

PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN BERDASARKAN
ALAT ANALISIS MATRIK BOSTON CONSULTING
GROUP PADA PERUSAHAAN KUNINGAN
SETIA BONDOWOSO

SKRIPSI



Milik UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember



Asal:	Hadiah	Klass
Terima Tel:	Pembelian 28 JUN 2002	658.8
Oleh: No. Induk:	1080	ANN
KLASIR / PENYALIN:		9

Moh. Rozak Holiq Annas
NIM : 970810201170

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2002

JUDUL SKRIPSI

PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN BERDASARKAN ALAT
ANALISIS MATRIK BOSTON CONSULTING GROUP
PADA PERUSAHAAN KUNINGAN SETIA
BONDOWOSO

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Moh. Rozak Holiq Annas

N. I. M. : 970810201170

J u r u s a n : Manajemen

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

15 Mei 2002

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua,



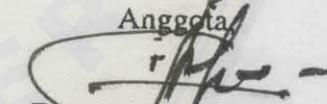
Drs. Abdul Halim
NIP. 130 674 838

Sekretaris,

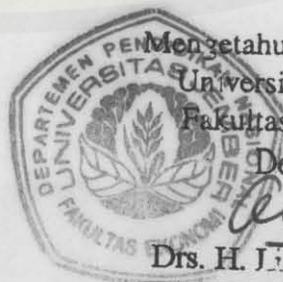


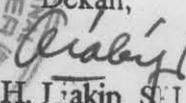
Drs. Bambang Irawan, M.Si
NIP. 131 759 835

Anggota,



Drs. Sriyono, MM
NIP. 131 624 476



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Drs. H. Jakip, SJ
NIP. 130 531 976

Lembar Persetujuan

Judul : Perumusan Strategi Pemasaran Berdasarkan Alat Analisis
Matrik Boston Consulting Group Pada Perusahaan Kuningan
Setia Bondowoso

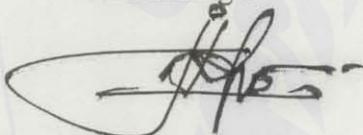
Nama Mahasiswa : Moh. Rozak Holiq Annas

Nim : 97 - 1170

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I



Drs. Sriono MM

NIP 131 624 476

Pembimbing II



Dewi Prihartini, SE. MM

NIP 132 056 181

Ketua Jurusan



Drs. IKM Dwipayana, MSi

NIP 130 781 341

Tanggal Persetujuan: Mei 2002

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk
Alm. Nenekku dan Alm. Ibuku tercinta yang belum sempat
menyaksikan terselesaikannya study putramu ini,
doa restu serta harapanmu sewaktu masih hidup,
akan selalu mengikuti langkah putramu
untuk menempuh panjangnya jalan kehidupan ini.
Bapakku terhormat yang selalu memberiku dukungan
dana dan moril selama aku menuntut ilmu,
perhatianmu selama ini akan menjadi bekal untuk hidupku kelak.
Bu Dheku yang sangat sabar dan selalu memperhatikan putramu ini, terima kasih
atas pemberian perhatian serta cinta kasihmu selama ini.
Kakak-kakakku yang tersayang Mbak El & Mbak Mar
yang selalu memberiku perhatian dan tidak terkecuali
Mas R-fan, karena dikaulah aku mengerti akan essensi kehidupan ini.
Mas Mukti, Pak Choyib, Mbak Ana serta Keponakan-keponakanku semua
yang selalu menghiburku dan memberiku warna hidup.
Semua pihak yang telah membantu proses penyusunan skripsi ini, dan terakhir untuk
Almamaterku tercinta.

MOTTO

**"Mahai Orang-Orang Yang Beriman Bersabarlah, Dan Kuatkanlah
Kezabarannya, Dan Merabithlah (Maspada/Berjaga-Jaga)
Dan Bertaqwalah Kepada Allah Agar Kau Masuk
Ke Dalam GolonganKu"**

(Al Qur'an)

**" Aku Tidak Akan Mengubah Nasib Suatu Kaum
Melainkan Kaum Itu Sendiri "**

(Ar Ra'du: 11)

"A Thousand Miles Of Journey Is Begun By One Step Ahead"

(Lao Tze)

**"It Wasn't A Stupid Thing, If We Dreamed Something,
So Whatever You Dream Just Go For It
Although You Will Get A Little Only"**

(Penyusun)

ABSTRAKSI

Perubahan lingkungan industri selalu terjadi dan menciptakan kondisi persaingan antar perusahaan. Perusahaan yang mampu bersifat fleksibel adalah perusahaan yang mampu mengantisipasi gejala perubahan untuk melakukan adaptasi persaingan dengan menerapkan suatu strategi yang tepat. Perumusan strategi dapat dilakukan melalui beberapa alat analisis salah satunya adalah Matrik Boston Consulting Group. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat penjualan dan tingkat permintaan industri masa datang, berapa market share tiap produk yang dimiliki perusahaan, mengelompokkan dan memetakan produk-produk dalam Matrik Boston Consulting Group serta menentukan alternatif strategi yang akan datang.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Trend Kuadratik, mencari Market Share dan mengelompokkan serta memetakan tiap produk. Jenis penelitian ini adalah penelitian empiris dan bersifat komparatif serta dilakukan di Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan Setia Bondowoso.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat empat jenis produk, yaitu: 1. produk Poidon, memiliki tingkat pertumbuhan pasar 23,1%, pangsa pasar 16,819% dan pangsa pasar relatif 0,91x terletak di posisi Tanda Tanya; 2. produk Bokor, mempunyai tingkat pertumbuhan pasar 15,719%, pangsa pasar 19,434% dan pangsa pasar relatif 1,18x terletak di posisi Bintang; 3. produk Hiasan Meja, tingkat pertumbuhan pasar 13,19%, pangsa pasar 19,23% dan pangsa pasar relatif 1,16x terletak di posisi Bintang dan; 4. produk Hiasan Gantung, tingkat pertumbuhan pasar 9,86%, pangsa pasar 18,597% dan pangsa pasar relatif 1,23x terletak di posisi Sapi Perah.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan Setia memiliki peluang untuk berkembang lebih besar. Produk di posisi Tanda Tanya yaitu Poidon memerlukan pengembangan agar posisinya dapat berpindah ke posisi yang menguntungkan. Produk di posisi Sapi Perah, posisinya harus dipertahankan dan perusahaan dapat melakukan pemanenan serta juga harus mewaspadaikan perkembangannya agar tidak berpindah ke posisi yang tidak menguntungkan. Produk di posisi Bintang yaitu Bokor dan Hiasan Meja, posisinya harus dipertahankan. Strategi yang diterapkan adalah Strategi Stabilitas dan Strategi Ekspansi. Kedua strategi itu dapat digabungkan menjadi Strategi Kombinasi.

KATA PENGANTAR

Bismillahir rohmanir rohim,

Alhamdulillah, penyusun panjatkan ke hadiran Allah SWT berkat rahmat dan hidayah-Nya penyusunan skripsi berjudul **“Perumusan Strategi Pemasaran Berdasarkan Alat Analisis Matrik Boston Consulting Group Pada Perusahaan Kuningan Setia Bondowoso”** dapat terselesaikan.

Penyusunan skripsi ini dibuat dalam upaya memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Penyusun menyadari bahwa karya tulis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, bantuan ataupun motivasi yang positif dan memadai dari berbagai pihak sejak awal mula penyusunan sampai terselesaikannya penyusunan skripsi ini, untuk itu penyusun mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Drs. Liakip SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Drs. IKM Dwipayana MS, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Sriono MM, selaku Pembimbing I dan Ibu Dewi Prihatini SE,MM, selaku Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dengan sabar penyusunan skripsi ini hingga selesai.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmunya semasa kuliah.
5. Alm. Nenekku tercinta Misnati dan Alm. Ibuku Atimah yang belum sempat menyaksikan terselesaikannya studi ini, harapan-harapanmu sewaktu masih hidup selalu memberiku spirit dalam proses penyusunan ini dan selalu kuingat selama aku masih hidup. I'll always miss you..
6. Bapakku Yang Terhormat, Harso Hidayat dan Budheku Suharni yang telah mencurahkan perhatian, bimbingan, dorongan dan dana sampai sekarang ini dan selalu menasihatiku (walaupun terlalu over). Apa yang kalian berikan padaku akan selalu kukenang sepanjang hayatku.

7. Kakakku, Mbak "L"& Mbak Mar, perhatianmu sampai sekarang ini akan selalu kubalas pada lain hari serta yang terkhusus untuk Mas R-fan, trim's atas nasihat, ilmu dan masukan sekarang ini, semoga hari esok lebih bersinar dari hari ini, don't be lazy to go to your succes.
8. Saudara iparku, Mas Mukti, Pak Thoyib dan Mbak Ana, Lek Amek dan mbak Nanik and Si-pan serta keponakan-keponakanku semua. Kalian semua telah memberiku suatu warna hidup keceriaan selalu, trim's sekali lagi.
9. For my Skyline, yang selalu membawaku pergi ke tujuan yang kumaksud, semoga kau selalu diberi kekuatan untuk menghadapi waktu yang berjalan serta lingkungan cuaca yang berubah-ubah.
10. Bapak Karim Budiono dan Istri Tercintanya yang selalu memberiku dorongan dan masukan penyusunan skripsi ini, semoga kita semua bertambah sukses selalu.
11. Special thanks to my friend, Dedy Cahyadi. Terima kasih telah memberi jalan keluar dalam penyusunan skripsi ini, I hope we always could build the friendship and I won't forget your help forever, so do you.
12. Sahabat-sahabatku semua Devri, Kuffal, Dendy, Aries, Habibi, Teguh dan Didit semoga sukses selalu, good luck forever!!!!
13. Dan yang utamanya untuk Mantep '97, you've been coloured my life. Thank's very much. I'll never forget you forever.
14. Serta semua teman-temanku yang tidak cukup aku sebutkan satu-persatu.

Akhir kata penyusun berharap semoga tulisan ini dapat bermanfaat dan menambah ilmu bagi pembaca.

Jember, Mei 6, 2002

Penyusun

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
1.5 Asumsi.....	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya.....	5
2.2 Strategi	
2.2.1 Pengertian Strategi.....	6
2.2.2 Proses Penyusunan Strategi.....	7
2.2.3 Arti Penting Strategi.....	8
2.3 Kebijakan	
2.3.1 Pengertian Kebijakan.....	9
2.3.2 Kegunaan Kebijakan.....	10
2.3.3 Kebijakan Sebagai Strategi.....	11

2.4 Strategi Pemasaran	
2.4.1 Pemasaran.....	11
2.4.2 Strategi Pemasaran.....	12
2.4.3 Arti Penting Strategi Pemasaran.....	14
2.4.4 Elemen pokok Strategi Pemasaran.....	14
2.4.5 Dasar Teori Siklus Hidup Industri.....	15
2.4.6 Dasar Teori Matrik Boston Consulting Group (BCG).....	17
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian.....	22
3.1.1 Jenis Penelitian.....	22
3.1.2 Sifat Penelitian.....	22
3.1.3 Variabel Penelitian.....	22
3.2 Populasi Dan Sampel.....	23
3.3 Prosedur Pengumpulan Data	
3.3.1 Metode Pengumpulan Data.....	23
3.3.2 Jenis Data Penelitian.....	24
3.4 Definisi Operasional Dan Identifikasi Variabel	
3.4.1 Definisi Operasional Variabel.....	25
3.4.2 Identifikasi Variabel.....	25
3.5 Metode Analisis Data.....	26
3.6 Kerangka Pikir Penelitian.....	29
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Obyek Yang Diteliti	
4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan.....	31
4.1.2 Tujuan Perusahaan.....	32
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	32
4.2 Aspek Tenaga Kerja	
4.2.1 Jumlah Tenaga Kerja.....	36
4.2.2 Hari Dan Jam Kerja.....	36
4.2.3 Sistem Kompensasi.....	37

4.3.1 Bahan Baku.....	38
4.3.2 Peralatan Yang Digunakan.....	38
4.3.3 Proses Produksi.....	38
4.3.4 Hasil Produksi.....	43
4.4 Aspek Pemasaran.....	43
4.4.1 Daerah Pemasaran.....	44
4.4.2 Saluran Distribusi.....	45
4.4.3 Data Penjualan Perusahaan.....	46
4.5 Lingkungan Industri Perusahaan Sejenis.....	47
4.6 Analisis Posisi Perusahaan Dalam Persaingan.....	52
BAB V KESIMPILAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	64
5.2 Saran.....	66
DAFTAR PUSTAKA	
Lampiran-lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 1: Perbandingan Jumlah Tenaga Kerja Laki-laki Dan Perempuan Pada Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA Bondowoso.....	36
Tabel 2: Data Perkembangan Penjualan Produk-produk Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA Bondowoso Selama Periode 1997-2001.....	46
Tabel 3: Perkembangan Permintaan Produk Jenis Poidon Selama Periode 1997-2001	47
Tabel 4: Perkembangan Permintaan Produk Jenis Bokor Selama Periode 1997-2001.....	49
Tabel 5: Perkembangan Permintaan Produk Jenis Hiasan Gantung Selama Periode 1997 – 2001.....	50
Tabel 6: Perkembangan Permintaan Produk Jenis Hiasan Meja Selama Periode 1997 – 2001.....	51
Tabel 7: Nilai Dan Posisi Persaingan Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA Bondowoso.....	6

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Faktor-faktor Dalam Perumusan Strategi Perusahaan.....	8
Gambar 2 : Tahap Siklus Hidup Industri.....	16
Gambar 3 : Matrik Boston Consulting Group.....	18
Gambar 4 : Kerangka Pikir Penelitian.....	29
Gambar 5 : Struktur Organisasi Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA Bondowoso.....	34
Gambar 6 : Proses Produksi Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA Bondowoso.....	40
Gambar 7 : Posisi Tiap Jenis Produk Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA Bondowoso Di Dalam Matrik Boston Consulting Group.....	59

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Perhitungan Trend Permintaan Produk (Unit) Jenis Poidon
- Lampiran 2: Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit) Jenis Poidon Untuk Perusahaan Setia
- Lampiran 3: Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit) Jenis Poidon Untuk Perusahaan Imanda
- Lampiran 4: Perhitungan Trend Permintaan Produk (Unit) Jenis Bokor
- Lampiran 5: Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit) Bokor Untuk Perusahaan Setia
- Lampiran 6: Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit) Jenis Bokor Untuk Perusahaan Imanda
- Lampiran 7: Perhitungan Trend Permintaan Produk (Unit) Jenis Hiasan Gantung
- Lampiran 8: Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit) Jenis Hiasan Gantung Untuk Perusahaan Setia
- Lampiran 9: Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit) Jenis Hiasan Gantung Untuk Perusahaan Imanda
- Lampiran 10: Perhitungan Trend Permintaan Produk (Unit) Jenis Hiasan Meja
- Lampiran 11: Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit) Jenis Hiasan Meja Untuk Perusahaan Buana Abadi
- Lampiran 12: Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit) Jenis Hiasan Meja Untuk Perusahaan Setia

BAB I
PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan memiliki ciri dan karakteristik yang berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini mengingat bahwa setiap perusahaan mempunyai suatu basis dan lingkup di mana perusahaan tersebut berkecimpung di bidangnya masing-masing. Begitu juga dengan kehidupan perusahaan itu, berbeda dengan lainnya. Kehidupan perusahaan, tidak hanya menyangkut pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, tetapi juga yang lebih utama adalah bagaimana membuat perusahaan itu berkembang menjadi lebih pesat. Untuk menjadi lebih besar dan berkembang banyak sekali faktor yang mempengaruhinya. Salah satunya adalah keadaan lingkungan. Pengaruh lingkungan ini dikelompokkan ke dalam tiga golongan, yaitu: lingkungan sosial dan kontrol; lingkungan teknis; dan lingkungan ekonomi makro (Pangestu Subagyo, 1997:1)

Perusahaan yang mampu bersifat fleksibel adalah perusahaan yang dapat memahami gejala-gejala lingkungan tersebut dan mampu mengantisipasi untuk melakukan adaptasi perubahan.

Proses adaptasi itu tidak semudah yang dibayangkan. Banyak sekali langkah yang harus ditempuh dan diambil oleh perusahaan. Kadangkala kebijakan yang diambil memiliki peluang dan resiko di dalamnya. Peluang akan menciptakan keuntungan tersendiri sedangkan resiko akan menciptakan tantangan bagi perusahaan.

Peningkatan kemampuan menganalisis perubahan lingkungan sangat besar artinya ketika akan memasuki dunia dengan pasar bebasnya, kejelian, ketajaman dan ketelitian di dalam menganalisa dan mengantisipasi lingkungan sangat diperlukan sekali. Hal tersebut di atas mengingat adanya perubahan lingkungan yang terus-menerus. Seiring dengan perkembangan zaman tersebut, persaingan perusahaan akan semakin tajam. Hal ini terlihat dari begitu banyaknya perusahaan

yang memiliki unit bisnis lebih dari satu di tiap-tiap perusahaan. Unit bisnis-unit bisnis tersebut selain sebagai salah satu tujuan untuk diversifikasi juga sebagai salah satu cara untuk memperkecil resiko perusahaan yang lebih mengutamakan pada satu unit bisnis (terkonsentrasi).

Berbagai kiat juga dilakukan untuk memperbesar pangsa pasar mereka, mulai dari kegiatan promosi hingga pengembangan produk baru. Upaya untuk mencapai hal itu sangat tidak mudah, perlu bagi perusahaan untuk memperhatikan semua penunjangnya, yaitu faktor eksternal maupun internal perusahaan tersebut.

