

**ANALISIS FORMULASI STRATEGI PADA  
PERUSAHAAN ROKOK PUTRA MASA DEPAN**

**NGANJUK**

**JURNAL ILMIAH**

**Disusun Oleh :**

**Setia Yudanto  
105020201111012**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk meraih**

**Derajat gelar sarjana ekonomi**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2014**

## LEMBAR PENGESAHAN PENULISAN ARTIKEL JURNAL

Artikel Jurnal dengan judul :

### **Analisis Formulasi Strategi Pada Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk.**

Yang disusun oleh :

Nama : Setia Yudanto

NIM : 105020201111012

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : S1 Manajemen

Bahwa artikel Jurnal tersebut dibuat sebagai *persyaratan ujian skripsi* yang dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 Juni 2014

Malang, 07 Juli 2014

Dosen Pembimbing,

**Dr. Rofiaty., SE, MM..**

NIP. 19590731 198601 2 001

**Analisis Formulasi Strategi Pada Perusahaan Rokok  
Putra Masa Depan Nganjuk**

**Setia Yudanto**

**Dr. Rofiaty, SE., MM.**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang**

**Email : [yudha\\_ahduy@ymail.com](mailto:yudha_ahduy@ymail.com)**

**ABSTRACT**

*Purpose of this study is to analyze the internal and external conditions and formulating business strategy and in order to gain competitive advantage for companies. The research method used in this research is a qualitative descriptive method research types such as of case studies. We have used Data Collection Techniques using interviews provided by the relevant parties in the company. These obtained data has been analyzed using a matrix IFE, EFE, TOWS, IE, and QSPM. The results of the IFE Matrix 2.76 and EFE Matrix are 2.65. The Result of the following Matrixes TOWS, SPACE, IE, Grand Strategy alternatives that can be applied in the company will be market penetration and product development strategy. The final results of this study concluded that the recommendation or proposal of an appropriate business strategy for the company based on the results obtained through a matrix of data processing is QSPM Market penetration strategy are then followed by the product development.*

*Keywords: strategic management, SWOT analysis, market development, product development*

**ABSTRAK**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan dan menyusun formulasi strategi bisnis guna memperoleh keunggulan bersaing bagi perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara yang dilakukan terhadap pihak-pihak terkait di dalam perusahaan. Data-data yang telah diperoleh tersebut dianalisis menggunakan Matriks IFE, EFE, TOWS, IE, dan QSPM. Hasil dari Matriks IFE sebesar 2,76 dan Matriks EFE sebesar 2,65. Hasil analisis Matriks TOWS, IE menunjukkan alternatif yang dapat diterapkan perusahaan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil akhir penelitian ini menyimpulkan bahwa rekomendasi atau usulan strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan didapat berdasarkan hasil pengolahan data melalui Matriks QSPM adalah strategi penetrasi pasar (market panatrations) yang lalu diikuti oleh pengembangan produk (product development).*

*Kata kunci: manajemen strategi, analisis SWOT, penetrasi pasar, pengembangan produk*

**A. PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Dewasa ini perkembangan dunia usaha semakin meningkat dan pesat. Perusahaan rokok merupakan salah satu industri yang paling dinamis. Seiring dengan perkembangan perubahan ekonomi, berbagai macam produk rokok telah bermunculan di Indonesia. Dimana banyak perusahaan bersaing ketat untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu kemajuan atau perkembangan suatu perusahaan antara lain ditentukan oleh kondisi internal dan eksternal perusahaan tersebut. Karena itu setiap perusahaan memerlukan strategi dan perencanaan yang baik dalam menjalankan usahanya agar dapat tetap bertahan dan berkembang.

Rokok telah menjadi bagian gaya hidup masyarakat Indonesia dari pedesaan sampai perkotaan. Kusuma Dewi (2012 : 8-9) Gabungan Perserikatan Pabrik Rokok Indonesia (Gappri) memperkirakan konsumsi rokok pada 2012 telah mencapai 300 miliar batang. Konsumsi rokok tumbuh rata-rata 4,4% per tahun selama 2005-2012 dan diperkirakan tumbuh 4%-5% di 2013. Global Adult Tobacco Survey (GATS) Indonesia 2011 juga menunjukkan bahwa prevalensi merokok di Indonesia secara umum meningkat dari 27% pada 1995 menjadi 36,1% di 2011. Apabila dilihat lebih detail, prevalensi merokok pada laki-laki di Indonesia meningkat dari 53,4% pada 1995 menjadi 67,4% pada 2011. Angka prevalensi merokok pada laki-laki di Indonesia tahun 2011 tersebut sekaligus merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan Rusia (60,6%), Bangladesh (58%), dan China (52,9%). Sedangkan pada perempuan di Indonesia, angka *prevalensi* meningkat dari 1,7% pada 1995 menjadi 4,5% di 2011.

Meskipun jumlah permintaan rokok terus meningkat namun industri rokok saat ini dihadapkan pada tantangan yang semakin berat dengan regulasi yang semakin ketat. Namun demikian, sisi *demand* yang masih besar dan cenderung *inelastis* diperkirakan belum akan terkena dampak signifikan dalam jangka pendek. Kenaikan daya beli akibat kenaikan jumlah penduduk yang terus meningkat dan konsumsi yang terbukti tahan terhadap krisis ikut menjaga tingkat *demand*. Dari sisi supply, terbitnya PP No.109/2012 pada 24 Desember 2012 berpotensi membatasi pertumbuhan industri rokok dalam jangka menengah. Beberapa hal yang diatur pada regulasi ini adalah produksi dan peredarannya, packaging dan peringatan pada kemasan, cara promosi dan iklan, larangan pencantuman kata *Light, Ultra Light, Mild, Extra Mild, Low Tar, Slim, Special, Full Flavour, Premium* atau kata lain yang mengindikasikan kualitas, superioritas, rasa aman, pencitraan, kecuali bagi produk tembakau yang sudah mendapatkan sertifikat merek sesuai ketentuan perundang-undangan. Regulasi ini memberikan tenggat waktu hingga 18 bulan terhitung sejak PP diundangkan (Kusuma Dewi, 2012 : 8-9).

