

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan rokok merupakan salah satu industri yang secara terus menerus melakukan proses produksi, namun juga banyak perusahaan pesaing sejenis berlomba untuk menunjukkan produk unggulan yang dimiliki. Perusahaan rokok harus mampu bertahan sehingga dapat mengimbangi para pesaingnya. Cara yang dapat digunakan untuk mengimbangi para pesaing tersebut adalah dengan menghasilkan produk yang diinginkan konsumen melalui peningkatan kualitas produk rokok. Peningkatan kualitas produk bertujuan agar dapat diterima konsumen.

Menurut Jurnal Industry Bank Mandiri (2015) mengemukakan bahwa produksi rokok nasional tumbuh rata-rata 4,4% per tahun pada periode 2011-2014. Kementerian Perindustrian menargetkan pertumbuhan produksi rokok untuk periode 2011-2015 sekitar 3%-4%. Target produksi tersebut cenderung rendah karena telah disesuaikan dengan rencana pembatasan produksi rokok dalam jangka panjang. Industri rokok menghadapi tantangan yang semakin berat, tantangan tersebut yaitu meliputi persaingan semakin ketat; pertumbuhan biaya pokok penjualan lebih tinggi dari daripada pertumbuhan pendapatan dalam beberapa tahun terakhir; dan semakin banyak regulasi pemerintah yang membatasi pertumbuhan perindustrian rokok misalnya, cukai, pajak, aturan *packaging*, iklan/promosi dan larangan merokok di tempat umum.

Kehadiran perusahaan rokok hingga saat ini sering menuai *pro* dan *kontra* dari beberapa pihak baik itu pemerintah, pengusaha, masyarakat, maupun lembaga-lembaga terkait. Perusahaan rokok di Indonesia berperan cukup penting bagi stabilitas ekonomi dengan menyumbang pendapatan negara terbesar. Industri rokok merupakan salah satu penyedia lapangan pekerjaan bagi masyarakat Indonesia sehingga dapat mengurangi angka pengangguran. Industri tersebut memberikan kesempatan kerja yang luas bagi petani tembakau tradisional dan pekerja lintingan rokok secara SKT (Sigaret Kretek Tangan). Perusahaan rokok umumnya mendapat pasokan bahan baku tembakau dari petani tersebut. Pedagang berbagai skala usaha seperti pedagang eceran dan grosir dapat memberikan kontribusi besar untuk peningkatan pendapatan. Perusahaan Rokok biasanya memiliki kerja sosial atau sering disebut *Corporate Social Responsibility* (CSR) ikut berpartisipasi dalam pelatihan, pembangunan fasilitas, pendidikan dalam berbagai bentuk seperti olahraga.

Rokok dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu didasarkan pada bahan pembungkus rokok (klobot, kawung, sigaret, cerutu, dan rokok daun nipah), bahan baku atau isi rokok (rokok putih, rokok kretek, dan rokok klembak), berdasarkan proses pembuatan (Sigaret Kretek Tangan/ SKT, dan Sigaret Kretek Mesin/ SKM), dan berdasarkan penggunaan filter (rokok filter dan rokok non filter). Rokok jenis kretek merupakan rokok khas Indonesia. Proses pembuatannya secara manual atau dengan istilah SKT, prosesnya digiling atau dilinting menggunakan alat sederhana.

Perusahaan Rokok Gagak Hitam memproduksi beberapa jenis rokok yaitu Sigaret Kretek Tangan (Gagak Hitam Dan Gagak Gold) dan Sigaret Kretek Mesin (filter). Jenis rokok kretek Gagak Hitam sering terdapat kendala pada proses pembuatannya dikarenakan tenaga yang digunakan pada proses pelintingan menggunakan tenaga manusia atau manual, sehingga sangat sulit untuk menyamakan kualitas lintingan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan rokok Gagak Hitam. Segmen produk rokok jenis kretek “Gagak Hitam” merupakan kalangan menengah ke bawah. Rokok kretek bermerek dagang “Gagak Hitam” merupakan rokok yang sebenarnya diminati oleh konsumen, tetapi ada beberapa permasalahan yang membuat rokok tersebut mengalami penurunan penjualan. Menurut

survey yang telah dilakukan terhadap 20 konsumen permasalahan tersebut produk rokok kretek “Gagak Hitam” antara lain rasa rokok, tembakau kurang kering, ukuran rajangan tembakau terlalu besar, bahan isian terlalu padat sehingga berpengaruh kepada hisapannya, keropos di bagian tertentu, terdapat noda (spot), dan tidak tercantum tanggal dan tahun kadaluarsa. Kendala-kendala tersebut merupakan permasalahan dari sisi kualitas produk, sehingga perlu dilakukan perbaikan. Penilaian hasil survey rokok terhadap konsumen rokok Gagak Hitam dengan produk pesaing yaitu seperti Rokok 88 dan Rokok Apache. Survey tersebut menggunakan kuesioner dengan skala likert 5 tingkat (5=sangat puas, 4=puas, 3=cukup puas, 2=tidak puas, dan 1=sangat tidak puas) dengan tujuan mengetahui penilaian produk rokok “Gagak Hitam” dibandingkan dengan pesaing. Penilaian tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Penilaian Rata-Rata Konsumen Terhadap Pesaing Rokok Gagak Hitam