Meskipun banyak cara yang bisa ditempuh untuk merebut pasar, terdapat faktor utama dari terjualnya barang atau jasa yang diusahakan. Ada beberapa usaha yang dapat dilakukan oleh pengusaha untuk merebut pembeli, antara lain:

1. menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani dan dipenuhi.
2. memilih kelompok pembeli tertentu sebagai sasaran dalam penjualannya.
3. menentukan produk dan program pemasarannya.
4. mengadakan penelitian konsumen, mengukur, menilai dan menafsirkan keinginan, sikap serta tingkah laku mereka.
5. menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik apakah menitik beratkan pada mutu tinggi, harga murah atau model menarik. (Faried Widjaya Irawan, 1996:8)

Ketatnya persaingan serta permintaan konsumen yang berubah-ubah mendorong perusahaan untuk selalu berinisiatif dan berinovasi untuk mencari strategi yang terbaik agar dapat memenangkan persaingan dan eksis di dunia bisnis tersebut. Suatu perusahaan harus dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman untuk dapat menjadi pemenang dalam bersaing dan eksis di dunia bisnis.

Adanya produk dihasilkan yang lebih dari satu diharapkan oleh perusahaan menghasilkan return yang dapat memperbesar laba perusahaan. Jika suatu perusahaan memiliki produk yang dihasilkannya lebih dari satu maka sangat perlu untuk mengetahui posisi dari tiap-tiap produk itu di dalam upaya untuk menghasilkan profit yang berkesinambungan. Manakah dari produk yang diproduksi itu yang menghasilkan return yang tinggi dan produk mana yang

menghasilkan return rendah, sehingga dengan diketahui posisinya tersebut maka perusahaan nantinya dapat menarik strategi pemasaran yang efektif. Upaya di atas dapat dilakukan dengan penganalisisan melalui suatu cara yang dikenal dengan nama Matrik Boston Consulting Group. Matrik ini menggambarkan dengan jelas posisi dari tiap-tiap produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

1.2. Pokok permasalahan

Perusahaan Kuningan SETIA Bondowoso adalah salah satu perusahaan yang memproduksi barang-barang kerajinan hias dan unik yang terbuat dari kuningan. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Raya Bondowoso-Situbondo tepatnya di Desa Cindogo. Sekarang ini, perusahaan berupaya untuk meningkatkan pemasaran secara efektif dan efisien yang diharapkan mampu memperbesar pangsa pasar yang ada serta meningkatkan penjualannya.

Untuk menjaga kelangsungan hidup dan meningkatkan penjualan, perusahaan berkeinginan untuk menganalisis pertumbuhan/bagian pasarnya khususnya dari produk-produk yang ada guna menentukan strategi yang efektif dan efisien dengan memperhatikan pangsa pasar dan market share masing-masing produk di dalam perusahaan dan lingkungan industri yang sejenis. Hal ini mengingat adanya perubahan dan persaingan di dalam pemasaran. Untuk itu diperlukan adanya kebijakan perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Beberapa pokok permasalahan yang dihadapi adalah:

1. bagaimanakah tingkat penjualan pada masa yang akan datang dan tingkat pertumbuhan permintaan industri?
2. berapakah Market Share dari tiap-tiap produk yang dimiliki oleh perusahaan di dalam pangsa pasarnya?
3. bagaimanakah pengelompokkan dan pemetaan beberapa produk dalam matrik Boston Consulting Group?
4. bagaimanakah alternatif strategi pemasaran yang akan dipilih oleh perusahaan untuk masa yang akan datang?

Bertolak pada latar belakang dan pokok permasalahan di atas maka skripsi ini diberi judul “Perumusan Strategi Pemasaran Berdasarkan Alat Analisis Matrik Boston Consulting Group Pada Perusahaan Kuningan SETIA Bondowoso”.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tingkat penjualan dan tingkat pertumbuhan permintaan industri pada masa yang akan datang.
2. Untuk mengetahui berapa market share dari tiap produk di dalam pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan.
3. Untuk mengelompokkan dan memetakan beberapa produk dalam matrik Boston Consulting Group.
4. Untuk menentukan alternatif strategi akan datang

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulisan skripsi ini memiliki beberapa kegunaan yang dapat dilihat dari dua aspek utama.

1. Aspek Operasional

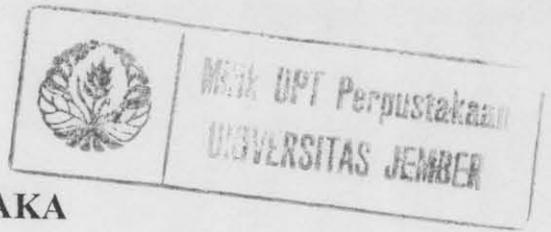
Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan dasar pemikiran bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil dan menentukan kebijaksanaan yang berkaitan dengan strategi pemasaran.

2. Aspek Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai sarana dalam pengembangan dan pengaplikasian teori dan praktek ilmu-ilmu manajemen, untuk menambah kualitas pemahaman dan penganalisisan gejala-gejala yang ada, sehingga hasil penelitian ini nantinya dapat dijadikan sebagai suatu acuan penelitian yang akan datang.

1.5 Asumsi

Pola perubahan selera konsumen serta perubahan kebijakan pemerintah tidak berpengaruh pada Perusahaan Kuningan SETIA Bondowoso bersangkutan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Permasalahan yang diambil pada tulisan ini sebelumnya sudah pernah diteliti oleh Wahyu Widodo (1999), dengan topik yang diangkat adalah “ Analisis Matrik BCG” sedangkan obyek penelitiannya adalah Perusahaan Tegel Angga Jaya di Kediri dengan menggunakan metode Trend Non Linier Kuadratik dan Analisa Market Share.

Dalam penelitiannya didapatkan bahwa dari beberapa produk Perusahaan Tegel Angga Jaya mendapatkan persaingan yang cukup ketat dari perusahaan yang menghasilkan produk yang sama. Hal ini terlihat dari total hasil penjualan selama lima tahun dimana untuk:

1. Jenis Produk Sanitair untuk tahun 2000 memiliki tingkat pertumbuhan produk 1.419,76 buah dengan tingkat pertumbuhan permintaan industri (pasar) dalam persentase sebesar 23,69%. Pangsa pasar relatifnya sebesar 0,63X. Bila dibandingkan dengan industri pada umumnya pangsa pasar yang diraih mencapai 18,5%. Dalam Matrik Boston Consulting Group produk ini berada dalam posisi “*Question Mark*” yaitu produk yang berada dalam pasar dengan pertumbuhan yang tinggi, sementara pangsa pasarnya rendah.
2. Jenis Produk Beton untuk tahun 2000 diketahui memiliki tingkat pertumbuhan produk sebesar 6.552,03 buah. Tingkat permintaan industri (pasar) sebesar 6,02% dan pangsa pasar relatifnya 1,36X. Bila dibandingkan industri pada umumnya pangsa pasar yang diraih sebesar 17,2%. Dalam Matrik Boston Consulting Group posisi produk ini berada pada “*Cash Cow*” yaitu produk yang berada dalam pangsa pasar yang tinggi akan tetapi tingkat pertumbuhan pasar yang rendah.
3. Jenis Produk Tegel diketahui memiliki tingkat pertumbuhan produk 4.658,49m² untuk tahun 2000. Tingkat pertumbuhan permintaan industri (pasar) sebesar 2,5% dan pangsa pasar relatifnya 0,16X. Bila dibandingkan

dengan industri pada umumnya pangsa pasar yang diraih 7,2%. Posisi produk ini dalam Matrik Boston Consulting Group berada dalam posisi “Dog” yaitu kondisi dimana tingkat pertumbuhann pasar , pangsa pasara yang diraihnya adalah rendah.

Semua jenis produk itu berada dalam kondisi persaingan yang berbeda yang disebabkan tidak semua jenis produk yang diproduksi Angga Jaya diproduksi oleh perusahaan lain.

2.2 Strategi

2.2.1 Pengertian Strategi

Strategi merupakan suatu hal yang tidak bisa dipisahkan dari tujuan atau sasaran. Dalam banyak hal strategi diartikan sebagai alat atau sarana untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Setiap perusahaan harus melihat jauh kedepan dalam mengembangkan strategi jangka panjang untuk menghadapi suatu kondisi lingkungan yang berubah-ubah dalam industri mereka. Pelaksanaan praktek operasional perusahaan, tidak ada satu strategipun yang baik untuk semua perusahaan.

Pada dasarnya perusahaan merumuskan strategi atau menyusun strategi karena keinginan untuk unggul di dunia bisnisnya dari para pesaingnya. Bentuk strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri yang lainnya, satu perusahaan ke lainnya, dari satu situasi ke situasi lainnya sehingga perusahaan mempunyai strategi sendiri yang di dalamnya memperhatikan lingkungan yang dihadapi. Seandainya suatu perusahaan mempunyai lebih dari satu yang ingin dicari konsumen maka perusahaan itu mempunyai peluang untuk menang.

Definisi strategi menurut Glueck & Jaunch (1987: 9) adalah sebagai berikut:

“Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan dari perusahaan itu dapat tercapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.”

Pengertian strategi yang lain diantaranya dikemukakan oleh Porter dalam Rangkuti, (1999:4) yang menyatakan bahwa “strategi adalah alat yang penting untuk mencapai keunggulan bersaing”.

Learnd, Christensen, Andrews & Guts *dalam* Rangkuti, (1993:4) menyatakan strategi merupakan alat untuk mencapai keunggulan bersaing.

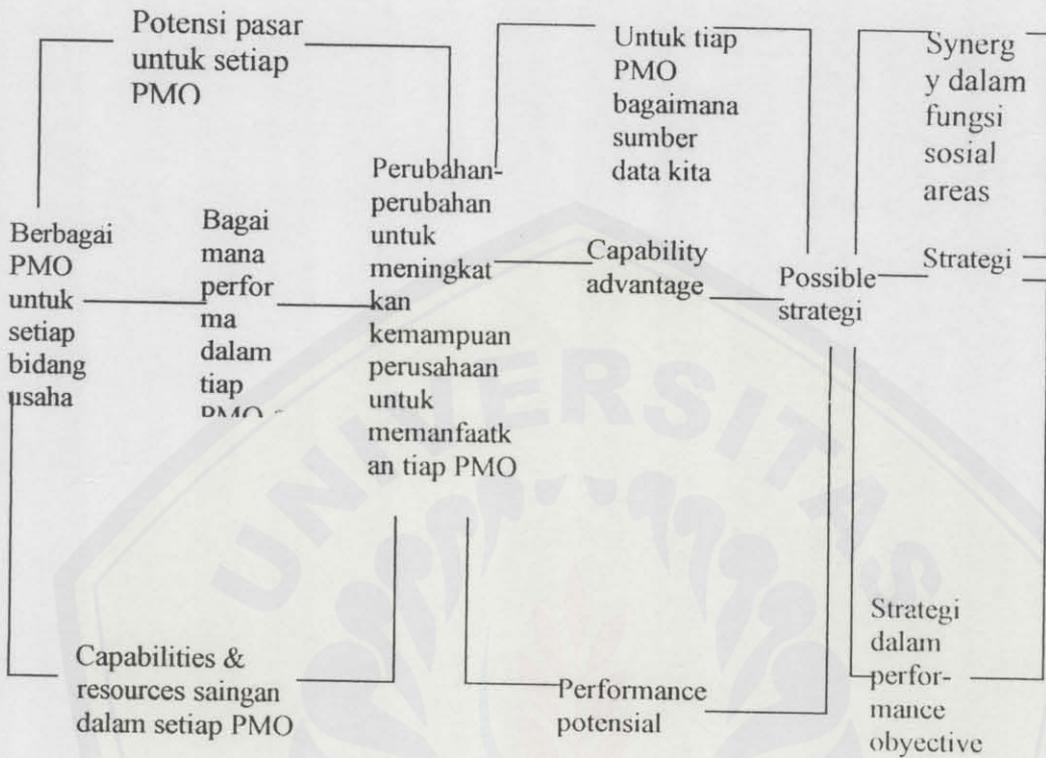
Memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak adalah salah satu dari fokus strategi. Berdasarkan definisi diatas dapat diambil suatu pengertian bahwa strategi adalah suatu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2.2 Proses Perumusan Strategi

Proses perumusan strategi bukan hanya merupakan pemilihan mana yang disukai atau sesuai dengan pandangan manajemen perusahaan pada saat itu, tetapi merupakan usaha merumuskan respon situasi yang dihadapi seperti:

1. situasi yang mencerminkan sifat tumbuh
2. situasi yang mencerminkan perubahan (perlu stabilitas)
3. situasi yang mencerminkan pada ancaman (perlu usaha survival)

Perumusan strategi dipengaruhi oleh berbagai faktor subyektif (behavioral) yaitu: pertama, persepsi pimpinan tentang ketergantungan eksternal dari perusahaan; kedua, sikap terhadap resiko; ketiga, pengaruh strategi masa lalu; keempat, struktur organisasi dan wewenang siapa yang mempunyai pendapat dalam organisasi. Faktor-faktor dalam perumusan strategi perusahaan dapat dilihat dan diterangkan pada gambar berikut:



PMO = Product Market Opportunities

Gambar 1. Faktor-faktor Dalam Perumusan Strategi Perusahaan (Supriyono, 1990:7-9)

2.2.3 Arti Penting Strategi

Mempelajari strategi perlu mengetahui arti penting dan manfaat strategi tersebut bagi perusahaan. Banyak sekali arti penting dan manfaat mempelajari strategi perusahaan antara lain adalah:

1. strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.
2. strategi dapat memberikan arah dan tujuan perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan. Dengan tujuan dan arah masa depan yang jelas, bermanfaat pada semua karyawan untuk:

- a. mengetahui apa yang diharapkan dari pada karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan.
 - b. dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan pada karyawan untuk mengikutinya.
 - c. memberikan semangat atau dorongan pada karyawan dan manajemen untuk mencapai tujuan.
 - d. menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasinya.
 - e. menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan.
3. pada saat ini strategi banyak sekali dipraktekkan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang beresiko.
 4. strategi adalah kacamata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan kesuksesan terhadap perusahaan atau kadang kala juga sebaliknya, yaitu mengarah kepada kegagalan.
 5. memberikan informasi kepada manajer puncak di dalam merumuskan tujuan dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
 6. hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi umumnya lebih efektif daripada perusahaan yang tidak menyusun strategi.

(Supriyono, 1990:9-10)

2.3 Kebijakan

2.3.1 Pengertian Kebijakan

Kebijakan merupakan keputusan yang bersifat umum yang telah ditetapkan sebelumnya yang menjadi pedoman atau menjadi pengganti bagi pengambilan keputusan managerial. Kebijakan memberikan penuntun untuk menetapkan dan mengendalikan proses operasi perusahaan yang sedang berjalan sesuai dengan peraturan strategic perusahaan. Kebijakan seringkali meningkatkan efektifitas managerial melalui standardisasi keputusan-keputusan rutin dan batasan

keleluasaan (*discretion*) manajer dan bukan mengimplementasikan strategi operasional.

Kebijakan adalah arah yang dirancang untuk memedomani pemikiran, keputusan dan tindakan manajer dan bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi perusahaan, memberikan pedoman untuk menetapkan dan mengendalikan kegiatan operasi yang sedang berjalan dengan cara yang konsisten dengan sasaran strategic perusahaan, meningkatkan efektifitas manajerial dengan menstandarisasi keputusan rutin dan mengendalikan ruang gerak manajer dan bawahan mereka dalam mengimplemintasikan strategi fungsional. (Pearce & Robinson; 1997:410)

Berdasarkan defnisi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan sering diacu sebagai prosedur operasi standard perusahaan. Kebijakan memberikan masukan lain untuk menggerakkan dan mengendalikan perilaku, kepentingan dan tindakan di tingkat operasional perusahaan agar sesuai dengan strategi bisnis dan fungsional. Kebjakan yang efektif menyalurkan tindakan , perilaku dan pelaksanaan untuk mendorong pencapaian visi dan misi perusahaan.

2.3.2 Kegunaan Kebijakan

Kebijakan perusahaan memiliki beberapa kegunaan dan dilakukan dengan beberapa cara:

- a. kebijakan menetapkan pengendalian secara tak langsung atas tindaka independen dengan secara jelas menyatakan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan saat ini.
- b. kebijakan mendorong cara pelaksanaa dan penanganan yang sama terhadap kegiatan yang sama. Hail ini memudahkan untuk mengkoordinasikan tugas-tugas pekerjaan dan membantu mengurangi friksi yang timbul akibat penanganan yang terpisah atas fungsi yang sama.
- c. kebijakan memastikan pengambilan keputusan yang lebih cepat
- d. kebijakan melembagakan aspek-aspek dasra dari perilaku organisasi.
- e. kebijakan mengurangi ketidak pastian dalam pengambilan keputusan repetitive dari hari demi hari.

f. kebijakan memungkinkan manajer memiliki mekanisme untuk menghindari keputusan yang tergesa-gesa di dalam operasional.

(Pearce & Robinson, 1997:412)

2.3.3 Kebijakan Sebagai Strategi

Makna strategic kebijakan dapat bermacam-macam. Di satu sisi adalah kebijakan seperti prosedur yang benar-benar hanya merupakan aturan kerja dan tidak ada kaitannya dengan implementasi strategi.

Di sisi yang lain adalah kebijakan yang berlaku untuk seluruh organisasi yang boleh dikatakan merupakan strategi fungsional yang diturunkan dari strategi bisnis. Intinya kebijakan mempunyai banyak definisi dalam literature manajemen. “Beberapa pengarang dan praktisi menyamakan kebijakan dengan strategi. Lainnya secara tidak sengaja menggunakan istilah kebijakan sebagai sinonim untuk misi, tujuan (*purpose*) atau budaya perusahaan. Ada juga yang membedakan kebijakan berdasarkan “jenjang” yang terkait dengan tujuan (*purpose*), misi dan strategi...(Pearce & Robinson: 1997:410)

Kebijakan yang disamakan dengan strategi lebih identik dengan strategi pada tingkat bisnis, tetapi kebijakan sulit disamakan dengan strategi pada tingkat strategi korporat karena pada strategi di level ini strategi yang dirumuskan mengatur kegiatan dan operasional perusahaan yang memiliki lini atau unit bisnis yang berbeda.