Di salah satu sisi, banyaknya perusahaan rokok yang berdiri di Indonesia berperan penting dalam menunjang stabilitas perekonomian di Indonesia, karena dalam hal ini industri rokok ikut menyumbang pendapatan negara melalui pembayaran pajak dan cukai rokok yang besarnya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Selain itu, industri rokok merupakan salah satu industri dari sekian banyak industri di Indonesia yang menyediakan lapangan pekerjaan bagi beribu-ribu masyarakat Indonesia. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa industri rokok ikut andil dalam menunjang perekonomian negara Indonesia.

Hadirnya perusahaan-perusahaan rokok sampai saat ini terus saja menuai *pro* dan *kontra* dari pihak-pihak yang merasa berkepentingan ataupun dirugikan, baik dari pemerintah, pengusaha, masyarakat, maupun lembaga-lembaga tertentu. Di salah satu sisi, hadirnya industri rokok sangat merugikan karena merusak kesehatan dan moral generasi kaum muda. Di sisi lain, hadirnya industri rokok sangat menguntungkan, khususnya bagi pemerintah karena pendapatan negara semakin bertambah seiring dengan perkembangan industri rokok di Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas, perlu bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing guna mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Maka dari itu perusahaan dirasa perlu melakukan identifikasi dan analisis terhadap lingkungan perusahaannya. Dari proses identifikasi tersebut akan dapat ditentukan strategi-strategi yang tepat bagi perusahaan sesuai dengan kondisinya. Strategi tersebut setiap saat bisa berubah menurut keadaan lingkungan yang terjadi, tinggal bagaimana perusahaan membaca perubahan dan memanfaatkan perubahan yang terjadi, serta strategi apa yang harus diterapkan agar perencanaan kerja terus berjalan. Dalam menangani perubahan-perubahan itu perusahaan harus dapat bergerak cepat dan tepat agar perusahaan dapat terus tumbuh dan berkembang.

Begitu pula pada perusahaan rokok Putra Masa Depan yang merupakan salah satu perusahaan dalam industri rokok juga menghadapi ketatnya persaingan dari banyaknya perusahaan-perusahaan rokok sejenis yang berada di Nganjuk seperti Tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1**

**Daftar Pesaing Perusahaan Rokok di Nganjuk**

CENGGIR GADING Bengawan Solo II/4, Jl, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358-322162
INDUSTRI ROKOK MANGGA GANDENG W. Monginsidi, Jl, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358 328119
JADI MAKMUR ABADI Ngrandu, Dsn, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 611374
KERBAU HIJAU Jend A Yani 290, Jl, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 321109
KERBAU MERAH Jen A Yani 71-73, Jl, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358-321789
LANGGENG JAYA MAKMUR,PT Dipoyono,jl. Guyangan Bagor, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358 324977
PR ANING ZHELA JAYA Dsn.selokulon Ds.selorejo Bagor, Nganjuk, Jawa Timur Telp.
PR. PELITA HASTA KENCANA, PT Dsn. Jerukwangi Ds. Banjardowo, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 725012
PR. PUTRA BAYU Dsn. Ngabar Rt.02/01, Nganjuk, Jawa Timur
PR. SM. SAMSUMAS Ds. Kacangan Berbek, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 325890
SAMBI JAYA, PR Ds Kwagean, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358 226985347
TRANA PUTRA, PR Barongrejo, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358-322155

Sumber: Badan Pusat Statistik nganjuk, 2014

Banyaknya pesaing yang ada menuntut perusahaan untuk menentukan strategi dengan menggunakan kekuatan sumber daya yang dimilikinya untuk menghadapi persaingan. Dengan kondisi ini perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk dalam melakukan usahanya senantiasa berinteraksi dengan lingkungan yang bersifat *uncontrollable* dan selalu berubah. Kondisi ini menjadikan suatu peluang juga sebagai suatu ancaman bagi perusahaan, untuk itulah dalam menghadapi lingkungan usaha dan persaingan usaha yang semakin kompetitif, perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk harus memiliki kesiapan dan kemampuan bersaing di dalam lingkungan bisnis yang semakin ketat.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan strategi merupakan suatu hal yang harus ada agar perusahaan bisa mengantisipasi segala perubahan yang ada, baik itu di lingkungan intern atau ekstern perusahaan, karena hal itu dapat memberika pengaruh pada perkembangan perusahaan. Untuk itu diperlukan suatu strategi sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan dan mampu bertahan atau bahkan mampu memenangkan persaingan yang ada. Berdasarkan uraian diatas maka pokokpermasalahan yang dirumuskandalampenelitianiniadalah:

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang perlu dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah formulasi strategi yang tepat pada perusahaan rokok Putra Masa Depan saat ini ?
2. Strategi apakah yang dapat diterapkan oleh perusahaan rokok Putra Masa Depan sesuai dengan lingkungan perusahaan saat ini ?

## B. LANDASAN TEORI

### 1. Strategi dan Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David (2011:18) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan sahapatungan atau *joint venture*. Strategi merupakan aksipotensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar yang besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya melihat ke depan, karenanya berorientasi ke masa yang akan datang.

Maka dapat disimpulkan strategi adalah pilihan tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya dan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Menurut Fred R. David (2011:5) pengertian manajemen strategi adalah senidan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk kesok; perencanaan jangka panjang, sebaliknya berusaha mengoptimalkan tren-trendewasaini untuk kesok. Rencana strategi adalah taktik permainan sebuah perusahaan.

Menurut Stephen P. Robin (2007:218) manajemen strategi adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategi penting karena dapat membuat perbedaan dalam seberapa baik kinerja suatu organisasi dan berhubungan dengan kenyataan bahwa organisasi di arisemua jenis dan ukuran menghadapi situasi yang terus berubah.

Menurut Pearson dan Robinson (2008:5), manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan..