Persyaratan Konsumen	Penilaian Konsumen Terhadap Pesaing Rokok Gagak Hitam		
	Rokok Kretek Gagak Hitam	Rokok 88	Rokok Apache
Rasa	2	2	5
Tembakau Lembab	2	3	5
Rajangan Tembakau	2	3	4
Kepadatan Isian	3	3	4
Kusut	3	3	3
Keropos	3	3	4
Noda/spot	4	4	4
Bahan Lain yang Terikut (Rafia)	3	4	4
Tanggal dan Tahun Kadaluarsa	3	3	3
Total	25	31	36

Sumber: Data Diolah (lampiran) 2016

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa total kepuasan rokok kretek Gagak Hitam jika dibandingkan rokok merk lain menunjukkan bahwa perlu peningkatan kualitas produk, karena penilaian konsumen terhadap tingkat kepuasan produk rokok Gagak Hitam memiliki nilai yang rendah dibandingkan dengan merk rokok 88 dan rokok Apache. Permasalahan dari sisi kualitas tersebut dapat mempengaruhi penjualan produk rokok kretek “Gagak Hitam”. Penjualan produk rokok kretek “Gagak Hitam” mengalami fluktuasi dari tahun 2001-2016, untuk lebih jelas maka disajikan dalam bentuk grafik pada Gambar 1.1. Gambar 1.1 menunjukkan bahwa pada tahun 2011 jika dibandingkan dengan tahun 2010 mengalami kenaikan penjualan dan 2012 menunjukkan penurunan yang sangat signifikan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Tahun 2013 mengalami sedikit penurunan dari tahun 2012, sedangkan pada tahun 2014 mengalami kenaikan yang cukup tinggi jika dibandingkan dengan 2 tahun sebelumnya yang cenderung menurun. Tahun 2015 dan tahun 2016 mengalami penurunan penjualan jika dibandingkan dengan sebelumnya. Penurunan dan kenaikan penjualan rokok kretek Gagak Hitam dikarenakan pesaing lokal rokok kretek “Gagak Hitam” muncul seperti Rokok 88. Rokok 88 merupakan suatu ancaman pesaing bagi rokok kretek “Gagak Hitam” karena harga yang ditawarkan cukup kompetitif.



Sumber: Data Penjualan Produk Rokok Kretek "Gagak Hitam" di Perusahaan Rokok Gagak Hitam (2016)

Gambar 1.1 Jumlah Penjualan Rokok "Gagak Hitam" Tahun 2011-2015

Data penjualan Perusahaan Rokok Gagak Hitam merupakan salah satu tolak ukur produk tersebut diminati atau tidak oleh konsumen. Perusahaan Rokok Gagak Hitam untuk meningkatkan kualitas produk rokok kretek "Gagak Hitam" terdapat tim khusus (*Quality Control*), tujuannya memisahkan antara produk yang layak dipasarkan dan tidak. Upaya yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas produk tersebut dapat menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD), *SWOT* (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), dan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP). Metode QFD merupakan suatu piranti untuk menterjemahkan keinginan konsumen ke dalam persyaratan perusahaan yang tepat untuk setiap tahap riset pengembangan produk, rekayasa dan manufaktur sampai dengan penjualan dan distribusi (Mastur, 2004). Peran QFD pada produk rokok kretek "Gagak Hitam" ini adalah dapat meningkatkan daya saingnya melalui perbaikan kualitas dan produktivitasnya secara berkesinambungan. Analisis *SWOT* (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi suatu organisasi (Rangkuti, 2015:19). Analisis *SWOT* memiliki peran sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam, serta menekan dampak yang timbul dan harus dihadapi. AHP digunakan untuk mendefinisikan suatu masalah yang kompleks dengan pertimbangan yang baik, pertimbangan tersebut bergantung pada pengalaman dan pengetahuan (Saaty, 1993:23). Analisis AHP ditujukan untuk membuat model permasalahan yang tidak terstruktur dan biasanya diterapkan untuk memecahkan masalah yang memerlukan pendapat (*judgement*). Metode awal yang digunakan dalam upaya peningkatan kualitas produk tersebut adalah menggunakan QFD kemudian setelah menemukan permasalahannya, maka dapat melakukan analisis *SWOT* untuk mengetahui kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman yang dialami Perusahaan Rokok Gagak Hitam, dan menggunakan metode AHP untuk mengetahui prioritas masalah yang lebih penting untuk diselesaikan terlebih dahulu.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang muncul beberapa permasalahan untuk meningkatkan kualitas produk yaitu:

1. Apakah atribut kunci untuk meningkatkan kualitas produk rokok kretek “Gagak Hitam”?
2. Strategi apa yang dapat dirumuskan dalam meningkatkan kualitas produk rokok kretek “Gagak Hitam”?
3. Apakah prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam meningkatkan kualitas produk rokok kretek “Gagak Hitam”?

1.3. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan dilakukan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi atribut kunci untuk meningkatkan kualitas produk rokok kretek “Gagak Hitam”.
2. Merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan kualitas produk rokok kretek “Gagak Hitam”.
3. Menentukan prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam meningkatkan kualitas produk rokok kretek “Gagak Hitam”.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak, yaitu:

1. Bagi Akademis
Sebagai referensi kepustakaan dalam memberikan informasi dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang kajian ilmu manajemen kualitas.
2. Bagi Perusahaan
Dapat memberikan rekomendasi kepada Perusahaan Rokok Gagak Hitam untuk meningkatkan kualitas produk rokok kretek “Gagak Hitam” agar dapat diminati oleh konsumen.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Lingkup produk hanya pada 1 merek, yaitu produk rokok kretek “Gagak Hitam”. Aspek yang akan dikaji pada perumusan strategi meningkatkan kualitas produk rokok kretek “Gagak Hitam”, sedangkan implementasi strategi tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.