2.4 Strategi Pemasaran

2.4.1 Pemasaran

Pemasaran sebagai salah satu kegiatan yang dianggap penting oleh perusahaan mengalami perkembangan dari tahun ke tahun, perkembangannya tidak hanya terbatas sebagai salah satu aktivitas yang menjual barang dan jasa saja tetapi lebih dari itu mulai berorientasi pada konsumen itu sendiri.

Pengertian pemasaran menurut Philip Kotler (1997:5) menyatakan pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana individu-individu dan kelompok-kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan

inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk-produk yang bernilai.

Definisi di atas berpijak pada konsep-konsep inti yaitu: kebutuhan, keinginan dan permintaan, produk, nilai, biaya dan kepuasan, pertukaran, transaksi dan hubungan, pasar dan pemasaran, dan pemasar.

Berdasarkan pengertian di atas maka proses pemasaran dapat disimpulkan untuk memuaskan kebutuhan pembeli maupun penjual yang mana merupakan kegiatan yang produktif sebab dari kegiatan pemasaran itu menciptakan kegunaan atau faedah (*utility*), sehingga ditarik konsep pemasaran yaitu:

1. menitik beratkan pada konsumen
2. mencari laba untuk memenuhi kepuasan konsumen
3. berorientasi pada pasar
4. menitik beratkan pada keinginan pasar

Pergeseran-pergeseran yang terjadi di mana pada pemasaran yang berorientasi perusahaan, demi kelangsungan hidup perusahaan kegiatan pemasaran hanya menjual barang ke pemasaran yang berorientasi pasar harus membuat perusahaan dapat memahami gejala-gejala dan fenomena-fenomena perubahan pasar mereka. Setiap gejala dan fenomena yang terjadi harus dapat dipahami dengan teliti dan cermat agar perusahaan mampu beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Dinamika pasar dan konsumen yang berkesinambungan ini membuat perusahaan harus tetap eksis dan eksistensi perusahaan itu tergantung pada strategi perusahaan. Perlu penyusunan strategi yang tepat agar perusahaan memenangkan persaingan dan tetap eksis di dunia bisnisnya berawal dari dinamika pasar dan konsumen.

2.4.2 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan bagian dari strategi perusahaan. Strategi perusahaan adalah garis besar haluan perusahaan sedangkan strategi pemasaran merupakan usaha untuk:

1. menetapkan tujuan operasional pemasaran untuk setiap mencapai sasaran pemasaran.

2. menentukan kebijaksanaan dan taktik memanfaatkan sumber daya pemasaran untuk mencapai sasaran.
3. mendesain organisasi pemasaran.
4. implementasi dari kegiatan yang direncanakan.
5. menilai dan mengawasi kegiatan yang telah dilaksanakan menuju sasaran yang diinginkan.

Definisi strategi pemasaran adalah sebagai berikut:

“Strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingannya.” (Philip Kotler, 1997:5)

Definisi strategi pemasaran yang lain sebagai berikut:

“Strategi pemasaran diartikan sebagai alat fundamental yang direncanakan secara sistematis untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran. Pada hakikatnya strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi. (Fandi Tjiptono, 1997:105)

Jadi strategi pemasaran adalah cara-cara mendasar yang meliputi serangkaian keputusan yang digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran dan dilakukan pada pasar sasaran yang telah ditetapkan.

Maka dari itu di dalam menetapkan strategi pemasaran, terlebih dahulu harus menetapkan sasaran pada kondisi pasar apa, bagaimana pertumbuhannya, serta segmentasi yang dituju. Bila ada kesesuaian antara strategi pemasaran yang digunakan dengan sasaran perusahaan, sangat dimungkinkan tujuan perusahaan akan tercapai.

2.4.3 Arti Penting Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran dapat dipandang sebagai salah satu dasar yang dipakai dalam menyusun perencanaan perusahaan secara menyeluruh atau lazim disebut dengan corporate planning. Dipandang dari segi luas dan teraturnya organisasi perusahaan, diperlukan perencanaan yang menyeluruh untuk dijadikan pedoman bagi bagian-bagian perusahaan dalam menjalankan kegiatan masing-masing.

Oleh karena itu, maka dapat digambarkan bahwa strategi pemasaran sangat penting dan perlu diperhatikan dalam menyusun corporate planning dan sebaliknya corporate planning dijadikan dasar penyusunan strategi masing-masing bagian termasuk juga bagian pemasaran. Alasan lain yang menunjukkan pentingnya strategi pemasaran adalah semakin kerasnya persaingan yang dihadapi oleh perusahaan pada masa yang akan datang pada umumnya.

2.4.4 Elemen-Elemen Pokok Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang merupakan bagian integral dari strategi bisnis memiliki lima elemen pokok yaitu:

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar sasaran yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor:
 - a. persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.
 - b. keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan fokus yang lebih sempit.
 - c. pengalaman kumulatif yang didasarkan pada trial and error di dalam menanggapi peluang dan tantangan.
 - d. kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya lainnya agar pasar terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melaksanakan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan dan menguntungkan untuk dilayani oleh perusahaan. Lalu diikuti pula perancangan strategi positioning guna menciptakan persepsi keunggulan yang khas/unik dan sulit dijiplak pesaing.

2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merk produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi dan bantuan teknis yang disediakan penjual serta hubungan personal yang mungkin terbentuk di antara pembeli dan penjual.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan, grosir dan ritel yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi) yang meliputi periklana, publisitas, personal selling, sales promotion, direct marketing dan public relation.

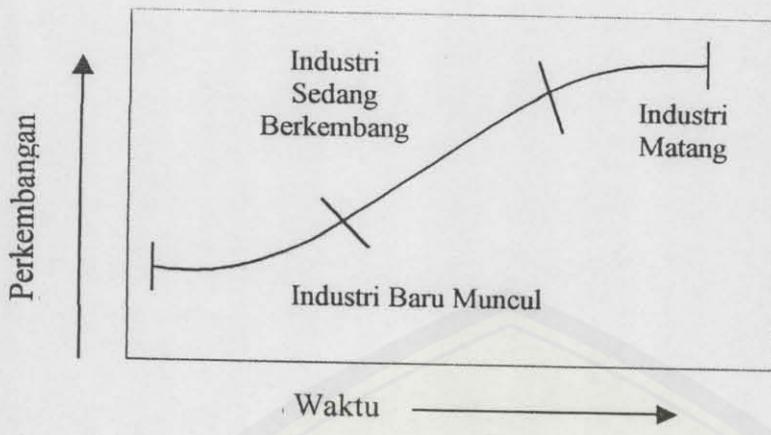
(Fandi Tjiptono, 1997:107)

2.4.5 Dasar Teori Siklus Hidup Industri

Perusahaan dalam berbagai industri memikirkan usaha untuk mengelola dan berhadapan dengan persaingan yang kuat dalam mengejar daya saing strategis nserta laba diatas rata-rata. Karena struktur industri berbeda berdasarkan siklus hidup masing-masing industri, dinamika bersaing dan strategi bersaing yang penting untuk keberhasilan juga berbeda.

Ada tiga tahapan umum siklus hidup industri yang relevan dengan dinamika persaingan (Hitt et al, 1997:167), yaitu:

- a industri yang baru muncul,
- b industri yang sedang berkembang, dan
- c industri yang sudah matang.



Gambar 2. Tahap Siklus Hidup Industri
(Hitt et al, 1997:168)

Keterangan:

1. Industri yang baru muncul adalah industri yang membangun tempat duduk atau bentuk dominasi dalam suatu industri. Perusahaan membangun kualitas produk, teknologi dan hubungan yang menguntungkan dengan pemasok untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam mengejar daya saing yang strategis.
2. Industri yang sedang berkembang adalah industri yang sudah mapan, tetapi kurang mampu bersaing. Namun pada kenyataannya, pada saat industri mulai matang, berbagai strategi yang diterapkan cenderung untuk menurun.
3. Industri yang sudah matang adalah industri yang memiliki sedikit pesaing yang tetap dapat bertahan dan perusahaan ini cenderung menjadi besar, Inovasi produk tak lagi ditekankan, namun penekanan justru pada inovasi proses yang menolong dalam mempertahankan efisiensi biaya dan kualitas barang.

Pendapat lain ada yang mengatakan bahwa siklus kehidupan industri terbagi ke dalam empat tahap yaitu: pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan kemunduran.

Siklus kehidupan industri diterjemahkan ke dalam siklus kehidupan produk (Basu Swasta & Irawan, 1990:222) "Terbagi ke dalam empat tahap yaitu:

tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan kemunduran". Namun pada dasarnya, inti pendapat dari kedua tokoh tersebut sama, justru pendapat kedua melengkapi pendapat pertama.

2.4.6 Dasar Teori Matrik Boston Consulting Group (BCG)

Mengacu pada teori siklus hidup industri tersebut, maka manajer perusahaan dituntut untuk membuat keputusan strategis perusahaan. Adapun strategi tingkat perusahaan adalah strategi di mana proses penyusunannya dilakukan oleh puncak pimpinan perusahaan untuk menentukan kebijakan strategis bisnisnya.

Hitt et al (1997:181) menyatakan bahwa strategi tingkat perusahaan (*Corporate Level Strategi*) adalah tindakan yang diambil untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengelolaan sejumlah bisnis atau usaha yang bersaing dalam beberapa industri atau pasar produk.

Pendekatan utama untuk strategi tingkat perusahaan adalah diversifikasi. Perusahaan yang melaksanakan strategi tingkat perusahaan menjalankan bisnis yang berbeda-beda dalam bidang usahanya.

Argumentasi yang mendukung penggunaan strategi diversifikasi adalah bahwa manajer perusahaan yang terdiversifikasi memiliki keahlian umum yang unik yang digunakan untuk menciptakan strategi multibisnis dan meningkatkan daya saing suatu perusahaan.

Salah satu upaya untuk mengevaluasi strategi diversifikasi produk yang telah diterapkan perusahaan adalah dengan melakukan analisis Boston Consulting Group, karena teknik ini dapat digunakan dalam usaha menempatkan posisi produk dibandingkan dengan para pesaing.

Matrik Boston Consulting Group ini memiliki beberapa unsur yaitu:

1. Tingkat Pertumbuhan Pasar

Tingkat pertumbuhan pasar (industri) berada di sumbu tegak menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar dimana bisnis beroperasi. Rentangnya mulai dari 0% sampai 20%, walaupun rentang yang lebih lebar dapat pula ditunjukkan. Pertumbuhan pasar di atas 10% termasuk tinggi. Dimensi

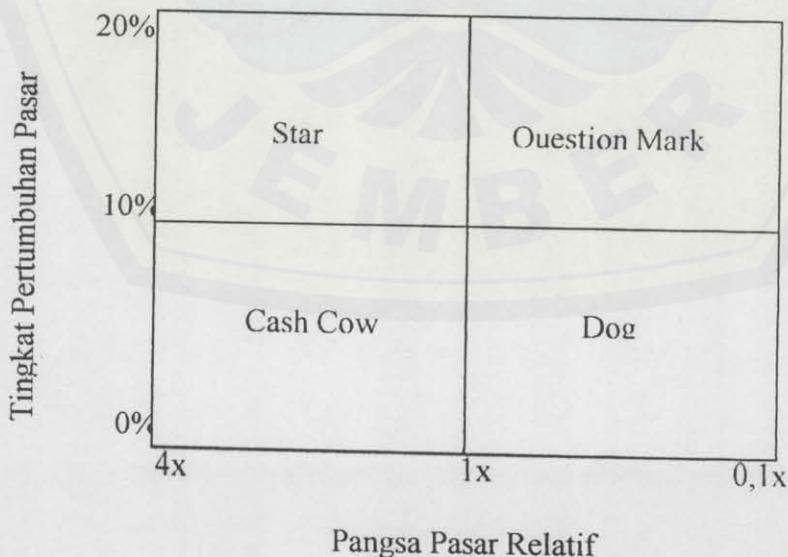
tingkat pertumbuhan pasar (industri) relatif menyiratkan aktrativitas suatu bisnis di masa yang datang.

2. Pangsa Pasar Relatif

Pangsa pasar relatif merupakan ratio pangsa pasar terhadap pangsa pasar yang dipegang oleh perusahaan pesaing yang terbesar yang dapat dibandingkan di dalam industri. Pangsa pasar relatif terletak pada sumbu mendatar yang menggambarkan pangsa pasar dibandingkandengan pesaing terbesar. Pangsa pasar relatif 0,1 artinya volume penjualan perusahaan hanya 10% dari volume penjualan perusahaan terbesar/pemimpin pasar dan 10 artinya unit tersebut memimpin pasar dengan 10x penjualan saingan terdekatnya.

3. Market Share

Untuk mengetahui market share, diperlukan suatu perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industri sejenis. Pada Matrik Boston Consulting Group ditunjukkan dengan luas lingkaran. Luas lingkaran menunjukkan besarnya penjualan produk yang dikeluarkan perusahaan terhadap penjualan industri.



Gambar 3. Matrik Boston Consulting Group
(Pangestu Subagyo, 1997:16)

Keterangan

- 1) *Question Mark*; merupakan suatu posisi di mana unit bisnis yang dimiliki oleh perusahaan berada dalam keadaan Pangsa Pasar Relatif rendah tetapi memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang sangat tinggi sekali. Keadaan ini biasanya terjadi pada perusahaan yang sedang memualai kegiatan bisnisnya, atau perusahaan tersebut sedang meluncurkan suatu produk baru yang masih perlu lagi untuk berkembang.
- 2) *Star*; posisi pada star ini ditunjukkan oleh pangsa pasar relatif yang tinggi dan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi. Ini terjadi biasanya pada perusahaan di mana ketika unit bisnis perusahaan yang dalam keadaan question mark itu berkembang karena dapat diterima oleh masyarakat.
- 3) *Cash Cow*; posisi star yang berkembang nantinya akan menjadi turun tingkat pertumbuhannya tetapi pangsa pasar relatif masih tinggi. Keadaan ini disebut dengan posisi cash cow. Pada posisi ini unit bisnis perusahaan masih dapat menghasilkan laba yang dapat digunakan untuk menutupi biaya operasi unit bisnis tersebut.
- 4) *Dog*; jika unit bisnis perusahaan itu dalam perkembangannya terus mengalami penurunan maka posisi dari unit bisnis tersebut akan menjadi dog. Posisi ini berarti bahwa unit bisnis perusahaan itu pangsa pasar relatifnya rendah dan tingkat pertumbuhan pasarnya juga rendah. Jika perusahaan tidak segera mengambil tindakan dan kebijakan lebih lanjut maka unit bisnis dalam posisi ini akan dapat mengurangi laba yang didapat oleh perusahaan, karena unit bisnis dalam posisi ini tidak dapat dipertahankan lagi untuk diop[er]asikan oleh perusahaan.

Setelah tiap-tiap unit bisnis atau produk itu terpetakan dalam Matrik Boston Consulting Group maka perusahaan selanjutnya adalah menentukan kelanjutan dari strategi usaha tersebut dengan ketentuan, yaitu:

1. jika produk itu berada dalam posisi "*Question Mark*" maka strategi yang dapat dilakukan adalah mengembangkan (*Build*); sasarannya adalah menaikkan pangsa pasar produk meskipun perusahaan mengorbankan laba jangka pendek. Tujuan utama di dalam strategi ini adalah melakukan pengembangan terhadap produk atau unit bisnis agar mampu berkembang sehingga posisinya dapat menghasilkan laba bagi perusahaan. Dalam posisi ini produk atau unit bisnis tersebut biasanya merupakan produk baru atau unit bisnis baru bagi perusahaan sehingga pada awalnya masih memerlukan banyak biaya dan perhatian dalam perkembangannya. Jika produk atau unit bisnis ini mampu berkembang maka posisi akan bergeser menjadi lebih baik. Strategi ini cocok untuk Tanda Tanya yang pangsa pasarnya harus naik untuk menjadi bintang.
2. jika produk atau unit bisnis itu berada dalam posisi "*Star*" maka strategi yang dapat diterapkan adalah mempertahankan (*Hold*); sasarannya adalah mempertahankan pangsa pasar dari produk atau unit bisnis tersebut. Usaha ini dimaksudkan agar perusahaan mampu memperpanjang siklus hidup produk atau unit bisnis sehingga posisinya tidak cepat bergeser ke posisi yang kurang menguntungkan. Suatu produk atau unit bisnis yang berada dalam posisi ini mampu menghasilkan laba yang sangat tinggi bagi perusahaan, sebab dengan sedikit pengeluaran akan memberikan masukan pendapatan yang sangat besar bagi perusahaan.
3. jika posisi produk atau unit bisnis itu berada dalam posisi "*Cash Cow*" maka strategi yang dapat dilakukan adalah memanen (*Harvest*); sasarannya adalah menaikkan laba jangka pendek. Dalam strategi ini usaha yang dilakukan memperbanyak pendapatan yang diterima, sebab pada posisi ini, produk atau unit bisnis sudah mampu menghasilkan laba yang cukup yang dapat dikatakan posisinya dalam siklus hidup produk sudah mencapai tahap kematangan. Usaha yang dilakukan untuk mempertahankan keberadaannya pada posisi ini adalah dengan melakukan inovasi dari fungsi produk itu, sehingga diharapkan nantinya posisinya tidak akan cepat bergeser ke posisi yang tidak menguntungkan dan harapan dari perusahaan untuk memanen dalam jangka waktu lama akan terwujud.

4. jika posisi suatu produk atau unit bisnis itu ada di dalam posisi “Dog” maka strategi yang dilakukan adalah dengan menjual usaha itu atau melakukan divestasi (*Divest*); sasarannya yaitu dengan melikuidasi unit bisnis atau produk tersebut karena sumber daya yang dimiliki lebih baik digunakan di tempat lain. Dalam posisi ini, unit bisnis atau produk sudah tidak dapat lagi menghasilkan keuntungan bagi perusahaan karena usaha yang dilakukan perusahaan untuk menggeser posisinya ke posisi yang lebih baik cukup sulit dilakukan. Seandainya posisinya dapat berubah mungkin hanya sedikit perubahan tersebut yang membawa dampak yang kurang berarti bagi perusahaan (Philip Kotler, 1997:20).