### 2. Analisis Lingkungan Internal

Pengkategorian analisis internal sering diarahkan pada pasar dan pemasaran, kondisi keuangan dan akunting, sumber daya manusia, struktur organisasi dan manajemen. (Fred R. David, 2011)

1. Pemasaran.
2. Keuangan.
3. Produk (jasa) / Operasi.
4. Sumber Daya Manusia.

### 3. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Fred David (2011:120) tujuan analisis eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindari.

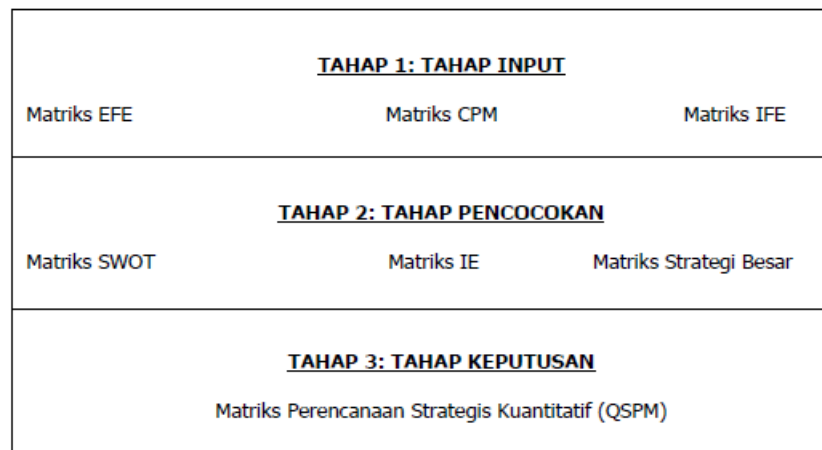
1. Lingkungan Jauh
  - a. Faktor Ekonomi
  - b. Faktor sosial
  - c. Faktor demografi
  - d. Faktor teknologi
  - e. Faktor Politik dan Hukum

2. Lingkungan industri
  - 1) Pesaing yang telah ada
  - 2) Potensi masuknya pesaing baru
  - 3) Potensi pengembangan produk pengganti
  - 4) Daya tawar pemasok
  - 5) Daya tawar konsumen

#### 4. Tahap-tahap Perencanaan Strategi

Menurut Fred David (2011:324) teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap:

**Gambar: 1**  
**Tiga Tahap Perumusan Strategi**



Sumber: Fred R. David, 2011:324

#### 5. Implementasi Strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan (Fred R. David, 2011:6-7).

### C. METODE PENELITIAN

#### 1. Jenis Penelitian

penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif yaitu penelitian yang hanya menggambarkan serta meringkaskan berbagai kondisi dan situasi dalam jangka waktu tertentu. Penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal tanpa berniat untuk mengambil kesimpulan yang bersifat umum.

Hasil dari penelitian ini hanya dilakukan dalam rentang waktu tertentu dengan cara menafsirkan data Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk pada masa sekarang dan kecenderungan yang tampak pada masa akan datang. Menurut Bungin (2001:48), penelitian dengan format deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi/variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi penelitian itu sendiri.

#### 2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk. Yang berlokasi di desa jegles, kecamatan tanjung anom, kabupaten nganjuk..

#### 3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kali. (Marzuki, 2003 : 55). Data primer diperoleh melalui kunjungan ke perusahaan untuk mencari

informasi dari pihak yang berwenang (Perusahaan Rokok Putra Masa Depan), wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang mengerti kondisi perusahaan dan memiliki kontribusi dalam merumuskan strategi perusahaan, dalam hal ini adalah pemilik perusahaan.

#### 4. Metode Pengumpulan Data

##### a. Metode *Interview*

Menurut Indriantoro dan Supomo (2009:132) merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Dalam penelitian ini wawancara langsung dilakukan dengan pimpinan Perusahaan dan Pihak yang mengetahui jalannya perusahaan. Dalam melakukan wawancara digunakan panduan wawancara, untuk memudahkan dilakukannya wawancara secara terstruktur.

##### b. Metode Dokumentasi

Data dokumentasi menurut Indriantoro dan Supomo (2009:146) adalah suatu teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan mempelajari data-data perusahaan dalam bentuk laporan, maupun surat-surat.

#### 5. Pengolahan Data dan Analisis Data

Alat analisis yang digunakan dalam tahap masukan yaitu:

##### 1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data internal seperti aspek manajemen, produksi, pemasaran, dan keuangan.

##### 2. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal yang dievaluasi seperti persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, persaingan di pasar, serta data eksternal lainnya.

##### 3. Matriks internal dan eksternal (IE)

Matriks IE (Internal-External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi.

##### 4. Matriks TOWS atau SWOT

Matriks yang digunakan untuk menganalisis lingkungan yang mengandung peluang dan ancaman serta mencari kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan sehingga akan mempengaruhi perumusan atau kebijakan dan pelaksanaannya. Matriks TOWS atau biasa disebut matriks *SWOT* adalah matriks dengan empat tahap *matching stage*. *Matching stage* dimaksudkan untuk membantu para pembuat keputusan mengembangkan formulasi strategi alternatif untuk kajian tahap penentuan perumusan strategi berikutnya.

##### 5. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix / QSPM*).

Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi manayang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategiyang hendak dijalankan diantara strategi-strategi alternatif. Itu artinya, Matriks EFE, Matriks IFE, yang menyusun Tahap 1, ditambah dengan Matriks SWOT, dan Matriks IE yang menyusun Tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (Tahap 3). Matriks QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat analisis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Analisis Lingkungan Internal.



Lingkungan internal merupakan lingkungan didalam perusahaan yang mempengaruhi perusahaan dalam menentukan strateginya. Dalam lingkungan internal yang terdiri dari fungsi-fungsi dalam perusahaan terdapat variabel-variabel kekuatan dan kelemahan. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan itu perlu dilakukan pengidentifikasian terhadap faktor-faktor pada lingkungan internal melalui suatu analisis lingkungan internal.

Faktor-faktor internal yang dimiliki perusahaan dapat dikelompokkan menjadi empat bagian, antara lain sumber daya manusia, keuangan, produksi dan operasional, serta pemasaran.

