manajemen Pemasaran, Edisi 2 Erlanga Jakarta.
- Kotler, P. 2002. Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol, Prehalinndo, Jakarta.
- Lawrence, J. dan W.Glueck. 1998. Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan, Edisi II, Penerbit Airlangga, Jakarta.
- Saladin, D. 1990. Strategi dan Kebijakan Perusahaan, Ganeca Exact, Bandung.
- Saputra, L. dan E. Sularso. Manajemen Strategik, Binarupa Aksara, Tangerang
- Siagian, S. 2001. Manajemen Stratejik, Bumi Aksara, Jakarta
- Sitinjak, T. 2001. Strategi Menaklukan Pasar, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Subiyanto, I. 2000. Metodologi Penelitian, Edisi III, Cet Kedua, Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Supriyono, R.A. 1999. Manajemen Strategi dan Kebijaksanaan Bisnis, Edisi I, BPF, Yogyakarta.
- Sutarto, K. 1999. Strategic Mnajement, Edisi I Ensenna Dila Offset, AIMI.
- Suwarsono. 1998. Manajemen Strategik, Edisi Revisi, UPP AMO YKPN, Yogyakarta.
- Tjiptono, F. 2000. Strategi Pemasaran, Edisi II, Penerbit Andi, Jakarta.