Setelah posisi perusahaan dalam persaingan diketahui dan diambil kebijakan lebih lanjut dan strategi yang ditetapkan nantinya akan lebih tepat sesuai dengan kemampuan unit bisnis dalam upaya menghasilkan dana kas dan juga kebutuhan tiap unit bisnis dalam menyerap sumber daya perusahaan.



3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan suatu rencana kegiatan yang dibuat untuk memecahkan masalah, sehingga akan didapat data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian. Gambaran lain dari desain penelitian adalah rencana atau aancangan yang dibuat sebagai perencanaan kegiatan yang akan dilakukan.

Oleh karena itu dalam pelaksanaan penelitian diharapkan mendapatkan tujuan yang diinginkan maka diperlukan rancangan penelitian yang sistematis. Langkah-langkah di dalam menentukan rancangan penelitian adalah sebagai berikut:

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah penelitian empiris yang merupakan penelitian yang didasarkan pada fakta atau pengalaman.

Jenis penelitian ini bersumber dari fakta maupun pengalaman yang didapat dari perusahaan.

3.1.2 Sifat Penelitian

Sifat penelitian yang digunakan adalah penelitian komparatif, maksudnya penelitian yang tidak melakukan percobaan (eksperimen) pada subyek penelitian akan tetapi hanya ingin mengelompokkan dan memetakan produk dalam pasar persaingan industri dari perusahaan melalui cara membandingkannya dengan perusahaan pesaing industri yang sejenis.

3.1.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan himpunan beberapa gejala yang berfungsi sama dalam suatu masalah (Marzuki, 1996:33). Ada tiga variabel dalam penelitian ini yaitu Tingkat Pertumbuhan Permintaan Industri, Tingkat Pertumbuhan Produk, dan Market Share Tiap-tiap produk.

3.2 Populasi Dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan nilai yang mungkin, hasil pengukuran ataupun perhitungan, kualitatif ataupun kuantitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya (Arikunto, 1992:55).

Semua jenis produk kuningan yang ada di pasar (industri) kerajinan kuningan dinamakan populasi. Sampel merupakan sebagian dari produk yang diteliti. Hal ini sesuai dengan pendapat Hadi (1993:70) menyatakan sebagian individu yang diselidiki itu disebut sampel atau contoh, sedangkan semua individu untuk siapa kenyataan yang diperoleh dari sampel itu hendak digeneralisasi (disimpulkan), disebut populasi atau universe. Menurut M. Ali (1993:28) menyatakan sampel adalah bagian dari sebuah populasi yang dianggap dapat mewakili populasi tertentu.

Untuk menentukan sampel yang sesuai dengan penelitian agar didapat hasil yang diharapkan digunakan metode purposive sampling yaitu mengambil produk tertentu yang relevan dari perusahaan pesaing yang telah ditentukan.

Oleh karena itu pengambilan sampel ditentukan secara sepihak oleh peneliti karena produk tersebut dipandang memiliki tingkat persaingan yang cukup ketat di antara perusahaan sejenis.

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

3.3.1 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan, maka ada beberapa metode yang digunakan dalam penelitian ini.

a) Interview

Metode interview adalah metode pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data penelitian yang dilakukan dengan tanya jawab secara langsung dengan pihak perusahaan sehubungan dengan masalah yang diteliti. Dalam metode ini kegiatan pengumpulan data meliputi berbagai macam aspek internal yang dimiliki oleh perusahaan.

b) Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari bukti-bukti dan pencatatan tertulis yang ada. Data yang dikumpulkan meliputi data yang ada di beberapa bagian perusahaan yaitu data bagian pemasaran dan data penunjang lainnya yang berhubungan dengan topik yang akan diteliti.

c) Observasi

Metode observasi adalah metode yang dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung pada proses produksi. Dalam metode ini bertujuan untuk mencocokkan keterangan mengenai proses produksi yang di dapat dari hasil intreview.

d. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan studi literatur yang bertujuan untuk mencari referensi-referensi penunjang lain dari kepustakaan yang tertulis dan didapatkan dari instansi-instansi terkait lainnya.

3.3.2 Jenis Data Penelitian

Jenis data yang digunakan di dalam penelitian ini, yaitu data sekunder yang terdiri dari:

- a. data sekunder yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara dan penelitian yang berasal dari perusahaan dan terdiri dari data dari bagian pemasaran misalnya volume penjualan, biaya pemasara. Data tersebut adalah data selama lima tahun terakhir yang diteliti.
- b. data sekunder yang diperoleh dari kepustakaan serta sumber-sumber lain misalnya tingkat permintaan industri keseluruhan data tersebut adalah data selama lima tahun terakhir.

3.4 Definisi Operasional Variabel Dan Ukurannya

3.4.1 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini diperlukan beberapa pengertian konsep-konsep variabel penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran agar tidak menimbulkan salah pengertian di dalam interpretasinya. Variabel operasional yang digunakan di dalam penelitian ini dan ukurannya yang digunakan yaitu:

- a. Pertumbuhan produk adalah banyaknya unit yang terjual selama periode tertentu oleh perusahaan dan merupakan proyeksi perkembangan tahun depan dan dinyatakan dalam satuan buah unit produk.
- b. Tingkat pertumbuhan pasar adalah banyaknya unit yang dihasilkan oleh keseluruhan industri yang sama dan merupakan proyeksi perkembangan tahun yang akan datang atau dapat juga berarti dimensi yang menunjukkan tingkat atraktivitas suatu bisnis di masa yang datang yang dinyatakan dengan persentase (%).
- c. Market Share adalah persentase (%) perbandingan penjualan perusahaan dengan penjualan industri yang sejenis.
- d. Pangsa Pasar Relatif adalah perbandingan pangsa pasar yang diraih oleh perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya atau arti yang lain yaitu dimensi yang menunjukkan tingkat atraktivitas pasar saat ini dan kekuatan pasar di masa depan yang dinyatakan dalam berapa kali dari pesaing terdekatnya.

3.4.2 Identifikasi Variabel

Penelitian ini membutuhkan adanya suatu perhitungan kuantitatif agar nantinya dapat ditarik suatu kesimpulan berdasarkan hasil perhitungan tersebut. Dalam perhitungan ini dibutuhkan adanya variabel-variabel sebagai operasional sistem. Penganalisisan data dalam penelitian ini dengan memakai variabel-variabel dapat diidentifikasi sebagai:

1. Tingkat Pertumbuhan Pasar

Variabel yang digunakan dalam perhitungan ini dinotasikan:

Y' = nilai trend tingkat pertumbuhan pasar yang ditaksir.

Y = pertumbuhan industri sejenis yang dalam unit selama beberapa periode.

x = waktu tahun bersangkutan.

2. Pertumbuhan Produk

Variabel yang digunakan dalam perhitungan ini dinotasikan:

Y' = nilai trend tingkat pertumbuhan produk yang ditaksir.

Y = hasil penjualan produk selama beberapa periode dari perusahaan.

x = waktu yang bersangkutan.

3. MS = market share perusahaan bersangkutan.

4. PPR = pangsa pasar relatif perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya.

5. Pemetakan dan pengelompokkan produk-produk itu dalam Matrik Boston Consulting Group, variabel yang digunakan ada dua yaitu yang dinyatakan dalam sumbu x dan sumbu y, di mana sumbu tersebut adalah:

x = pangsa pasar relatif.

y = tingkat pertumbuhan pasar.

3.5 Metode Analisis Data

1. Analisis Trend Sekuler Non Linear atau Metode Tren Kuadratik yang merupakan suatu metode peramalan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan permintaan industri sejenis yang dinyatakan dalam sejumlah unit sehingga akan dapat diketahui adanya perubahan-perubahan baik itu peningkatan maupun penurunan trend.

$$Y = a + bX + c X^2$$

Dimana; Y = nilai trend yang ditaksir

$a, b,$ dan c merupakan konstanta

Bila sejumlah observasi sejumlah n , maka persamaan normal trend kuadratik dapat diberikan sebagai berikut (Anto Dajan, 1995:32):

$$\Sigma Y = na + c\Sigma x^2$$

$$\Sigma xy = b\Sigma x^2$$

$$\Sigma x^2y = a\Sigma x^2 + c\Sigma x^4$$

$$\text{dimana ; } \Sigma x = 0$$

$$\Sigma x^3 = 0$$

Sedangkan untuk menentukan tingkat pertumbuhan pasar dapat dicari menurut rumus dibawah ini (Suwarsono, 2000:117):

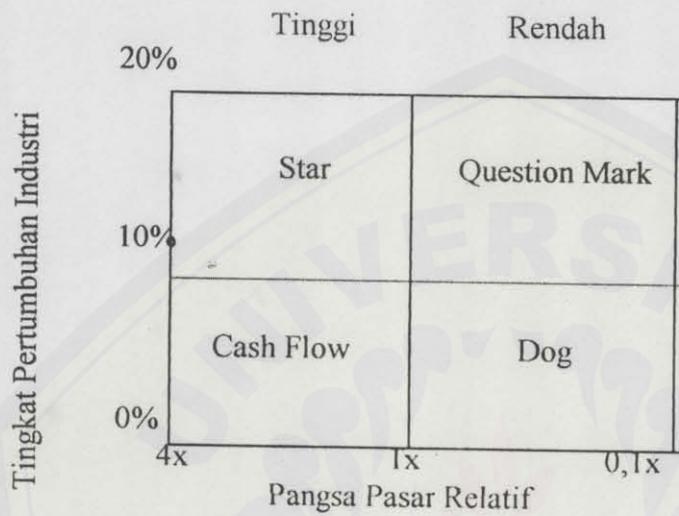
$$\text{Tingkat Pertumbuhan = Pasar} = \frac{\text{Volume Penjualan industri th ke-}n - \text{Volume Penjualan industri th ke-}(n-1)}{\text{Volume Penjualan industri th ke-}(n-1)} \times 100\%$$

2. Untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya, dicari market share yang merupakan suatu perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industri sejenis yang menunjukkan kekuatan perusahaan dalam merebut pasar industrinya dan dinyatakan dalam prosentase yang ditunjukkan dengan rumus (Suwarsono, 2000:121):

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Permintaan Perusahaan}}{\text{Permintaan Industri Sejenis}} \times 100\%$$

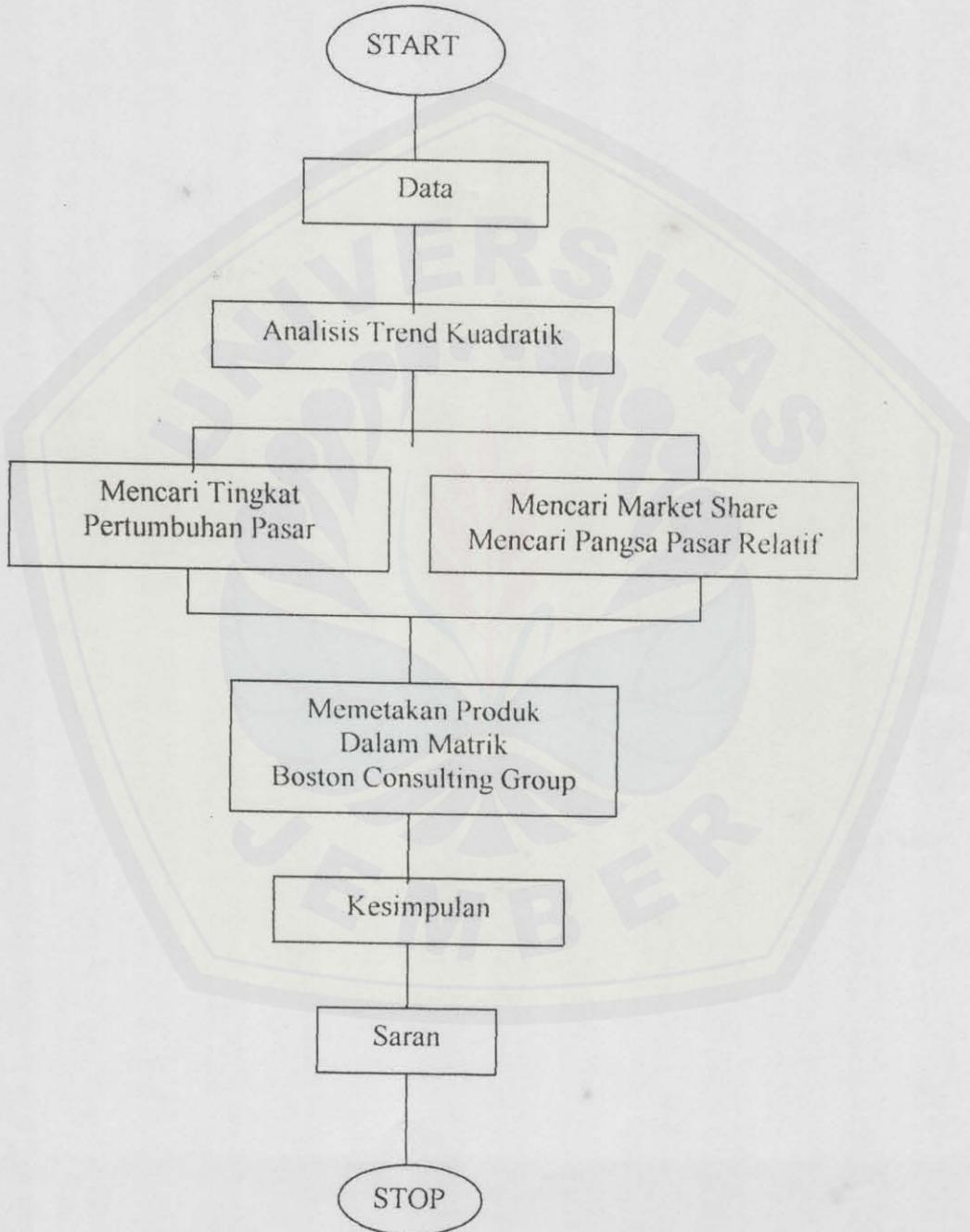
3. Melakukan pemetaan dalam Matrik Boston Consulting Group dengan cara membandingkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif dengan market share masing-masing produk.

Posisi produk yang terpetakan dimungkinkan menempati tiap-tiap kuadran matrik tersebut yang berjumlah empat. Tiap matrik memiliki nama tertentu dan arti tertentu pula (Hittet al, 1997:81).



3.6 Kerangka Pikir Penelitian

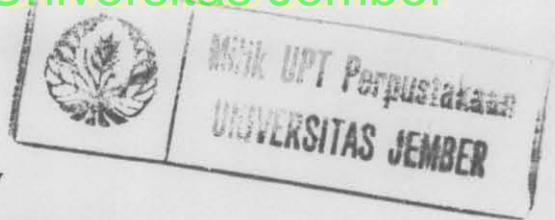
KERANGKA PEMECAHAN MASALAH



Gambar 4: Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pikir penelitian dibuat agar di dalam melakukan penelitian dapat berjalan secara terencana dan sistematis. Mengacu pada skema kerangka pikir di atas maka urutan di dalam melakukan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. tahapan pertama di dalam penelitian ini adalah pencarian data yang berhubungan dengan topik penelitian obyek yang akan diteliti.
2. setelah data-data yang berhubungan dengan penelitian telah terkumpul maka dilakukan penganalisisan data-data tersebut untuk menentukan taksiran nilai yang akan datang dengan menggunakan Metode Trend Kuadratik. Peramalan ini bertujuan untuk menentukan nilai tingkat pertumbuhan pasar dan tingkat pertumbuhan produk pada yang akan datang.
3. untuk nilai pertumbuhan produk tahun yang akan datang merupakan dasar untuk menentukan market share dan juga untuk menentukan pangsa pasar relatif dari perusahaan yang akan diteliti.
4. nilai perhitungan dari tingkat pertumbuhan pasar dan nilai dari pangsa pasar relatif merupakan dasar untuk melakukan pengelompokan dan pemetaan pada Matrik Boston Consulting Group terhadap produk yang diteliti.
5. setelah dilakukan pemetaan maka dapat di tarik suatu kesimpulan berdasarkan hasil perhitungan dan hasil dari pemetaan pada Matrik Boston Consulting Group.
6. kesimpulan yang ditarik itu dapat dijadikan sebagai landasan pembuatan saran untuk perusahaan bersangkutan. Poses penarikan saran adalah proses akhir dari penelitian ini.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Yang Diteliti

4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan

Perusahaan Industri Kuningan SETIA merupakan perusahaan yang bergerak dalam pembuatan barang-barang kerajinan yang terbuat dari kuningan. Perusahaan Industri Kuningan ini sebenarnya berasal dari Pulau Madura yang dibawa dari Kabupaten Sumenep yang menetap di Desa Cindogo Pedukuhan Karang Jawa Kecamatan Tapen, Bondowoso. Kemudian Ketrampilan membuat barang-barang tersebut oleh sesepuh mereka diwariskan kepada turunannya yang menyebar di dua desa yaitu Desa Cindogo dan Desa Jurang Sapi.

Perusahaan Industri Kuningan SETIA didirikan pada tanggal 10 April 1949 oleh Bapak Marzuki. Perusahaan ini berbentuk Badan Usaha Perseorangan dengan Surat Izin Usaha No. 221/D.I/II/2811.08/156/1981 yang dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Bondowoso pada tanggal 18 Februari 1981. Letak perusahaan ini berada di Desa Cindogo Kecamatan Tapen, wilayah Kabupaten Bondowoso, tepatnya di Jalan Raya Situbondo Km10.

Pada tahun 1980 Bapak Marzuki meninggal dunia dan usahanya diteruskan oleh istrinya yaitu Ibu Sus Sutiyah sampai dengan saat ini. Perusahaan Industri Kuningan SETIA Bondowoso mengalami perkembangan yang memuaskan baik dilihat dari hasil produksinya maupun kualitas dan pemasarannya, walaupun semua kemajuan tersebut dicapai setelah mengalami banyak kesulitan dan hambatan yang menekan waktu yang cukup lama. Dengan keuletan dan kesungguhan dalam meningkatkan pengelolaan aktivitas perusahaan, maka pada tanggal 27 Maret 1984 Perusahaan Industri Kuningan SETIA mewakili Kabupaten Bondowoso dalam temu karya pengrajin Industri tingkat nasional di Jakarta. Kemudian mendapatkan SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) dengan SIUP No. 273/KP/PDK/XII/1985.