#### **Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)**

Jumlah tenaga kerja perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk pada tahun 2013 ini mencapai 125 orang, baik laki-laki maupun perempuan. Jumlah tersebut sudah mencakup seluruh karyawan tetap, harian, maupun borongan. Seperti pada umumnya pada sebuah perusahaan/organisasi, pada masing-masing bagian/departemen dikepalai oleh seorang kepala bagian.

Jam kerja pada perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk dibedakan antara jam kerja kantor dan jam kerja pabrik. Pengaturan jam kerja ini dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja secara optimal. Perbedaan antara jam kerja kantor dan jam kerja pabrik dijelaskan sebagai berikut:

1. Jam kerja pada perusahaan rokok putra masa depan nganjuk adalah sebagai berikut :

Hari Senin sampai sabtu

Jam kerja I : 07.00 – 12.00 WIB

Istirahat : 12.00 – 13.00 WIB

Jam kerja II : 13.00 – 16.00 WIB

Hari Jumat

Jam kerja I : 07.00 – 11.30 WIB

Istirahat : 11.30 – 13.00 WIB

Jam kerja II : 13.00 – 16.00 WIB

#### **Aspek Produksi dan Hasil Produksi**

Produksi pada perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk adalah bersifat produksi massa, artinya memproduksi barang dalam jumlah banyak dan tidak berdasarkan pesanan. Disamping itu perusahaan menggunakan produksi continuous yang artinya bahan baku dan lain-lainnya berurutan dari tingkat pekerja awal hingga menjadi barang jadi secara berurutan.

#### **Aspek Pemasaran**

Dalam memasarkan produknya, sebuah perusahaan tentu memiliki daerah tertentu yang dijadikan sebagai daerah pemasaran. Daerah pemasaran perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk meliputi:

1. Luar kota Nganjuk, meliputi Madiun, Gresik, Kediri, dan Blitar.
2. Daerah Kabupaten Nganjuk sendiri.

#### **Aspek Keuangan**

Kondisi keuangan suatu perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja aktivitasnya dalam menjalankan usaha. Dalam hal ini perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk memiliki tingkat keuangan yang masih stabil, hal ini dikarenakan pendapatan perusahaan melalui penjualan produk masih cukup stabil. Akan tetapi penulis tidak memiliki data yang ada dikarenakan perusahaan bersifat tertutup mengenai data keuangan dan faktor-faktor pendukung lainnya. Pada faktor ini penulis hanya melakukan wawancara kepada pimpinan perusahaan untuk menanyakan seberapa stabil dan kuat faktor keuangan yang ada di perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk ini dan dari hasil wawancara dapat diketahui kondisi keuangan pada perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk cukup baik.

## **2. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Lingkungan eksternal perusahaan merupakan lingkungan diluar perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi aktivitas perusahaan. Analisis lingkungan

eksternal perusahaan digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mempengaruhi dalam perumusan strategi perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal meliputi faktor ekonomi, faktor sosial, faktor politik dan faktor teknologi. Keempat faktor tersebut akan dijelaskan dibawah ini :

#### **Ekonomi**

Faktor ekonomi ini merupakan faktor yang sangat rawan dan sering menjadi bahan pertimbangan dalam upaya pengambilan keputusan oleh manajemen dalam perusahaan, terutama disaat situasi yang tidak menentu seperti sekarang ini.

#### **Sosial Budaya**

Untuk mengatasi permasalahan yang akan terjadi, perusahaan dituntut untuk tanggap dan cermat terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk itu diperlukan suatu analisis lingkungan sosial budaya dengan memperhatikan nilai-nilai dan sikap masyarakat didalamnya. Aspek-aspek yang tercakup dalam lingkungan sosial budaya antara lain keadaan masyarakat dan geografis.

#### **Politik dan Pemerintahan**

Dalam kurun waktu beberapa tahun ini berkembangnya kesadaran tentang bahaya akan rokok menyebabkan munculnya banyak penentangan yang berkaitan dengan konsumsi rokok oleh banyak negara. Pada tanggal 27 February 2005 pun diadakan *Framework Convention on Tobacco Control (FCTC)* yang diratifikasi oleh Badan Kesehatan Sedunia (WHO) yang telah ditandatangani oleh hampir seluruh negara di dunia, Indonesia merupakan salah satu negara yang belum menandatangani perjanjian ini dan sampai saat ini hal tersebut masih terus diperdebatkan karena perjanjian tersebut merupakan suatu ancaman bagi industri rokok di Indonesia selain itu pemerintah sedang menyusun roadmap yang menargetkan produksi rokok menjadi 265 miliar batang pada tahun 2015 tentunya perjanjian tersebut akan menjadi hambatan sehingga pemerintah masih terus melakukan pertimbangan tentang hal tersebut.

#### **Teknologi**

Perkembangan teknologi pada saat ini menjadi semakin pesat, inovasi-inovasi yang tercipta seringkali membuat apa yang telah ada menjadi usang. Pengaruh yang dimiliki oleh perkembangan ini sangat besar, bukan hanya untuk perusahaan tetapi juga akan meningkatkan kualitas hidup manusia. Dalam kegiatan operasionalnya perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk menggunakan berbagai peralatan pendukung seperti seperangkat komputer, printer, pesawat telepon, serta infrastruktur pendukung lainnya. Perusahaan juga telah menggunakan mesin-mesin untuk memperlancar proses produksi, dalam industri ini keunggulan perusahaan dalam bidang teknologi yang dapat dicapai adalah dengan menciptakan sesuatu yang membuat berbeda dengan para pesaingnya.

#### **Hukum**

Sebagai perusahaan rokok sangat erat kaitannya dengan cukai. Sistem cukai tidak mengalami perubahan signifikan di tahun 2010, Cukai dan PPN yang dibayarkan perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk ini selalu meningkat. Sistem pungutan cukai yang lebih sederhana dan berlaku pada semua produsen rokok, merupakan cara pembebanan cukai yang lebih proporsional dan diharapkan dapat menjadi alat yang mampu menjaga perkembangan pasar ke arah yang positif. Jumlah beban cukai dan PPN yang dibayar kepada Pemerintah mencapai 55% dari setiap Rupiah pendapatan. Beban cukai mengalami kenaikan pada bulan Januari 2010 sebesar 5,8% untuk SKM dan 7,6% untuk SKT. Untuk tahun 2011, terhitung bulan Januari, beban cukai naik sebesar 7,1% untuk SKM dan 4,1% untuk SKT. Jadi dapat dikatakan Putra Masa Depan Nganjuk tidak menghadapi perubahan besar dalam pembebanan cukai walaupun terdapat kenaikan tetapi tidak signifikan.