4.1.2 Tujuan Perusahaan

Setiap pendirian perusahaan selalu mempunyai tujuan yang akan dicapai baik itu berupa tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut seluruh karyawan harus ikut terlibat dan bekerja keras untuk mewujudkan tujuan perusahaan itu. Perusahaan selalu memiliki tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang harus dicapai kurang lebih dari satu tahun. Adapun tujuan jangka pendek dari perusahaan ini adalah:

1. meningkatkan dan menjaga kualitas hasil produksi perusahaan. Kualitas suatu barang merupakan kunci dalam menjaga dan memelihara progressnya atau kelancaran pemasaran suatu produk sebab dengan mutu yang baik akan mendapatkan kepercayaan konsumen sehingga akan dapat menaikkan pemasaran hasil produksi
2. meningkatkan volume penjualan. Dengan meningkatnya volume penjualan akan dapat memperbesar pendapatan yang akan diperoleh perusahaan sehingga akan meningkatkan jumlah laba usaha yang masuk ke dalam perusahaan.
3. menjaga kelancaran proses produksi dan kontinuitas perusahaan. Dengan meningkatnya volume penjualan serta kelancaran proses produksi ditambah dengan laba yang maksimal, maka diharapkan kontinuitas perusahaan akan terjamin.

Tujuan jangka panjang yang ingin diraih oleh perusahaan adalah mencapai keuntungan yang optimal dalam rangka menjaga kontinuitas proses produksi. Dengan diperolehnya laba yang maksimal berarti telah tercapai tujuan perusahaan, sehingga proses produksi lancar.

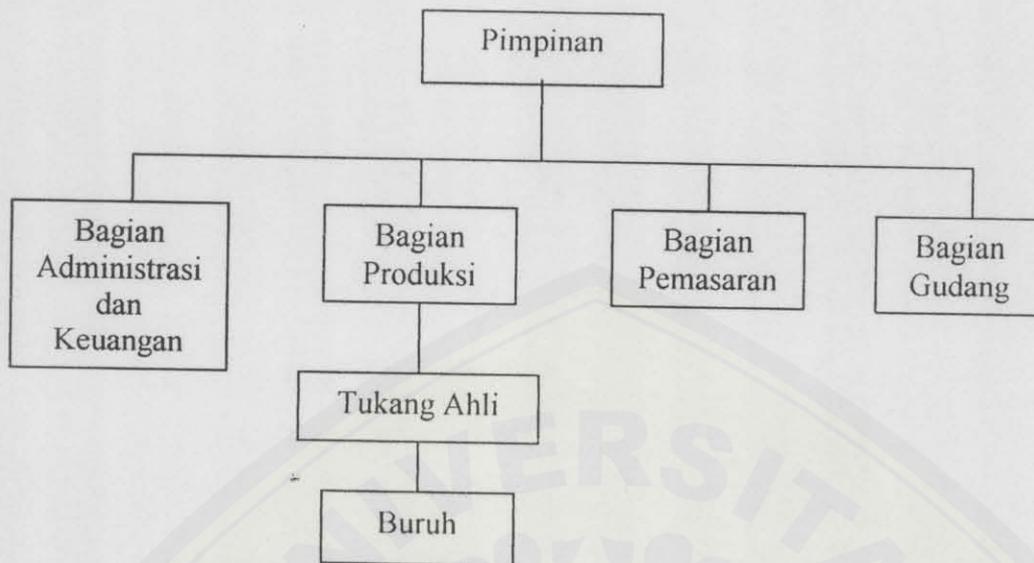
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan adalah suatu kerangka yang menunjukkan tugas-tugas untuk mencapai tujuan perusahaan, hubungan antara wewenang dan tanggung jawab yang harus dipikul oleh tiap-tiap anggota organisasi tersebut. Apabila struktur organisasi perusahaan tidak jelas, maka akan membingungkan

pihak-pihak pelaksana yang ada di dalamnya. Akibatnya aktivitas perusahaan terganggu. Hal ini dapat terjadi karena struktur organisasi merupakan bagan yang membagi wewenang dan tanggung jawab merupakan suatu pedoman dalam menjalin hubungan kerja yang harmonis di antara individu yang ada di dalam perusahaan.

Perusahaan Industri Kuningan SETIA Bondowoso mempunyai struktur organisasi lini atau garis. Perusahaan menggunakan bentuk ini karena untuk mempermudah dalam mengadakan pengawasan aktivitas dan untuk mempermudah dalam menjalankan perusahaannya. Dalam struktur organisasi ini kekuasaan tertinggi terletak pada pimpinan perusahaan yang mana semakin ke bawah maka semakin kecil wewenangnya.

Keuntungan dari struktur organisasi ini adalah mempermudah pembagian tugas-tugas serta wewenang untuk masing-masing bagian yang ada serta melihat dengan jelas dan cepat hubungan komunikasi antara bawahan dengan atasan serta lebih jauh dapat diketahui mana yang harus bertanggung jawab. Dengan demikian pelaku aktivitas perusahaan akan dapat berjalan dengan lancar dan cepat manakala proses produksi sedang berlangsung sehingga tidak mengganggu jalannya produksi. Adapun struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 5. Struktur Organisasi Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA Bondowoso

Sumber : Perusahaan Kuningan Setia Bondowoso, Februari 2002

Adapun tugas dan wewenang dari masing-masing bagian dapat diperiksa sebagai berikut:

a. pimpinan

- bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelangsungan hidup perusahaan secara keseluruhan serta kegiatan-kegiatan perusahaan baik keluar maupun ke dalam.
- menentukan arah dalam mencapai tujuan.
- mengusahakan hubungan baik dengan instansi pemerintah dan pihak-pihak terkait dengan bidang usahanya.
- mengatur dan mengadakan pembagian kerja agar tercapai kerjasama dan kesatuan tujuan demi tercapinya tujuan perusahaan.
- mengadakan pengawasan mutu dan cara kerja bawahannya.

b. kepala bagian administrasi dan keuangan

- mengatur keluar masuknya uang.
- melaksanakan kegiatan perencanaan pendapatan.
- mengkoordinasikan kegiatan administrasi dan surat-menyurat dalam perusahaan.
- mengawasi pelaksanaan administrasi dan keuangan perusahaan.

- bertanggung jawab pada pimpinan.
- c. kepala bagian produksi
 - merencanakan dan mengatur kegiatan bawahan terutama terhadap kualitas dan jual barang yang akan diproduksi.
 - melakukan pengawasan terhadap barang yang akan diproduksi.
 - bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi dan mutu barang.
 - mengkoordinir tukang ahli dan buruh.
 - bertanggung jawab pada pimpinan.
- d. kepala bagian pemasaran
 - menyusun perencanaan dan program kerja pemasaran atau penjualan sesuai dengan anggaran.
 - mengupayakan peningkatan penjualan dan pencarian langganan serta mengatur pelayanan terhadap konsumennya.
 - mengawasi pelaksanaan kegiatan penjualan agar kelancaran dan keberhasilan tercapai.
 - bertanggung jawab pada pimpinan.
- e. kepala bagian gudang
 - mengawasi masuknya dan keluarnya barang-barang dari gudang baik barang jadi, bahan baku maupun bahan penolong.
 - melaksanakan pencatatan atas keluar masuknya barang.
 - bertanggung jawab pada pimpinan.
- f. tukang ahli
 - tugasnya adalah mencetak dan membuat mal yang telah ditentukan.
 - mengecor, memoles mengukir dan mengelos kuningan.
 - bertanggung jawab pada bagian produksi.
- g. buruh
 - tugasnya membakar popokan hingga merongga.
 - membantu tenaga ahli di dalam melaksanakan tugasnya.
 - bertanggung jawab pada tangan ahli.

4.2 Aspek Tenaga Kerja

4.2.1 Jumlah tenaga Kerja

Pada saat ini Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA Bondowoso secara keseluruhan memiliki tenaga kerja sebanyak 25 orang pekerja termasuk pengurusnya. Dari jumlah tersebut sudah termasuk karyawan tetap dan buruh borongan.

Tabel 1: Perbandingan Jumlah Tenaga Kerja Laki-laki dan Perempuan pada Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA Bondowoso.

Jenis Kelamin	Karyawan Tetap	Buruh Borongan
Laki-laki	8	15
Wanita	2	-

Sumber: Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA Bondowoso, Februari,2002

Jumlah tenaga kerja di Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan Setia memiliki perbandingan jumlah kelamin laki-laki dan perempuan yang tidak seimbang. Hal ini dikarenakan dalam proses pembuatan produk, tenaga kerja laki-laki jauh lebih cepat dan cekatan daripada tenaga kerja wanita khususnya di dalam pengecoran kuningan serta pengukuran dalam proses produksi.

4.2.2 Hari dan Jam Kerja

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, Perusahaan Industri Kuningan SETIA Bondowoso melaksanakan jam kerja bagi para karyawannya selama satu minggu dengan jadwal sebagai berikut:

Hari Senin-Kamis

- 08.00 – 15.00 WIB Kerja
- 12.00 – 13.00 WIB istirahat

Hari Jumat

- 08.00 – 15.00 WIB kerja
- 11.00 – 13.00 WIB istirahat

Hari Sabtu

08.00 – 15.00 WIB kerja

12.00 – 13.00 WIB istirahat

Untuk hari minggu dan hari besar perusahaan menyatakan sebagai hari libur dan tidak mengadakan proses produksi.

Diharapkan dengan jam kerja seperti tersebut di atas efektifitas kerja operasional perusahaan dapat tercapai dengan optimal, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik dan sesuai dengan yang telah direncanakan.

4.2.3 Sistem Kompensasi

Besarnya gaji dan upah yang diterima oleh masing-masing karyawan berdasarkan pada berbagai hal, antara lain: tingkat keahlian dan ketrampilan, masa kerja dan lama kerja pada perusahaan serta besarnya tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan perbedaan status karyawan, maka sistem penggajian yang dilakukan perusahaan juga berbeda, yaitu:

- 1. gaji bulanan
- 2. upah mingguan

4.3 Produksi

Produksi merupakan kegiatan yang pasti dilaksanakan perusahaan, berjalan atau tidaknya perusahaan bisa dilihat dari produksinya, apabila perusahaan masih melaksanakan proses produksi maka dapat dikatakan bahwa perusahaan itu masih beroperasi. Apabila perusahaan masih bisa melaksanakan proses produksi dengan baik dan bisa menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan maksimal maka permintaan konsumen dapat terpenuhi, yang akan membawa dampak pada peningkatan laba perusahaan.

Produksi merupakan bagian penting dalam perusahaan. Produksi yang dihasilkan perusahaan tergantung dari luas perusahaan serta kapasitas produksi perusahaan. Untuk menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan berkualitas

maka pengawasan terhadap proses produksi ini sangat diperlukan. Beberapa hal yang perlu menjadi perhatian adalah sebagai berikut:

4.3.1 Bahan Baku

Perusahaan Kuningan SETIA dalam menghasilkan barang jadi menggunakan bahan baku dan bahan baku penolong, yaitu:

Bahan baku:

1. kuningan rosok dan peluru bekas

2. timah seng

Bahan penolong:

1. aluminium

2. malam tawon dan malam putih

3. pasir halus, pasir kasar dan tanah

4.3.2 Peralatan Yang Digunakan

Peralatan yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. mesin poles

7. tungku pengecoran

2. mesin gerinda

8. alat ukir

3. alat bubut

9. kikir

4. alat las

10. pisau

5. timbangan

11. wajan

6. kowi

12. hammer/palu

4.3.3 Proses Produksi

Proses pembuatan kerajinan kuningan pada umumnya melalui proses yang sama dengan pembuatan kerajinan yang terbuat dari logam lain. Intinya adalah terletak pada tiga bagian utama yaitu proses pembuatan cetakan, pencairan logam mentah dan penuangan logam cair dan proses penyelesaian. Proses pembuatan kerajinan kuningan ini dapat dijelaskan secara singkat pada uraian singkat berikut ini.

1. Pembuatan Cetakan

Pembuatan cetakan adalah bagian proses awal dalam pembuatan kerajinan kuningan hias. Cetakan terbuat dari malam tawon dan malam putih yang dicampur sampai rata, kemudian dipopok dengan pasir halus tetapi sebelumnya dipopok dengan tanah liat, lalu diikuti dengan pasir kasar. Jarak masing-masing popokan dilakukan pengeringan di udara terbuka.

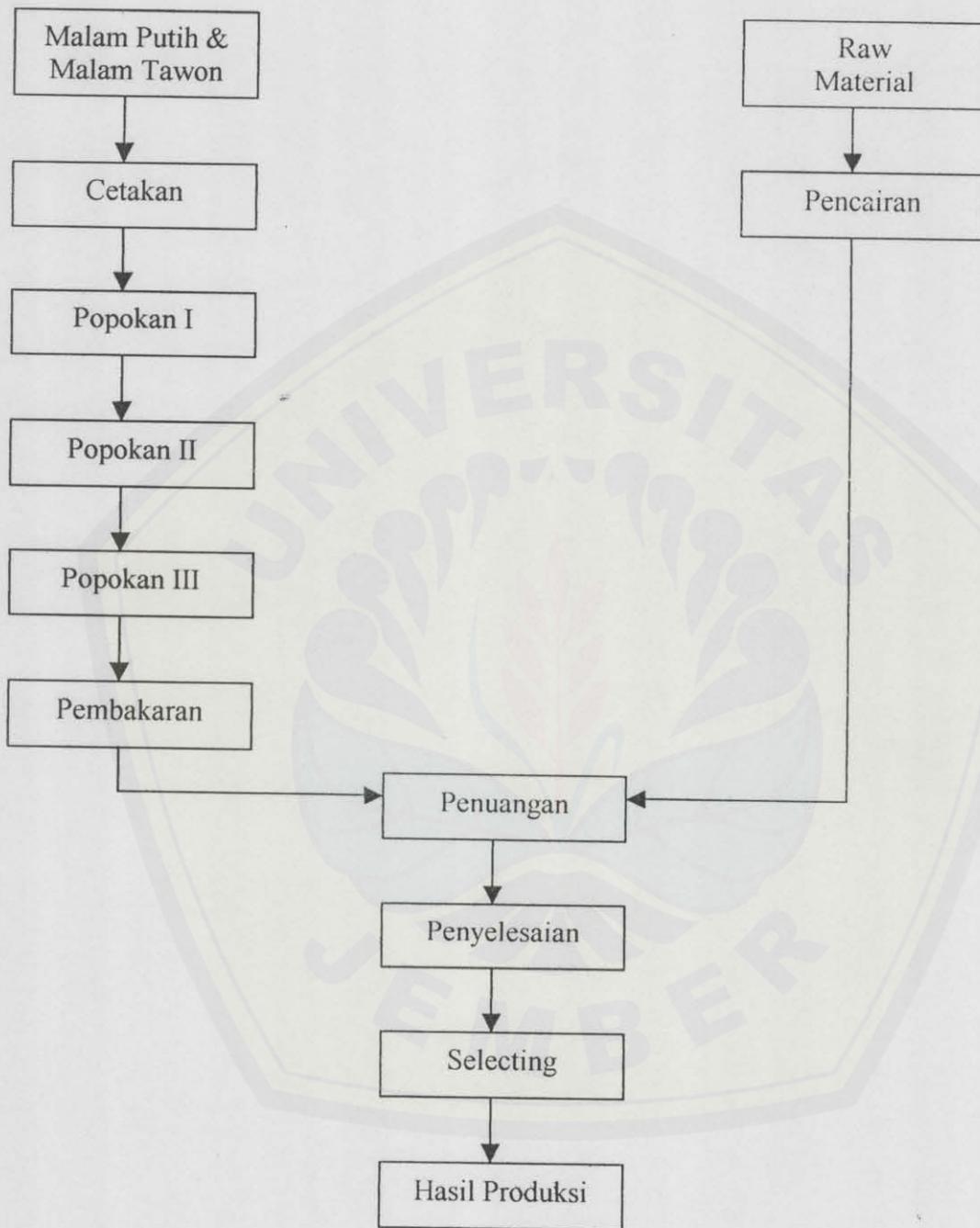
2. Pencairan logam mentah dan Penuangan logam cair

Bahan baku dalam pembuatan kerajinan kuningan hias ini dipanaskan sampai mencair dalam suatu wajan pemanas. Pencairan bahan bakau ini mengikuti aturan tertentu untuk mendapatkan produk dengan kualitas yang berbeda-beda. Perbandingan komposisi kuningan dengan timah seng mengikuti aturan perbandingan 3:1 untuk kualitas utama, jika komposisi timah seng lebih dari satu maka akan didapatkan kualitas biasa. Bahan baku yang cair itu lalu dituangkan ke dalam cetakan tersebut.

3. Proses Penyelesaian

Logam yang tertuangkan ke dalam cetakan itu lalu didinginkan, setelah mendingin dilakukan proses penyelesaian yang meliputi pembubutan, pemolesan, pengelasan ukiran dan penyetelan.

Proses pembuatan kerajinan kuningan hias ini akan dapat lebih mudah dipahami melalui skema berikut ini.