### **3. Analisis Lingkungan Industri**

#### **Ancaman Pendetang Baru**

Pendetang baru dalam bisnis industri rokok, mulai mengalami penambahan jumlah yang cukup banyak, dikarenakan sebagian besar mata pencaharian masyarakat nganjuk adalah petani, yang pendapatannya rata-rata menengah ke bawah, maka dari itu pendatang baru dalam industri rokok merebutkan pasar (market share) untuk menarik konsumen tentunya dengan harga yang terjangkau dan rasa yang sesuai.

### **Ancaman Produk/Jasa Pengganti**

Banyaknya isu tentang efek negatif dari rokok menimbulkan adanya kesempatan dari barang pengganti untuk menjadi pilihan bagi konsumen. Konsumen secara bertahap menggunakan barang pengganti dari rokok walaupun untuk seorang perokok sulit tetapi isu kesehatan menjadi alasan yang kuat untuk memilih barang pengganti. Barang pengganti yang kini cukup diminati konsumen sebagai pengganti rokok antara lain rokok elektrik, rokok cair, permen karet nikotin.

### **Daya Tawar Menawar Pembeli**

Dalam industri rokok di Indonesia, perusahaan rokok bersaing dengan memproduksi bermacam-macam jenis produk rokok diberbagai segmen, sehingga terdapat banyak pilihan jenis dan ragam rokok yang dapat dipilih oleh konsumen sesuai selera dan pilihan masing-masing konsumen itu sendiri. Hal ini menjadi suatu yang perlu diperhatikan oleh Putra Masa Depan Nganjuk, karena dapat disimpulkan kekuatan tawar menawar dari pembeli cukup besar karena tersedianya banyak produk dipasar dari para kompetitor yang menyebabkan konsumen membeli produk lain bila tidak puas dengan produk dari perusahaan.

### **Kekuatan Penawaran Pemasok**

Pemasok mempunyai kekuatan dengan menaikkan harga atau dengan menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijualnya. Dalam industri rokok, kekuatan pemasok sangat mempengaruhi perusahaan karena tidak semua bahan baku ataupun bahan penolong dapat diproduksi sendiri oleh perusahaan.

### **Persaingan Antara Perusahaan yang Telah Ada**

Perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk sebagai perusahaan rokok banyak mempunyai pesaing dalam industri yang sejenis. Sebagai perusahaan lokal golongan kecil tentunya tidak dapat dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan rokok besar. Sebagai perusahaan rokok golongan kecil, pesaing bagi perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk adalah perusahaan-perusahaan rokok sekelasnya, terutama yang ada di Kabupaten Nganjuk yang sama-sama mempunyai kekuatan pada harga rendah dan wilayah pemasaran yang sama. Berikut ini adalah daftar nama-nama perusahaan rokok di Nganjuk, diperlihatkan pada Tabel 1

## **4. Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman**

Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman diidentifikasi berdasarkan hasil analisis lingkungan internal perusahaan dan analisis lingkungan eksternal perusahaan. Setelah faktor-faktor tersebut diidentifikasi akan menghasilkan berbagai alternatif strategi.

#### **Kekuatan:**

1. Jenis Produk Yang Bervariasi..
2. Proses Produksi
3. Lokasi Pabrik
4. Harga Produk Harga yang Kompetitif.
5. Hubungan antara Pemimpin dan Karyawan Terjalin dengan Baik.
6. Jumlah Tenaga Kerja Yang Mencukupi
7. Kemampuan Mengelola Modal Sendiri

#### **Kelemahan**

1. Kurangnya Penguasaan Teknologi
2. Saluran Distribusi Kurang Efektif
3. Promosi Kurang Gencar
4. Jangkauan Pemasaran Masih Terbatas.
5. Struktur Organisasi Kurang Jelas
6. kurang Adanya Pemberdayaan dan Pelatihan pada Karyawan

### **Peluang**

1. Tingkat Pendapatan Masyarakat
2. Meningkatnya Jumlah Perokok Pada Usia Produktif.
3. Daerah Pemasaran
4. Kemajuan Teknologi Informasi.
5. Meningkatnya Pertumbuhan Ekonomi.
6. Budaya Rokok Yang Menjadi Gaya Hidup
7. Meningkatnya Pendapatan Perkapita.
8. Memiliki Pemasok (Rekan Kerja) yang Baik

### **Ancaman**

1. Tingginya Tingkat Persaingan Dalam Industri Tersebut
2. Regulasi dan Perda Mengenai Anti-Rokok
3. Kekuatan Daya Tawar Menawar Pembeli.
4. Meningkatnya Harga Pita Cukai Rokok

## **5. Analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)**

**Tabel 2**  
**Analisis Matrik IFE**  
**Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk**

<b>Faktor strategi internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor Terbobot</b>
<b>Kekuatan</b>			
1. Produk Yang Beragam	0,09	3	0,27
2. Proses Produksi	0,08	4	0,32
3. Lokasi Pabrik	0,07	3	0,21
.Harga Produk Harga yang kompetitif.	0,12	3	0,36
5. Hubungan antara pemimpin dan karyawan terjalin dengan baik.	0,09	2	0,18
6. Jumlah tenaga kerja yang memadai	0,10	3	0,30
7. Kemampuan mengelolah modal sendiri	0,05	2	0,10
<b>kelemahan</b>			
1. kurangnya penguasaan teknologi	0,04	2	0,08
2. Saluran distribusi kurang efektif	0,08	2	0,16
3. Promosi kurang gencar	0,11	3	0,33
4. Jangkauan promosi yang terbatas	0,09	3	0,27
5. Struktur organisasi kurang jelas	0,06	2	0,12
6. kurang adanya pemberdayaan dan pelatihan pada karyawan	0,02	2	0,04
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>		<b>2,76</b>

Total nilai tertimbang yang didapat dari hasil analisis IFE ini adalah sebesar 2,76. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan rokok Putra masa depan memiliki kondisi internal yang cukup kuat untuk mendukung peningkatan kinerjanya.

**6. Analisis Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)**

**Tabel 3**  
**Analisis Matrik EFE**  
**Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk**

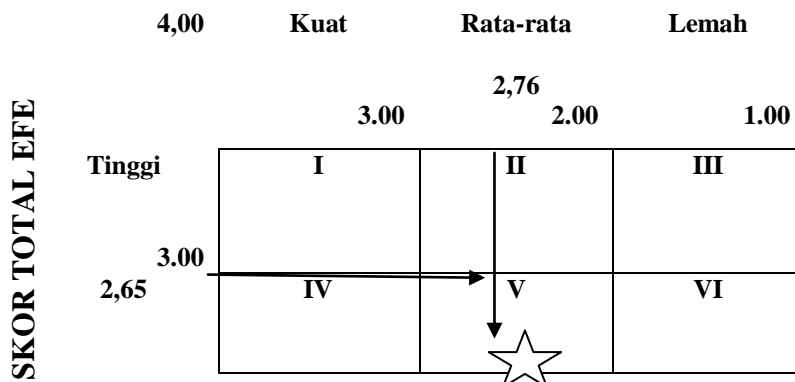
Faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
<b>peluang</b>			
1. Tingkat pendapatan masyarakat.	0,06	3	0,18
2. Meningkatnya jumlah perokok usia produktif	0,10	3	0,30
3. Daerah pemasaran.	0,08	3	0,24
4. Kemajuan teknologi informasi	0,04	3	0,12
5. pertumbuhan ekonomi yang meningkat	0,07	3	0,21
6. budaya rokok yang menjadi gaya hidup	0,13	4	0,56
7. Pemasok (rekan kerja) yang baik	0,08	3	0,24
<b>ancaman</b>			
1. Tingginya persaingan di industri tersebut.	0.15	2	0,30
2. Regulasi dan perda rokok	0.08	1	0,8
3. Kekuatan daya tawar menawar pembeli	0.12	2	0,24
4. Meningkatnya pita cukai rokok	0.09	2	0,18
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>		<b>2.65</b>

Nilai tertimbang masing-masing faktor diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dengan peringkat yang dimiliki masing-masing faktor, kemudian nilai tersebut dijumlahkan dan menghasilkan total nilai tertimbang sebesar 2,65. Total nilai tertimbang ini menunjukkan bahwa posisi perusahaan rokok Putra Masa Depan cukup kuat dalam mengantisipasi lingkungan eksternalnya, dalam upaya pemanfaatan peluang, serta mengantisipasi ancaman.

**7. Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)**

Berdasarkan analisis lingkungan yang telah dilakukan, dihasilkan total nilai faktor eksternal sebesar 2,65 dan total nilai lingkungan internal sebesar 2,76. Dengan mempertemukan kedua nilai tersebut, maka diketahui titik temu berada pada sel V (lima), yang merekomendasikan perusahaan untuk melaksanakan strategi-strategi yang bersifat jaga dan pertahankan (*Hold and Maintain*). Hasil dari pemetaan total nilai EFE dan IFE dapat dilihat pada Gambar 4.9.

**Tabel 5**  
**SKOR TOTAL IFE**





<b>Threats (T)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>
1. Tingginya persaingan di industri tersebut. 2. Regulasi dan perda rokok 3. Kekuatan daya tawar menawar pembeli 4. Meningkatnya pita cukai rokok	1. Pengawasan bahan baku secara cermat 2. Meningkatkan mutu produk 3. Inovatif menciptakan kualitas rasa yang berbeda.	1. Mengadakan kegiatan promosi dan periklanan yang tidak melanggar ketentuan 2. Fokus pada produk-produk yang mempunyai omset penjualan tinggi.

Hasil dari analisis SWOT di atas, dapat digunakan oleh perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk untuk menetapkan alternatif kebijakan yang akan diambil dalam implementasi strategi sesuai dengan keadaan dan kondisi perusahaan.

### 9. Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

**Tabel 6**  
**Matrik QSPM**  
**Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk**

No	FAKTOR KUNCI (Key factor)	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI			
			Market penetration		Product Development	
			AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan</b>						
1	Produk Yang Beragam	0,09	4	0,36	4	0,36
2	Proses Produksi	0,08	4	0,36	4	0,36
3	Lokasi Pabrik	0,07	4	0,28	3	0,21
4	Harga Produk Harga yang kompetitif.	0,12	4	0,48	4	0,48
5	Hubungan antara pemimpin dan karyawan terjalin dengan baik.	0,09	4	0,36	4	0,36
6	Jumlah tenaga kerja yang memadai	0,10	4	0,40	4	0,40
7	Kemampuan mengelolah modal sendiri	0,05	2	0,10	2	0,10
<b>Kelemahan</b>						
1	kurangnya penguasaan teknologi	0,04	3	0,12	3	0,12
2	Saluran distribusi kurang efektif	0,08	3	0,24	2	0,16
3	Promosi kurang gencar	0,11	4	0,44	4	0,44
4	Jangkauan promosi yang terbatas	0,09	3	0,27	3	0,27
5	Struktur organisasi kurang jelas	0,06	1	0,06	1	0,06
	kurang adanya pemberdayaan dan pelatihan pada karyawan	0,02	3	0,06	2	0,04
		<b>1,00</b>				
<b>peluang</b>						
1	Tingkat pendapatan masyarakat.	0,06	3	0,18	3	0,18
2	Meningkatnya jumlah perokok usia produktif	0,10	3	0,21	4	0,21
3	Daerah pemasaran.	0,08	4	0,32	3	0,32
4	Kemajuan teknologi informasi	0,04	3	0,12	3	0,12
5	pertumbuhan ekonomi yang meningkat	0,07	3	0,21	2	0,14
	budaya rokok yang menjadi gaya hidup	0,13	4	0,52	4	0,52
	Meningkatnya pendapatan perkapita	0,06	2	0,12	2	0,12
	Pemasok (rekan kerja) yang baik	0,05	3	0,15	3	0,15
<b>ancaman</b>						
1	Tingginya persaingan di industri tersebut.	0,15	4	0,60	3	0,30