Gambar 6: Proses Produksi Perusahaan Kuningan SETIA Bondowoso
Sumber : Perusahaan Kuningan SETIA Bondowoso, Februari 2002

Keterangan Gambar:

1. proses pertama (pembuatan cetakan/mal)
di dalam proses ini malam putih dan malam tawon dicampur menjadi satu hingga rata untuk dibuat cetakan pada proses selanjutnya..
2. proses kedua (cetakan)
malam yang dicampur itu dibuat cetakan dalam bentuk yang diinginkan, di mana nantinya dituangi dengan kuningan cair untuk memperoleh bentuk kuningan yang diinginkan.
3. proses ketiga (popokan pertama)
setelah pembentukan cetakan/mal sudah diselesaikan, proses selanjutnya adalah popokan dimana cetakan tersebut dipopok dengan tanah liat dengan pengeringan di udara ditempat terbuka selama kurang lebih 12 jam tanpa kena sinar matahari.
4. proses keempat (popokan kedua)
setelah popokan pertama kering, lalu dipopok lagi dengan menggunakan pasir halus dengan pengeringan udara ditempat terbuka kurang lebih 24 jam tanpa kena sinar matahari.
5. preoses kelima (popokan ketiga)
setelah popokan kedua kering, kemudian dipopok lagi dengan menggunakan pasir kasar dengan penggeringan di bawah sinar matahari selama kurang lebih dua hari.
6. proses keenam (pembakaran)
setelah proses keempat atau popokan ketiga kering, popokan tersebut dibakar sampai merongga.
7. proses ketujuh (penyiapan bahan baku dan penolong)
bahan-bahan baku dan bahan-bahan penolong yang akan digunakan dipersiapkan dimana akan dicairkan didalam wajan pemanas.

8. proses ke delapan (pencairan)
bahan-bahan yang dimasukkan ke dalam wajan pemanas dengan diameter enam puluh sentimeter itu dipanaskan sampai mencair, hal tersebut dilakukan selama lima jam.
9. proses ke sembilan (pengecoran/penuangan)
setelah proses pencairan maka kuningan yang sudah cair itu dituangkan (dicor) ke dalam popokan yang sudah merongga.
10. proses ke sepuluh (pembongkaran)
kuningan yang sudah dituangkan ke dalam cetakan itu dibiarkan mendingin selama kurang lebih tujuh jam, baru kemudian kuningan yang ada di dalam popokan itu, popokannya tersebut dibongkar dan dilakukan pembersihan.
11. proses kesebelas (penyelesaian)
pada proses ini dilakukan proses penyelesaian atas hasil yang sudah diselesaikan, dimana dalam proses ini meliputi: pembubutan, pemolesan, pengelasan ukiran dan penyetelan.
12. proses kedua belas (selecting)
dalam proses ini dilakukan proses seleksi atas hasil produksi. Apabila terjadi kecacatan produk maka produk itu akan dikembalikan lagi ke bagian penyelesaian untuk diperbaiki, tetapi apabila produk itu kondisinya baik, maka produk itu dimasukkan ke dalam gudang untuk kemudian siap untuk dipasarkan.
13. proses ketiga (hasil produksi)
produk yang telah terseleksi itu merupakan produk yang nantinya akan dijual ke pasar konsumen dengan dimasukkan ke dalam gudang dahulu seandainya stok barang yang dijual itu masih ada.

4.3.4 Hasil Produksi

Hasil produksi kerajinan kuningan hias ini ada banyak bentuk dan item produk. Produk yang dihasilkan oleh Perusahaan Kuningan SETIA pada dasarnya ada empat jenis kelompok produk. Keempat jenis kelompok produk tersebut tersebut terdiri dari:

1. poidon, produk poidon yang dihasilkan oleh Perusahaan Kuningan SETIA ini adalah dua macam kualitas yaitu kualitas biasa dan kualitas utama, selain itu ukuran poidon tersebut masih dibagi lagi dengan ukuran besar (setinggi orang), ukuran menengah >1 meter dan ukuran kecil <1 meter.
2. bokor, produk bokor yang dihasilkan oleh perusahaan ada dua jenis yaitu yang ukuran besar >1 meter dan ukuran kecil <1 meter.
3. hiasan meja, produk hiasan meja ini memiliki item produk yang lebih banyak dan lebih beragam dari produk bokor dan produk poidon. Item produk ini terdiri dari set kinangan hias, naga, perahu, kerapan sapi, set cangkir dan teko, vas bunga, asbak dan berbagai patung binatang seperti sapi, ayam jago dan sebagainya.
4. hiasan gantung, produk hiasan gantung ini juga memiliki cukup banyak item produk seperti hiasan dinding, pigura dinding, lampu teplok hias, vas bunga gantung serta hiasan lampu gantung dan masih banyak lagi.

4.4 Aspek Pemasaran

Aktivitas pemasaran dalam perusahaan adalah kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan penyampaian barang-barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup usaha untuk berkembang dan mendapatkan keuntungan. Pemasaran ibaratnya sebuah jantung perusahaan yang mengalirkan aliran uang untuk membiaya proses kegiatan yang didapatnya dari penjualan produk yang dihasilkan. Dengan demikian kegiatan pemasaran merupakan bagian yang sangat penting guna mencapai tujuan perusahaan, karena pemasaran merupakan ujung tombak bagi perusahaan.

Apabila pemasaran suatu produk dapat berjalan secara progresif dan lancar serta ditunjang dengan produksi yang baik, baik itu berupa jumlah maupun mutunya maka akan dapat memuaskan konsumen dengan jalan memenuhi kebutuhan mereka.

Pemasaran merupakan kegiatan yang dianggap sebagai titik kritis keberhasilan perusahaan. Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila mencapai volume penjualan sebagaimana yang diharapkan. Dengan hasil penjualan yang diperoleh maka dapat menutup semua biaya produksi dan memperoleh keuntungan, bahkan dari hasil ini pula perusahaan menggantungkan kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu pemasaran membutuhkan lebih banyak konsentrasi baik itu dari bagian pemasaran itu sendiri ataupun dari bagian yang lain di dalam perusahaan.

Kebijakan pemasaran yang akan ditetapkan oleh perusahaan harus bersifat efektif dan efisien. Jika kebijakan pemasaran yang diambil oleh perusahaan itu kurang efektif dan efisien maka di dalam kegiatan pemasaran itu sendiri nantinya akan tercipta suatu Marketing Cost (Biaya Pemasaran) yang tinggi di mana hal ini disebabkan oleh ketidakefisienan dan ketidakefektifannya di dalam kebijakan pemasaran itu.

Bagaimanakah agar kebijakan pemasaran yang diambil itu dapat tepat sasaran? Ketepatan kebijakan pemasaran itu tidak lain adalah didukung oleh suatu analisis pemasaran dan penentuan strategi yang akan diambil oleh perusahaan. Untuk dapat menentukan strategi pemasaran yang tepat harus tahu akan segala aspek-aspek pemasaran yang terkumpul menjadi satu di dalam Sistem Infoemasi Pemasaran. Jadi penguasaan akan hal ini sangat penting sekali agar nantinya perusahaan dapat menentukan suatu kebijakan pemasaran yang tepat, efektif dan efisien.

4.4.1 Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran merupakan tempat dimana produk-produk yang diproduksi oleh perusahaan bersangkutan ditawarkan kepada konsumen. Prinsip bagi perusahaan adalah sekuat tenaga untuk menjual produknya guna memperoleh keuntungan dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya. Pada mulanya

pemasaran dari produk yang dihasilkan Perusahaan Kuningan SETIA adalah terbatas pada daerah Jawa Timur saja, akan tetapi sekarang sudah mencapai luar wilayah Jawa Timur yaitu Bandung, Semarang, Solo, Yogyakarta dan Bali.

Karena adanya suatu permintaan dari luar daerah maka Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan Setia berhasil memasarkan produknya ke luar daerah pemasarannya. Di dalam pemasaran luar daerah ini Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA mendapatkan order untuk dikerjakan dan penentuan harga penjualan tergantung dari pihak distributornya.

4.4.2 Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang dipakai atau digunakan oleh Perusahaan Kuningan SETIA di dalam memasarkan produknya adalah:

1. Produsen – perantara - konsumen

Dalam saluran distribusi ini yang menjalankan fungsi distribusi adalah perantara (pedagang). Perantara adalah orang atau perusahaan dagang yang membeli atau mengoper hak milik dan menjual barang-barang dagangan khususnya produk yang dihasilkan oleh Perusahaan Kuningan SETIA. Pihak perusahaan hanya menyiapkan produk jadi, setelah itu pihak perantara membantu di dalam bidang promosi, penjualan dan pendistribusian barang kepada konsumen.

2 Produsen – Konsumen

Untuk saluran distribusi ini perusahaan mempunyai Show Room tempat menjual barang-barang hasil produksinya, jadi konsumen bisa langsung datang ke tempat dan bertransaksi langsung sesuai dengan kesepakatan mereka berdua.

4.4.3 Data Penjualan Perusahaan

Perkembangan penjualan Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan Setia selama lima tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 : Data Perkembangan Penjualan Produk-produk Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan Setia Bondowoso Selama Periode 1997 - 2001

Kelompok Produk	Unit Terjual Selama Tahun				
	1997	1998	1999	2000	2001
Poidon	140	105	115	130	135
Bokor	190	120	113	113	110
Hiasan Gantung	158	115	130	110	125
Hiasan Meja	250	215	225	238	260

Sumber : Perusahaan Kuningan SETIA Bondowoso, Februari, 2002

Jika melihat perkembangan volume penjualan produk yang dihasilkan terlihat adanya penurunan seluruh kuantitas yang ada selama krisis ekonomi. Kenaikan volume penjualan produk berlangsung secara perlahan-lahan dimulai dari tahun 1999 kecuali untuk produk bokor yang masih mengalami penurunan. Sedangkan pada tahun 2001 kenaikan volume penjualan cukup berarti pada produk poidon dan hiasan meja. Produk hiasan gantung yang pada tahun 2000 mengalami penurunan dan untuk produk bokor yang konstan pada tahun 2000 dan terus turun untuk tahun 2001. Sekarang ini produk-produk kerajinan kuningan sudah mulai dikenali oleh masyarakat luas sebagai barang kerajinan hiasan yang unik dan menarik.

Peningkatan dan volume yang penjualan stabil pada produk bokor dan penurunan volume penjualannya yang tidak terlalu tajam tersebut, tidak lain juga adanya usaha untuk memperluas daerah pemasarannya dan adanya suatu kepercayaan dari konsumen bahwa Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan SETIA tidak hanya memproduksi barang-barang yang berkualitas tinggi tapi juga barang yang memiliki nilai seni yang tinggi.

4.5 Lingkungan Industri Perusahaan Sejenis

Lingkungan industri perusahaan sejenis merupakan lingkungan di mana tempat perusahaan tumbuh dan berkembang bersama-sama dan memproduksi produk yang sejenis. Dalam lingkungan industri perusahaan sejenis perusahaan memiliki perusahaan pesaing. Perusahaan pesaing yang dimaksud dalam tulisan ini adalah perusahaan pesaing sejenis yang memproduksi produk yang sejenis.

Oleh karena itu setiap jenis kelompok produk yang dihasilkan oleh perusahaan memiliki pesaing dan tingkat persaingan yang berbeda. Hal ini disebabkan jenis produk yang dihasilkan atau diproduksi oleh Perusahaan Kuningan SETIA selalu memiliki kemiripan ataupun sama dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan pesaing.

Untuk keperluan penelitian, data-data yang diperlukan berupa hasil penjualan dari perusahaan pesaing yang sejenis. Data ini diperoleh dari Departemen Perdagangan Dan Perindustrian Bondowoso serta hasil penelitian dan survey dari beberapa perusahaan sejenis di Bondowoso.

Adapun data-datanya sebagai berikut:

Tabel 3 : Perkembangan Permintaan Produk
Jenis Poidon Selama Periode 1997 - 2001

Perusahaan Kerajinan Kuningan	Unit Terjual Selama Tahun				
	1997	1998	1999	2000	2001
Setia	110	90	99	100	105
Imanda	140	105	115	130	135
Karunia	100	85	88	95	100
Intan	95	68	75	80	94
Buana Abadi	105	70	79	84	90
P. Jupri	85	40	55	63	68
Abdullah	90	55	65	70	75
Jumlah	725	513	576	622	667

Sumber: Depperindag Bondowoso dan Survey Perusahaan Kuningan Sejenis di Bondowoso

Pada tahun 1997 volume penjualan untuk produk poidon pada tiap-tiap perusahaan cukup tinggi. Hal ini dikarenakan pada waktu itu perekonomian Indonesia belum sepenuhnya mengalami krisis. Boleh dikatakan bahwa pada waktu itu perekonomian Indonesia dalam kondisi normal pada awal dan pertengahan tahun. Awal krisis yang terjadi pada akhir tahun membawa dampak yang tidak cukup berpengaruh pada tiap-tiap perusahaan karena volume penjualan yang terjadi pada umumnya sebelum akhir cukup tinggi. Memasuki tahun 1998 yang terkena krisis volume penjualan yang terjadi pada tiap perusahaan mengalami penurunan tidak terkecuali Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan Setia.

Penurunan yang terjadi itu lebih banyak disebabkan oleh kenaikan harga bahan baku dan bahan penolong serta menurunnya daya beli masyarakat dan adanya menurunnya interest masyarakat untuk membeli barang kerajinan hias kuningan ini. Pada tahun-tahun sesudahnya, volume penjualan mengalami kenaikan sedikit demi sedikit dengan membaiknya daya beli masyarakat walaupun sedikit sekali dan adanya interest masyarakat untuk membeli barang hias khususnya produk poidon yang unik dan menarik. Sedangkan untuk produk bokor perkembangannya sebagai berikut:

Tabel 4 : Perkembangan Permintaan Produk
Jenis Bokor Selama Periode 1997 - 2001

Perusahaan Kerajinan Kuningan	Unit Terjual Selama Tahun				
	1997	1998	1999	2000	2001
Imanda	150	110	108	105	105
Setia	190	120	113	113	110
Karunia	130	94	94	92	90
Intan	135	109	106	104	104
Buana Abadi	120	95	93	93	90
Abdullah	110	98	90	88	88
P.Jupri	90	65	65	62	66
Jumlah	925	691	669	657	647

Sumber: Depperindag Bondowoso dan Survey Perusahaan Kuningan Sejenis di Bondowoso

Volume penjualan untuk produk bokor mengalami hal yang tidak sama seperti yang dialami oleh produk poidon tersebut diatas, yaitu mengalami penurunan pada waktu krisis dan naik secara perlahan-lahan pada tahun 1999. Tetapi kenaikan yang terjadi tersebut cukup kecil yang disebabkan oleh masyarakat yang cenderung menyukai produk poidon yang besar dan unik daripada produk bokor.

Sedangkan untuk produk bokor dalam perkembangannya, khususnya di volume penjualan mengalami penurunan yang mencolok pada tahun 1998 hal ini juga disebabkan oleh krisis yang terjadi. Setelah itu pada tahun-tahun berikutnya mengalami penurunan yang tidak terlalu besar sehingga sampai saat ini kisaran dari seluruh volume penjualan dari tiap tahunnya berkisar 600 buah unit. Selain itu adanya kenaikan bahan-bahan pokok juga menyebabkan masyarakat yang seandainya sebelum krisis mampu membeli produk bokor kurang berminat lagi pada produk bokor. Sekarang, sebagian masyarakat lebih menyukai produk kerajinan lain yang lebih murah, misalnya produk hiasan gantung dan hiasan meja. Untuk produk hiasan gantung selami lima tahun terakhir perkembangannya seperti dibawah ini:

Tabel 5 : Perkembangan Permintaan Produk Jenis Hiasan Gantung

Perusahaan Kerajinan Kuningan	Unit Terjual Selama Tahun				
	1997	1998	1999	2000	2001
Setia	158	115	130	110	125
Imanda	135	110	115	105	110
Karunia	110	95	105	90	105
Intan	101	98	98	98	103
Buana Abadi	130	113	125	104	106
Abdullah	100	92	95	90	93
P. Jupri	98	65	75	60	81
Jumlah	824	688	742	657	723

Sumber: Depperindag Bondowoso dan Survey Perusahaan Kuningan Sejenis di Bondowoso

Hiasan gantung mengalami nasib yang berbeda seperti produk poidon dan produk bokor yaitu selum krisis volume penjualan produk poidon cukup tinggi lalu menurun bersamaan dengan datangnya badai krisis. Tetapi setelah itu mampu bangkit kembali secara perlahan-lahan walaupun tidak terlalu mencolok. Sedangkan untuk produk bokor pada waktu sebelum krisis volume penjualannya juga tinggi dan mengalami penurunan juga ketika krisis datang.

Tetapi pada tahun berikutnya volume penjualannya baik yang dialami oleh Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan Setia ataupun perusahaan yang lainnya masih mengalami penurunan secara terus menerus dengan selisih yang tidak terlalu tajam untuk tiap tahunnya. Hal ini terlihat dari perkembangan seluruh produk boror kisaran dari total keseluruhan industri ada pada kisaran 600 buah unit. Untuk produk hiasan gantung pada tahun 1997 volume total keseluruhan industri untuk produk hiasan gantung juga tinggi.

Memasuki krisis dari keseluruhan total penjualan industri mengalami penurunan lalu naik pada tahun 1999 pada kisaran 700 dan pada tahun berikutnya turun sekitar 100 buah unit dan naik lagi pada tahun 2001. penurunan yang terjadi pada awal krisis lebih banyak disebabkan oleh turunnya daya beli dan waktu diikuti oleh kenaikan mungkin lebih banyak disebabkan oleh sebagian masyarakat

yang ingin memiliki produk pajangan emas di rumah yang unik. Jadi situasi lingkungan ekonomi makro juga banyak berpengaruh pada kegiatan perusahaan khususnya di dalam pemasarannya. Ketika perekonomian Indonesia mengalami penurunan pertumbuhan, kelangsungan hidup perusahaan juga terganggu sehingga menurunkan kinerja perusahaan dan hal ini membuat perusahaan harus beradaptasi dengan lingkungan yang tidak normal ini.