2	Regulasi dan perda rokok	0.08	2	0,16	2	0,16
3	Kekuatan daya tawar menawar pembeli	0.12	3	0,36	3	0,36
4	Meningkatnya pita cukai rokok	0.09	1	0,09	1	0,09
		<b>1,00</b>				
<b>TOTAL</b>				<b>6,57</b>		<b>6,03</b>

## 10. Implementasi Strategi

Tahapan dalam proses manajemen strategi yang harus dilaksanakan setelah menetapkan strategi adalah mengimplementasikan strategi tersebut ke dalam aktivitas operasional yang sebenarnya. Efektivitas dan efisiensi strategi umum yang telah ditetapkan akan dipengaruhi oleh proses implementasi strategi. Implementasi strategi umum yang telah ditetapkan dimulai dengan menjabarkan strategi tersebut ke dalam strategi fungsional yang lebih terinci dan terarah pada setiap fungsi atau bagian dalam organisasi.

Pada perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk ada empat bidang fungsional, yaitu bidang keuangan, produksi/operasional, pemasaran, dan personalia. Berikut strategi-strategi fungsional yang didasarkan dari strategi penetrasi pasar, yaitu:

### Bidang Keuangan

- 1) Meningkatkan kemampuan dalam memperoleh modal sendiri dengan meningkatkan omset penjualan guna mendukung pelaksanaan strategi dan program-program yang direncanakan  
Kemampuan perusahaan dalam memperoleh modal sendiri melalui peningkatan omset penjualan yang berarti pula peningkatan laba, sudah sangat baik dalam upaya meningkatkan usaha pemasaran agar lebih maksimal dan mendukung diimplementasikannya strategi penetrasi pasar. Pemupukan modal sendiri ini secara bertahap perlu ditingkatkan agar keuangan perusahaan semakin kuat dan meminimalkan ketergantungan pada pihak lain atau kreditur.
- 2) Mengutamakan penambahan modal guna meningkatkan kegiatan promosi dan periklanan produk  
Dengan diimplementasikannya strategi penetrasi pasar yang dalam aktivitasnya mencakup kegiatan promosi dan periklanan secara lebih maksimal untuk meningkatkan minat pembeli atau konsumen terhadap produk perusahaan, maka perlu dilakukan fokus penambahan modal pada kegiatan tersebut karena selama ini merupakan kelemahan yang cukup berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

### Bidang Produksi/Operasional

- 1) Pengoptimalan kapasitas produksi guna mendukung peningkatan usaha pemasaran  
Dengan ditingkatkannya jumlah tenaga penjual, belanja iklan, maupun promosi, maka perusahaan harus mengimbangnya dengan pemenuhan permintaan pasar secara cepat. Bila usaha pemasaran semakin ditingkatkan, maka permintaan pasar pun juga semakin meningkat. Oleh karena itu, untuk memenuhi permintaan pasarnya itu diperlukan pengoptimalan kapasitas produksi agar terjadi kepuasan bagi pembeli.
- 2) Peningkatan pengawasan dan pengendalian mutu dalam setiap produksi untuk menjamin kualitas produk yang dijual  
Untuk lebih mendukung upaya pemasaran yang lebih besar, tidak cukup hanya dengan meningkatkan jumlah tenaga penjual dan jumlah iklan dan promosi saja, tetapi juga diimbangi dengan mutu produk yang baik untuk mendukung kegiatan promosi yang dilakukan.

### Bidang Pemasaran

- 1) Peningkatan usaha promosi dan periklanan secara kontinyu dan lebih gencar Sebagai perusahaan yang memproduksi produk berupa rokok diperlukan kegiatan promosi dan periklanan secara kontinyu dan lebih gencar untuk menghasilkan citra yang berbeda dan



lebih menarik minat pembelinya. Usaha promosi yang dilakukan oleh *salesman* juga perlu dilakukan lebih gencar untuk lebih menarik banyak minat pengecer untuk menjual produk perusahaan.

- 2) Mempertahankan pelayanan yang ada dan secara bertahap meningkatkan pelayanan untuk menjaga loyalitas pelanggan

Selama ini perusahaan mempunyai pelanggan yang loyal pada merek-merek tertentu dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertahankan pelayanan atau bahkan meningkatkannya untuk mempertahankan pelanggannya. Pelayanan yang dimaksud adalah seperti pemenuhan permintaan secara cepat, maupun pemberian bonus dan kredit pada pembeli. Pemberian bonus berupa kaos dan kalender, serta kredit pembayaran juga merupakan salah satu usaha promosi yang dilakukan oleh perusahaan.

- 3) Memfokuskan pemasaran pada produk-produk yang menghasilkan omset penjualan tinggi  
Dengan memfokuskan pemasaran pada produk-produk yang menghasilkan omset penjualan tinggi, maka perusahaan dapat meningkatkan omset penjualan produknya dan otomatis laba yang didapatkan semakin meningkat, dan perusahaan dapat menekan biaya kerugian yang timbul dari seringnya mengganti merek produk. Peningkatan laba tersebut dapat dijadikan tambahan modal guna mendukung usaha pemasaran secara lebih maksimal.

### **Bidang Personalia**

- 1) Menambah tenaga penjual yang kompeten dalam memasarkan produk

Salah satu upaya dalam melaksanakan strategi penetrasi pasar adalah dengan meningkatkan jumlah tenaga penjual. Selama ini jumlah tenaga penjual (*salesman*) pada perusahaan berjumlah 16 orang, tetapi jumlah tersebut tidak dapat menyebabkan produk perusahaan dapat dipasarkan secara lebih luas dan merata karena kurang kompetennya tenaga penjual dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, untuk mendukung strategi penetrasi pasar diperlukan tidak hanya kuantitas saja, tetapi juga kualitas tenaga penjual guna mendukung usaha promosi produk pada banyak pengecer.

- 2) Peningkatan kualitas SDM dengan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan untuk kebutuhan sekarang

Untuk mendapatkan tenaga penjual yang kompeten maka diperlukan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan ketrampilan (*skills*) para *salesman* dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan tentang pembeli atau pelanggan perusahaan, sehingga mereka dapat mengatasi permasalahan yang terjadi sehubungan dengan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai tenaga penjual.

Program pelatihan dan pengembangan ini tidak hanya ditujukan untuk tenaga pemasar saja, tetapi juga bagi karyawan lainnya agar seluruh karyawan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang lebih baik guna mendukung dilaksanakannya strategi penetrasi pasar dalam perusahaan.

## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan dan saran yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan masukan sebagai dasar pengambilan keputusan yang layak diterapkan oleh perusahaan.

### **1. Kesimpulan**

1. Pada analisis lingkungan eksternal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk, diidentifikasi adanya faktor-faktor yang menjadi peluang yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Peluang - peluang tersebut adalah “tingkat pendapatan masyarakat, jumlah penduduk produktif, pasar yang potensial, hubungan yang baik dengan pemasok, dan kemajuan teknologi”. Ada juga beberapa faktor yang dinilai sebagai ancaman, yaitu pesaing yang kompetitif, regulasi mengenai rokok, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman pesaing baru, dan ancaman produk pengganti”.

2. Pada analisis lingkungan internal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk diidentifikasi adanya faktor-faktor yang menjadi kekuatan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Faktor-faktor kekuatan dalam perusahaan tersebut produk yang bervariasi, proses produksi yang baik, lokasi yang strategis, harga yang kompetitif, dan hubungan antara karyawan dengan pemilik yang terjalin dengan baik". Dalam analisis internal ini, secara faktual ada beberapa hal yang menjadi kelemahan dari perusahaan, yaitu "penguasaan teknologi kurang, saluran distribusi kurang efektif, promosi kurang gencar, jangkauan pemasaran yang terbatas, dan struktur organisasi kurang jelas".
3. Hasil analisis EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) yang didasarkan pada lingkungan eksternal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kondisi lingkungan eksternal di atas-rata-rata karena memiliki total nilai tertimbang sebesar 2,65. Hal ini mengandung pengertian bahwa posisi Perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk sangat kuat dalam mengantisipasi lingkungan eksternalnya, dalam upaya pemanfaatan peluang, serta mengantisipasi ancaman.
4. Hasil analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*) yang didasarkan pada lingkungan internal perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kondisi lingkungan internal cukup kuat karena memiliki total nilai tertimbang di atas rata-rata, yaitu sebesar 2,76. Total nilai tertimbang tersebut menunjukkan bahwa perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk memiliki kondisi internal yang cukup kuat untuk mendukung peningkatan kinerjanya.
5. Hasil dari analisis matriks *Internal-External* (IE), dengan menggunakan nilai-nilai yang dihasilkan dari analisis matriks EFE dan IFE, menunjukkan bahwa perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk menempati sel V (lima), yang menghasilkan pilihan strategi bagi perusahaan, yaitu strategi jaga dan pertahankan (*hold and maintain*), berupa strategi penetrasi pasar (*market penetration*), dan pengembangan produk (*product development*).
6. Penetapan strategi dengan menggunakan analisis QSPM terhadap dua alternatif strategi yang mungkin dipilih sebagai strategi umum yang sesuai dengan kondisi perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk menunjukkan bahwa strategi yang direkomendasikan dan menarik untuk diimplementasikan adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*).

## 2. Saran

Saran-saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam pengambilan keputusan yang layak diterapkan bagi perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk, yaitu:

1. Perusahaan rokok Putra Masa Depan Nganjuk perlu melakukan analisis lingkungan secara kontinyu dan periodik untuk memantau kondisi lingkungan yang senantiasa berubah-ubah sehingga perusahaan dapat menetapkan strategi yang paling tepat untuk mengembangkan usahanya
2. Perusahaan perlu melakukan sosialisasi mengenai visi, misi, strategi serta tujuan perusahaan pada seluruh unsur yang mendukung aktivitas operasional perusahaan guna mencapai kesamaan persepsi tentang arah tujuan yang telah ditetapkan.
3. Perusahaan diharapkan selalu aktif dalam memonitor keinginan-keinginan konsumennya yang dalam hal ini sebagai pengkonsumsi rokok, keinginan konsumen lebih pada cita rasa rokok yang nikmat, dan bukan pada merek.
4. perusahaan harus gencar dalam melakukan promosi untuk dapat meningkatkan penjualan mereka dan menanamkan produk rokok mereka di benak masyarakat.
5. perusahaan perlu memperluas pangsa pasarnya di daerah-daerah yang potensial yang belum di jangkau oleh perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Anonim.2014. *Kabupaten Nganjuk Dalam Angka 2014*. BPS, Nganjuk

- Anonim.2014. *Jawa Timur Dalam Angka*. Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Timur
- Anonim. 2013. *Laju Inflasi Indonesia Tahun 2009-2013*. <http://www.bi.go.id>.
- Anonim. 2013. *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tahun 2009-2012*.<http://www.bps.go.id>.
- David, Fred.R. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*. Edisi Duabelas.: Salemba Empat. Jakarta.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, 2006, *Metode Riset untuk Bisnis &Ekonomi*, Erlangga, Jakarta.
- Marzuki, 2003, *Dasar-dasar Metode Penelitian*. Penerbit Erlangga : Jakarta.
- Muhammad, Suwarsono, 2007. *Konsep dan Kasus Manajemen Strategik*, Edisi. Ketiga, UPP Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.: Yogyakarta.
- Pearce, John A, Richard B. Robinson, 2008, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Edisi 10, Terjemahan oleh Yanivi Bachtiar dan Christine, 2008, Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, Stephen P., 2003, *Organizational Behavior, Tenth Edition*, Terjemahan oleh Benyamin Molan, 2007, PT Indeks, Jakarta
- Wibisono, Dermawan, 2006. *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*.Erlangga