Faktor lainnya yang berpengaruh yaitu karena ukuran produk hiasan gantung lebih kecil dari produk poidon dan produk bokor, maka harga produk hiasan gantung ini tetap dapat dijangkau oleh sebagian masyarakat. Sedangkan untuk produk yang ukurannya sama dengannya yaitu produk hiasan gantung perkembangan yang dialaminya adalah sebagai berikut:

Tabel 6 : Perkembangan Permintaan Produk
Jenis Hiasan Meja Selama Periode 1997 - 2001

Perusahaan Kerajinan Kuningan	Unit Terjual Selama Tahun				
	1997	1998	1999	2000	2001
Imanda	232	185	198	110	120
Buana Abadi	248	210	215	225	230
Setia	250	215	225	238	260
Karunia	220	180	190	200	210
Intan	200	175	185	198	205
Abdullah	210	163	176	187	199
P.Jupri	190	150	164	175	180
Jumlah	1550	1278	1353	1333	1404

Sumber: Depperindag Bondowoso dan Survey Perusahaan Kuningan Sejenis di Bondowoso

Krisis yang terjadi pada tahun 1997 akhir menyebabkan terjadinya penurunan kegiatan ekonomi Indonesia yang hampir menyeluruh, telah menyebabkan penurunan volume penjualan khususnya Perusahaan Industri Kerajinan Kuningan ini. Produk hiasan meja walaupun pada awal krisis mengalami penurunan tapi tetapi pada tahun-tahun berikutnya dalam

perkembangannya mengalami kenaikan yang cukup berarti, hal ini tidak seperti pada produk hiasan gantung yang mengalami penurunan tahun 1998, lalu naik lagi untuk tahun berikutnya 1999. Kemudian turun lagi tahun 2000, setelah mengalami kenaikan pada tahun sebelumnya dan yang terakhir naik lagi tahun 2001 tersebut. Kenaikan pada produk hiasan meja yang lebih bersifat kontinue ini, lebih banyak disebabkan oleh produk hiasan meja boleh dikatakan lebih menarik daripada produk hiasan gantung dalam penampilannya dan juga lebih variatif. Selain itu ukurannya yang kadangkala ada yang terkecil telah menjadikan harganya dapat dibeli oleh masyarakat. Pada tahun berikutnya terjadinya kenaikan volume penjualan pada tiap-tiap perusahaan khususnya produk hiasan meja lebih besar daripada produk poidon. Penyebab hal ini adalah hiasan meja lebih lebih murah dan bentuknya lebih kecil daripada kedua produk yang disebut sebelumnya (produk poidon dan bokor).

4.6 Analisis Posisi Perusahaan Dalam Persaingan

Matrik Boston Consulting Group merupakan model yang sangat baik untuk mengevaluasi strategi bisnis pada perusahaan, sehingga dapat diketahui strategi perusahaan yang terbaik untuk diambil dan dirumuskan. Matrik ini pada dasarnya melihat posisi perusahaan dalam persaingan industri sejenis yang didasarkan pada dua hal, yaitu tingkat pertumbuhan pasar (industri sejenis) dan pangsa pasar relatif.

Dari data-data yang telah diperoleh, yaitu hasil penjualan produk perusahaan dan perkembangan permintaan industri sejenisnya, maka analisis Boston Consulting Goup bisa dimulai dengan cara menentukan posisi dari masing-masing produk ke dalam sebuah matrik yang dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Produk Jenis Poidon

Berdasarkan data yang ditampilkan pada tabel 2 dan tabel 3 dapat ditentukan trend pada tahun 2002 seperti dalam perhitungan pada lampiran 1, 2 dan 3 dan diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pertumbuhan produk

Berdasarkan perhitungan trend pada lampiran 1, proyeksi permintaan untuk tahun 2002 sebesar 939,4 unit sedangkan untuk tahun 2001 sendiri sebesar 762,6 unit. Berdasarkan hasil perhitungan di lampiran 1, perhitungan trend untuk tahun 2002 diperkirakan mengalami kenaikan tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2001 sebesar:

$$(939,4 - 762,6) : 762,6 \times 100\% = 23,1\%$$

Tingkat pertumbuhan produk Perusahaan Setia bisa dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 3, diperkirakan untuk tahun 2002 sebesar 158 unit.

b. Pangsa pasar relatif

Pangsa pasar relatif merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar,, dalam hal ini perbandingannya antara Setia (ramalan penjualannya tahun 2002 sebesar 158 unit) dengan Imanda (ramalan penjualan untuk tahun 2002 sebesar 171,99 unit) berdasarkan trend pada lampiran 2 dan 3 untuk tahun 2002 sebesar:

$$PPR = 158 : 171,99 = 0,91X$$

c. Market share

Market share digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri sejenis pada umumnya yang dinyatakan dengan persentase, penjualan tahun 2002 Perusahaan Setia sebesar 158 unit dan untuk permintaan tahun 2002 sebesar 939,4 unit, maka didapatkan market share sebesar:

$$MS = (158 : 939,4) \times 100\% = 16,819\%$$

Hal ini berarti bahwa produk jenis poidon Setia Menguasai 16,819% dari seluruh permintaan industri jenis produk poidon.

2. Produk Jenis Bokor

Berdasarkan data yang ditampilkan pada tabel 2 dan tabel 5 dapat ditentukan trend pada tahun 2002 seperti dalam perhitungan pada lampiran 4, 5 dan 6 dan diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pertumbuhan produk

Berdasarkan perhitungan trend pada lampiran 4, proyeksi permintaan tahun 2001 sebesar 665,228 unit dan proyeksi permintaan tahun 2002 sebesar 769,798 unit, maka untuk tahun 2002 diperkirakan mengalami kenaikan tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2001 yaitu sebesar:

$$(769,798 - 665,228) : 665,228 \times 100\% = 15,719\%$$

Pertumbuhan produk Perusahaan Setia bisa dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 5 dan diperkirakan untuk tahun 2002 sebesar 149,604 unit.

b. Pangsa pasar relatif

Pangsa pasar relatif merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar. Dalam hal ini, perbandingan antara Setia (dengan ramalan penjualan tahun 2002 sebesar 149,604 unit) dan Imanda (ramalan penjualan tahun 2002 sebesar 125,699 unit) berdasarkan trend pada lampiran 5 dan 6, maka untuk tahun 2002 pangsa pasar relatifnya sebesar :

$$PPR = 149,604 : 125,699 = 1,18X$$

c. Market Share

Market share digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya yang dinyatakan dengan persentase, untuk Perusahaan Setia dengan ramalan penjualan produk sebesar 149,604 unit dan ramalan pertumbuhan pasar tahun 2002 sebesar 769,798 unit didapatkan market share sebesar:

$$MS = (149,604 : 769,798) \times 100\% = 19,434\%$$

Hal ini berarti jenis produk bokor Setia hanya menguasai 19,434% dari seluruh permintaan industri dengan jenis produk bokor di Bondowoso.

3. Produk Jenis Hiasan Gantung

Dari data yang ditampilkan pada tabel 2 dan tabel 6 dapat ditentumkan trend pada tahun 2002 berdasarkan perhitungan pada lampiran 7, 8 dan 9 sebagai berikut:

- a. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pertumbuhan produk
Berdasarkan perhitungan trend pada lampiran 7, dengan proyeksi permintaan tahun 2002 sebesar 789,352 unit dan tahun 2001 sebesar 718,486 unit, maka diperkirakan untuk tahun 2002 tingkat pertumbuhan pasar mengalami kenaikan dari tahun 2001 sebesar:

$$(789,352 : 718,486) : 718,486 \times 100\% = 9,86\%$$

Sementara untuk tingkat pertumbuhan produk hiasan gantung yang dihasilkan Perusahaan Setia tahun 2002 bisa dilihat pada lampiran 8 diperkirakan sebesar 146,802 unit.

- b. Pangsa pasar relatif

Pangsa pasar relatif merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar.

Dalam hal ini, perbandingan antara Setia (dengan tingkat pertumbuhan produk tahun 2002 sebesar 146,802 unit) dan Imanda (tingkat pertumbuhan produk tahun 2002 sebesar 120,998 unit), maka berdasarkan trend pada lampiran 8 dan 9 untuk tahun 2002 sebesar:

$$PPR = 146,802 : 120,998 = 1,23X$$

- c. Market share

Market share digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya yang dinyatakan dengan persentase, untuk Perusahaan Setia dengan tingkat pertumbuhan produk tahun 2002 sebesar 146,802 unit dan proyeksi permintaan pasar tahun 2002 sebesar 789,352 unit, maka didapatkan market share sebesar:

$$MS = (146,802 : 789,352) \times 100\% = 18,597\%$$

Ini berarti bahwa produk jenis Hiasan-hiasan Perusahaan Setia menguasai pasar hanya 18,597% dari seluruh industri jenis produk Hiasan Gantung.

4. Produk jenis Hiasan Meja

Dari data yang ditampilkan pada tabel 2 dan tabel 7 dapat ditentukan trend pada tahun 2002 berdasarkan perhitungan lampiran 10, 11 dan 12 sebagai berikut:

a. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pertumbuhan produk

Berdasarkan perhitungan trend pada lampiran 10, dengan proyeksi permintaan tahun 2002 sebesar 1.607,97 unit dan tahun 2001 sebesar 1.402,62 unit, maka diperkirakan untuk tahun 2002 mengalami kenaikan sebesar:

$$(1.607,97 - 1.420,62) : 1.420,62 \times 100\% = 13,18\%$$

Sementara untuk tingkat pertumbuhan produk Perusahaan Setia tahun 2002 bisa dilihat dalam perhitungan trend lampiran 12 dan diperkirakan 2002 sebesar 309,32 unit.

b. Pangsa pasar relatif

Pangsa pasar relatif merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar.

Dalam hal ini, perbandingan antara Setia (dengan ramalan penjualan tahun 2002 sebesar 146,802 unit) dan Buana Abadi (dengan ramalan penjualan tahun 2002 sebesar 120,998 unit), maka berdasarkan trend pada lampiran 11 dan 12 untuk tahun 2002 sebesar:

$$PPR = 146,802 : 120,998 = 1,23X$$

c. Market share

Market share digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya yang dinyatakan persentase, untuk Perusahaan Setia dengan ramalan penjualan tahun 2002 sebesar 146,802 unit dan ramalan permintaan tahun 2002 sebesar 789,352 unit, maka didapatkan market share sebesar:

$$MS = (146,802 : 789,352) \times 100\% = 18,597\%$$

Ini menunjukkan bahwa produk Setia jenis Hiasan Rumah Tangga menguasai pasar hanya 18,597% dari seluruh industri produk jenis Hiasan Meja.

Berdasarkan seluruh perhitungan atas dasar teori dari Matrik Boston Consulting Group (BCG), pada Perusahaan Kuningan Setia Bondowoso dapat ditampilkan dalam sebuah tabel dan gambar Matrik Boston Consulting Group (BCG) dari tiap jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan sebagai berikut:

1. Produk Jenis Poidon

Tingkat Pertumbuhan Pasar	: 23,1%
Pangsa Pasar Relatif	: 0,91X
Market Share	: 16,819%

Berarti posisi produk jenis poidon Setia berada dalam matrik Boston Consulting Group yaitu "*Question Mark*" atau Tanda Tanya.

2. Produk Jenis Bokor

Tingkat Pertumbuhan Pasar	: 15,719%
Pangsa Pasar Relatif	: 1,18X
Market Share	: 19,434%

Berarti posisi produk jenis bokor Setia dalam matrik Boston Consulting Group (BCG) berada dalam "*Star*" atau Bintang.

3. Produk Jenis Hiasan Meja

Tingkat Pertumbuhan Pasar	: 13,18%
Pangsa Pasar Relatif (PPR)	: 1,16X
Market Share (MS)	: 19,23%

Posisi produk jenis hiasan-hiasan Setia dalam posisi di matrik Boston Consulting Group (BCG) berarti berada dalam "*Star*" atau Bintang.

4. Produk Jenis Hiasan Gantung

Tingkat Pertumbuhan Pasar	: 9,86%
Pangsa Pasar Relatif (PPR)	: 1,23X
Market Share (MS)	: 18,597%

Posisi produk jenis hiasan rumah tangga Setia berarti dalam Matrik Boston Consulting Group (BCG) berada dalam "*Cash Cow*" atau Sapi Perah.

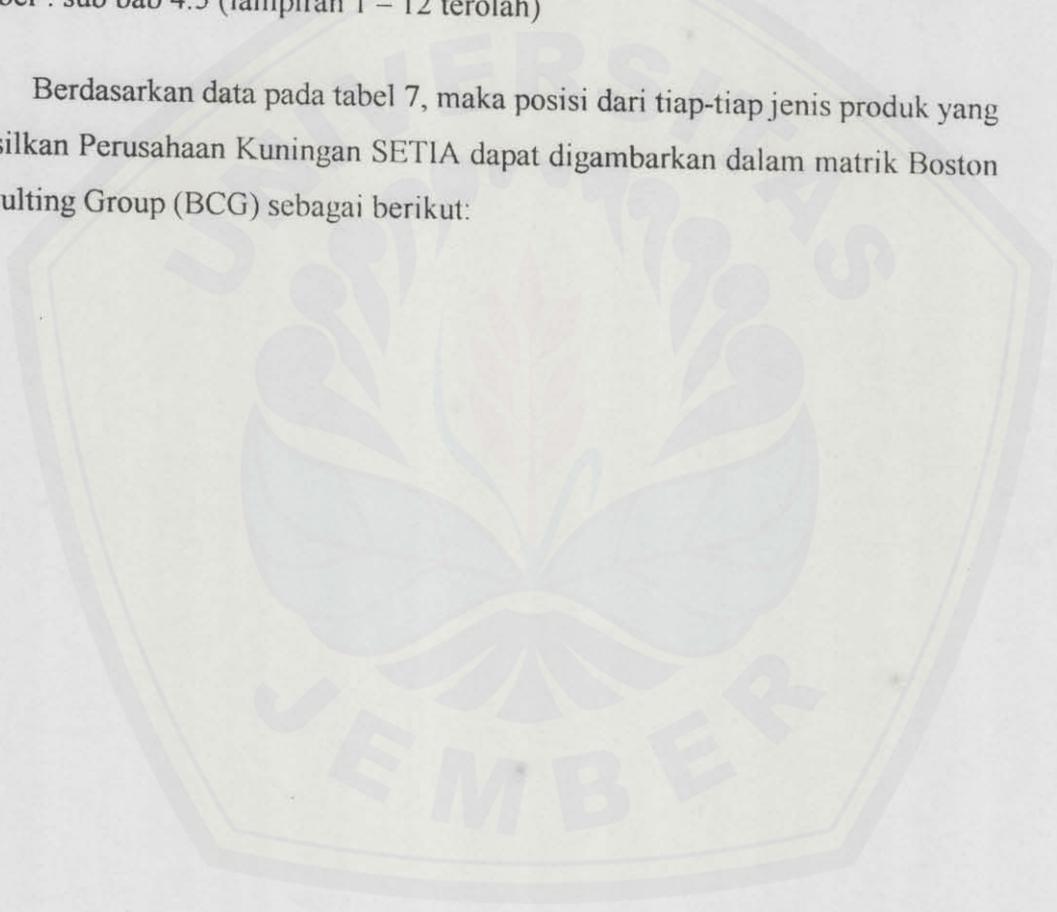
Analisis posisi perusahaan dalam persaingan sebagaimana diuraikan sebelumnya dapat ditampilkan di dalam sebuah tabel berikut:

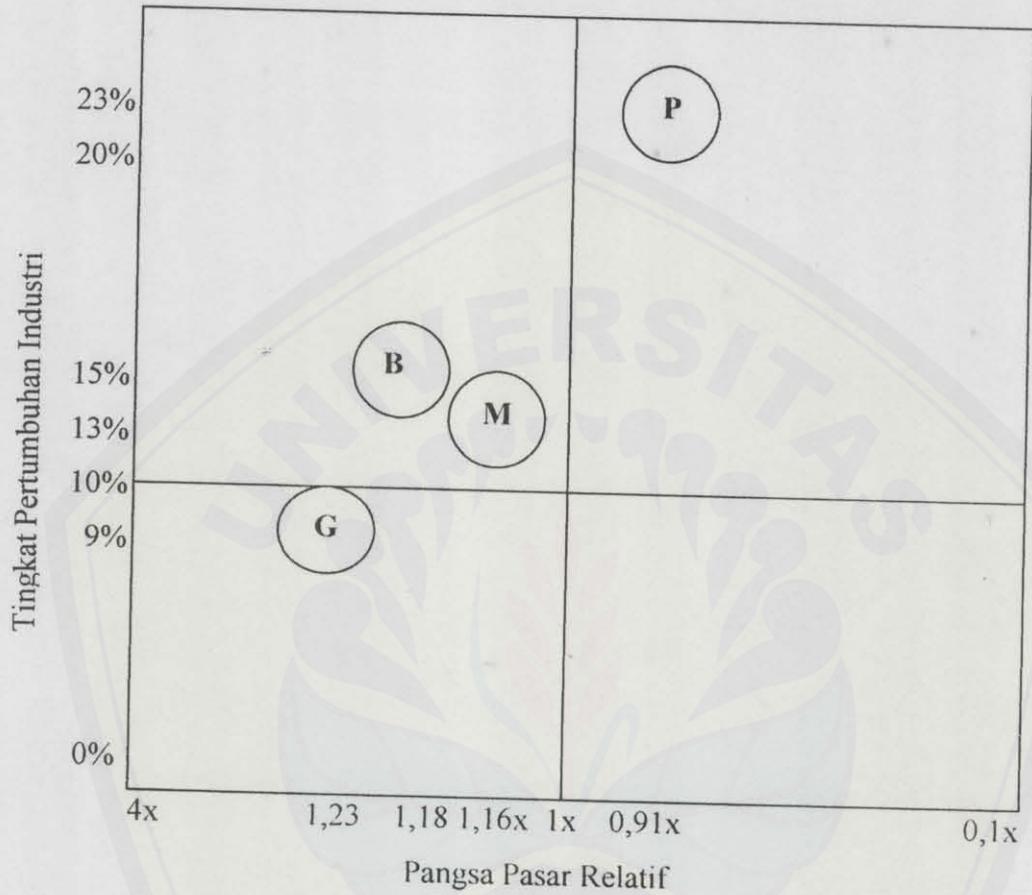
Tabel 7: Nilai dan Posisi Persaingan Perusahaan Kuningan SETIA

Posisi	Jenis Produk			
	Poidon	Bokor	Hiasan Meja	Hiasan Gantung
1. Tingkat Pertumbuhan Pasar	23,1%	15,719%	13,19%	9,86%
2. Pangsa Pasar Relatif	0,91X	1,18X	1,16X	1,23X
3. Market Share	16,819%	19,434%	19,23%	18,597%
4. Posisi Dlm Matrik BCG	Question Mark	Star	Star	Cash Cow

Sumber : sub bab 4.5 (lampiran 1 – 12 terolah)

Berdasarkan data pada tabel 7, maka posisi dari tiap-tiap jenis produk yang dihasilkan Perusahaan Kuningan SETIA dapat digambarkan dalam matrik Boston Consulting Group (BCG) sebagai berikut:





Gambar 7 : Posisi Tiap Jenis Produk Perusahaan Setia Di Dalam Matrik Boston Consulting Group

Sumber : Data Tabel 7 Terolah

B = Jenis Produk Bokor

P = Jenis Produk Poidon

M = Jenis Produk Hiasan Meja

G = Jenis Produk Hiasan Gantung

Dari hasil perhitungan yang berdasarkan pada teori Matrik Boston Consulting Group maka dari tiap-tiap produk yang ada pada Perusahaan Kuningan Setia dapat dievaluasi sebagai berikut:

1. Produk Poidon

Jenis produk ini berada di dalam posisi "*Question Mark*" atau Tanda Tanya. Diposisinya itu jenis produk poidon bergerak di dalam pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasar relatifnya juga tinggi. Jenis produk ini memiliki kemungkinan berkembang pesat dan dapat menjadi penghasil arus kas yang kuat. Jika perusahaan selalu membuat inovasi untuk produk ini, misalnya dengan mempertinggi kualitas dan mempercantik ukirannya, apapun yang dilakukan tersebut hanya bertujuan untuk menggeser posisi produk ini ke posisi yang lebih baik untuk menekan biaya operasional ataupun untuk memperbesar pangsa pasarnya dengan melakukan pengembangan produk. Jika hal ini terwujud akan dapat memberikan keuntungan yang besar mengingat posisinya yang sekarang ini masih mampu untuk berkembang lebih pesat.

Saran manajemen yang dapat ditarik dari Matrik Boston Consulting Group ini adalah Kembangkan (*Build*); sasarannya adalah meningkatkan pangsa pasar produk ini khususnya jenis produk poidon sehingga posisinya bisa meningkat ke "*Star*" atau Bintang. Untuk itu perlu terus dilakukan pengembangan produk jenis poidon ini demi peningkatan arus kas yang masuk ke perusahaan walaupun kadang kala menyita dana banyak pada awalnya.

2. Produk Hiasan Gantung

Posisi jenis produk ini adalah "*Cash Cow*" atau Sapi Perah. Jenis produk hiasan gantung ini bergerak dalam pangsa pasar yang tinggi dengan tingkat pertumbuhan pasar yang rendah. Saran yang dapat diajukan oleh Matrik Boston Consulting Group ini adalah:

- a. Pertahankan; alasannya adalah mempertahankan pangsa pasar yang telah diraih oleh perusahaan sekarang ini. Jika pangsa pasar yang diperoleh perusahaan sangat tinggi, maka perusahaan tersebut akan menguasai pasar yang ada, walaupun tingkat pertumbuhannya cukup lamban. Pangsa pasar yang tinggi tersebut merupakan suatu aset yang penting bagi perusahaan

untuk dapat meningkatkan arus kasnya. Peningkatan arus kas ini dapat dilakukan dengan suatu strategi yang banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan lain jika suatu produknya berada dalam posisi *Cash Cow* ini. Strategi tersebut adalah Panen (*Harvest*).

- b. Strategi Panen (*Harvest*) merupakan strategi yang umum dilakukan oleh perusahaan jika suatu produknya menempati posisi *Cash Cow*; sasarannya adalah pemasukan uang jangka pendek secara besar-besaran dan berkesinambungan yang hasilnya diharapkan untuk membantu produk lain yang sangat butuh untuk dikembangkan lebih lanjut.

Produk dalam posisi ini akan memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan walaupun tingkat pertumbuhan pasarnya rendah dan kemungkinan untuk berkembang pasarnya cukup kecil. Jika perusahaan mampu memegang atau mempunyai market share yang tinggi maka perusahaan akan dapat melakukan pemanen dengan memanfaatkan nilai yang terkandung di dalam produk itu secara maksimal sebelum produk itu memasuki masa akhir siklus hidupnya.

Jika tidak dilakukan suatu tindakan peremajaan produk kembali secara cepat untuk Produk yang berada dalam posisi *Cash Cow*, maka secara tidak langsung perusahaan telah meningkatkan percepatan (*acceleration*) terhadap produk itu untuk memasuki masa akhir siklus hidup produk.

3. Produk Bokor dan Hiasan Meja

Posisi "*Star*" atau Bintang adalah keadaan di mana produk itu berada dalam situasi pasar yang berada dalam tingkat pertumbuhan yang tinggi serta memiliki pangsa pasar yang cukup tinggi. Sementara itu posisinya sudah relatif kuat. Produk dalam posisi ini menghasilkan keuntungan yang besar dan bisa digunakan untuk membiayai jenis produk pada posisi "*Question Mark*" atau Tanda Tanya yang cenderung lebih memerlukan dana untuk dukungan pengembangan dan perhatian.

Pangsa pasar relatif jenis produk bokor lebih besar daripada jenis produk hiasan meja, sedangkan tingkat pertumbuhan pasarnya juga lebih besar dari jenis produk hiasan meja. Dan keadaan sebaliknya adalah keadaan posisi jenis

produk hiasan meja yaitu pangsa pasar relatifnya lebih kecil dari produk bokor serta tingkat pertumbuhan pasarnya lebih kecil dari jenis produk bokor. Produk jenis bokor dan hiasan meja ini mampu menghasilkan arus kas yang tinggi untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan.

Saran dengan dasar pertimbangan ini, analisis Matrik Boston Consulting Group menawarkan saran: Pertahankan (*Hold*); karena produk pada posisi ini akan memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan. Produk yang berada dalam posisi ini memiliki kemungkinan untuk tumbuh di pasar lebih besar dari pada produk dalam posisi Sapi Perah. Hal ini menunjukkan bahwa produk dalam posisi ini masih dapat dilakukan pengembangan produk untuk memperpanjang siklus hidup produk dua atau tiga kali lebih panjang dibanding dengan siklus hidup produk awalnya.

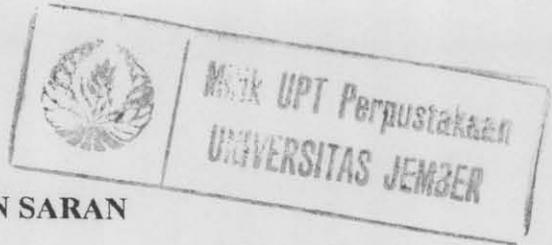
Jika perusahaan memiliki pangsa pasar yang tinggi untuk produk itu maka aliran kas jangka pendek cukup besar untuk perusahaan, sebab posisi ini merupakan penghasil dana kas yang besar bagi perusahaan serta perlu dipertahankan posisinya agar pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan jangan sampai terus mengecil.

Penawaran/saran Matrik Boston Consulting Group untuk keempat produk tersebut sejalan dengan perumusan salah satu dari keempat macam strategi pemasaran yang ditawarkan oleh Glueck, yaitu: Strategi Kombinasi. Mengingat jenis industri yang digeluti oleh Perusahaan Kuningan Setia adalah industri kerajinan mewah dan unik serta khas, maka hal lain perlu dipertimbangkan sebaik mungkin adalah penerapan strategi yang cocok dan sesuai. Strategi yang dimaksud adalah gabungan dari dua strategi yaitu strategi ekspansi dan strategi stabilisasi.

Kedua strategi itu yang merupakan bagian dari strategi kombinasi adalah Strategi Ekspansi yang merupakan suatu strategi untuk meningkatkan pangsa pasar produk-produk perusahaan yang berada dalam posisi Tanda Tanya dan meningkatkan laba atau arus kas yang besar untuk produk yang berada dalam posisi Bintang dan Sapi Perah, di mana dengan selalu melakukan tindakan-tindakan agar produk tetap eksis pada beberapa posisi.

Strategi kedua yang merupakan bagian dari strategi kombinasi adalah Strategi Stabilisasi yang merupakan suatu strategi untuk tetap membuat produk menempati keadaan posisinya yang menguntungkan sekarang ini. Strategi ini cocok diterapkan pada produk yang menempati posisi Star dan Cash Cow dengan tujuan agar pangsa pasar yang dimilikinya tidak mengalami penurunan.





BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dengan analisis Matrik Boston Consulting group pada Perusahaan Kuningan Setia dapat disimpulkan bahwa masing-masing jenis produk pada perusahaan ini posisinya sebagai berikut:

1. Produk Poidon.

Produk poidon yang dihasilkan oleh perusahaan bersangkutan memiliki pangsa pasar relatif sebesar 0,91X di bandingkan pesaing utamanya yaitu Perusahaan Kuningan Imanda. Market share yang di miliki oleh perusahaan hanya sebesar 16,819% dari seluruh skala pasar yang ada di mana pasar tersebut mempunyai tingkat pertumbuhan industri sebesar 23,1%, dengan tingkat permintaan produk poidon tahun 2003 sebesar 939,4 buah dan tingkat penjualan produk poidon Setia tahun 2003 sebesar 158 buah.

Produk poidon ini berada dalam posisi dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi serta pangsa pasar relatif yang rendah. Posisi ini di dalam Matrik Boston Consulting Group lebih dikenal dengan posisi "*Question Mark*". Strategi yang dilakukan untuk produk dalam posisi ini adalah **Kembangkan (Build)**.

2. Produk Bokor

Produk bokor memiliki tingkat pertumbuhan industri sebesar 15,719% dan tingkat permintaan produk bokor tahun 2003 sebesar 769,798 buah, untuk tingkat penjualan produk bokor Setia tahun 2003 sebesar 149,604 buah, sedangkan untuk produk bokor dihasilkan oleh perusahaan bersangkutan mempunyai pangsa pasar relatif sebesar 1,18Xx dan market share yang dipegang oleh Perusahaan Setia adalah 19,434% dimana pesaing terdekatnya masih Perusahaan Kuningan Imanda.

Posisi tersebut dalam Matrik Boston Consulting Group dikenal dengan posisi **Bintang (Star)**, yaitu produk dengan pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi. Strategi yang cocok diterapkan oleh perusahaan adalah **Pertahankan (Hold)**.

3. Produk Hiasan Meja

Market share yang dimiliki oleh Perusahaan Setia untuk produk hiasan meja yang dihasilkannya sebesar 19,23% dengan pesaing terdekatnya masih Perusahaan Kuningan Buana Abadi. Pangsa pasar yang dimilikinya adalah 1,16X dengan tingkat pertumbuhan industri sebesar 13,18% tingkat permintaan produk hiasan meja tahun 2003 sebesar 1.607,97 buah serta tingkat penjualan produk hiasan meja Setia untuk tahun 2003 sebesar 309,32 buah.

Posisi ini dalam Matrik Boston Consulting Group dikenal dengan posisi **Bintang (Star)** yaitu produk dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi serta pangsa pasar yang tinggi juga. Strategi yang cocok yang dilakukan untuk produk dalam posisi ini adalah **Pertahankan (Hold)**.

4. Produk Hiasan Gantung

Pangsa pasar produk hiasan alat rumah tangga untuk Perusahaan Setia sebesar 1,23X dengan market share yang dimilikinya adalah 18,597% dari total keseluruhan industri produk hiasan alat rumah tangga dengan tingkat pertumbuhan pasar sebesar 9,86% serta tingkat permintaan produk hiasan gantung tahun 2003 sebesar 789,352 buah dan tingkat penjualan produk hiasan gantung Setia untuk tahun 2003 sebesar 146,802 buah.

Posisi **Sapi Perah (Cash Cow)** adalah posisi dengan tingkat pertumbuhan pasar yang rendah namun pangsa pasar yang diraih oleh perusahaan sangat tinggi. Strategi yang relevan untuk dilaksanakan dalam posisi ini adalah **Panen (Harvest)**.

5.2 Saran

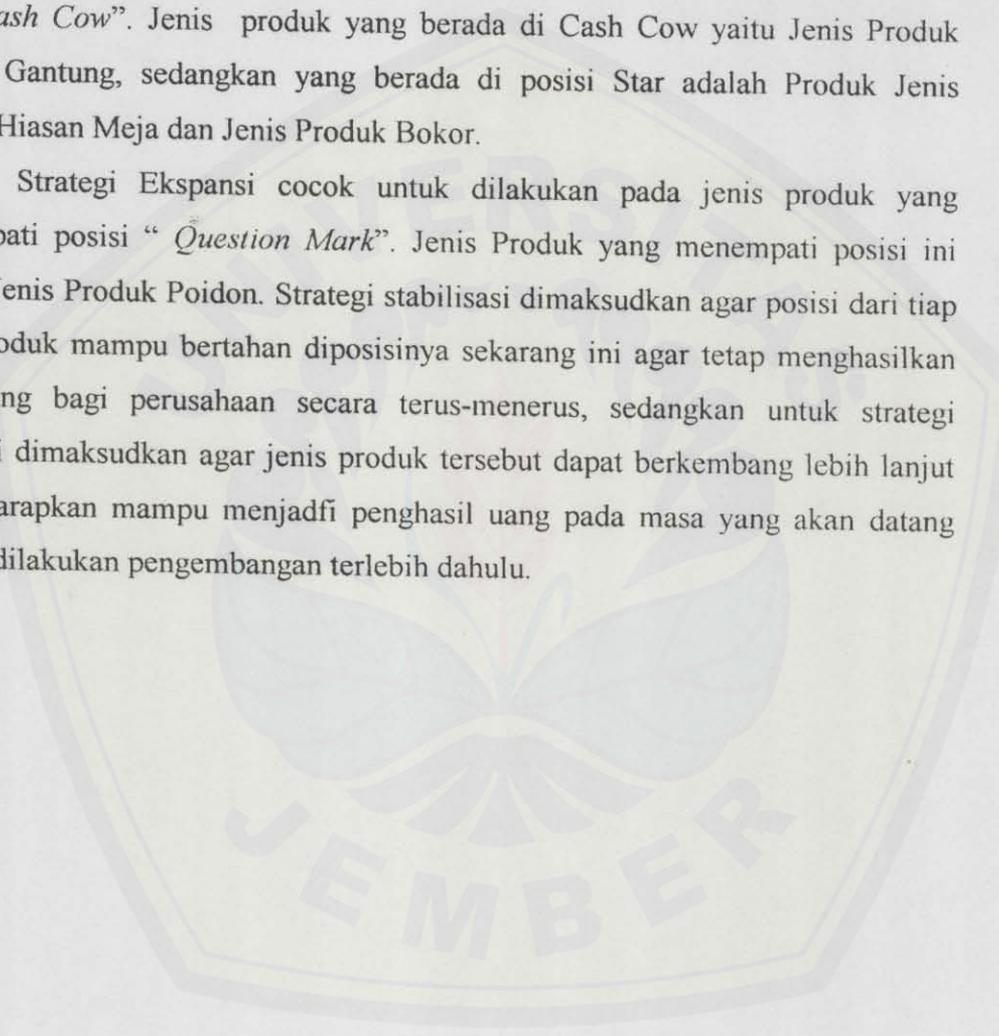
Saran untuk Perusahaan Kuningan Setia yang dapat diberikan dari analisis di atas adalah:

1. Mempertahankan posisi "Cash Cow" atau Sapi Perah karena posisi ini sebagai penghasil arus kas perusahaan dengan cara selalu melakukan inovasi bentuk atau model sesuai dengan selera konsumen atau trend kesenian yang sedang terjadi sekarang ini. Sementara itu perusahaan juga perlu untuk memperbaiki posisi "Question Mark" agar dapat bergeser ke "Star" atau Bintang ataupun ke "Cash Cow" atau Sapi Perah, sehingga menambah pemasukan kas perusahaan dengan cara pengembangan produk dan menambah investasi. Perusahaan juga harus mewaspadaikan perkembangan produk yang berada dalam posisi Sapi Perah, hal ini dimaksudkan agar produk tidak bergeser ke posisi yang kurang menguntungkan bagi perusahaan tanpa diketahui oleh perusahaan terlebih dahulu.
2. Untuk posisi "Question Mark" atau tanda tanya usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan pengembangan produk khususnya dalam desain sehingga mampu menarik konsumen untuk membeli produk yang dihasilkan tersebut. Posisi ini memerlukan perhatian utama sebab umumnya suatu produk pada posisi ini memerlukan perhatian untuk berkembang lebih lanjut. Perusahaan juga harus mewaspadaikan agar produk yang berada dalam posisi Tanda Tanya ini tidak keluar dari posisinya atau posisinya dengan tiba-tiba bergeser ke posisi yang kurang menguntungkan bagi perusahaan. Cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan adalah dengan mencari sebab-sebab utama mengapa produk tersebut berada dalam posisi Tanda Tanya. Alasan lain mungkin karena desain produk yang dihasilkan oleh pesaing lebih bagus dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga perusahaan harus meningkatkan kualitas produk dan membuat desain produk yang jauh lebih bagus dan indah dari pesaingnya.
3. Posisi "Star" atau Bintang; untuk produk yang berada di dalam posisi ini, posisi strategi yang diterapkan adalah dengan jalan mengurangi biaya inovasi/pengembangan dan penelitian. Hal yang utama adalah melakukan

perluasan daerah pemasaran serta mempertahankan mutu dan kepercayaan konsumen.

Strategi yang cocok diterapkan untuk Perusahaan Kuningan Setia dikenal dengan Strategi Kombinasi. Strategi Kombinasi yang dimaksud adalah Strategi Stabilisasi, khususnya untuk jenis produk yang berada pada posisi "Star" dan "Cash Cow". Jenis produk yang berada di Cash Cow yaitu Jenis Produk Hiasan Gantung, sedangkan yang berada di posisi Star adalah Produk Jenis Hiasan-Hiasan Meja dan Jenis Produk Bokor.

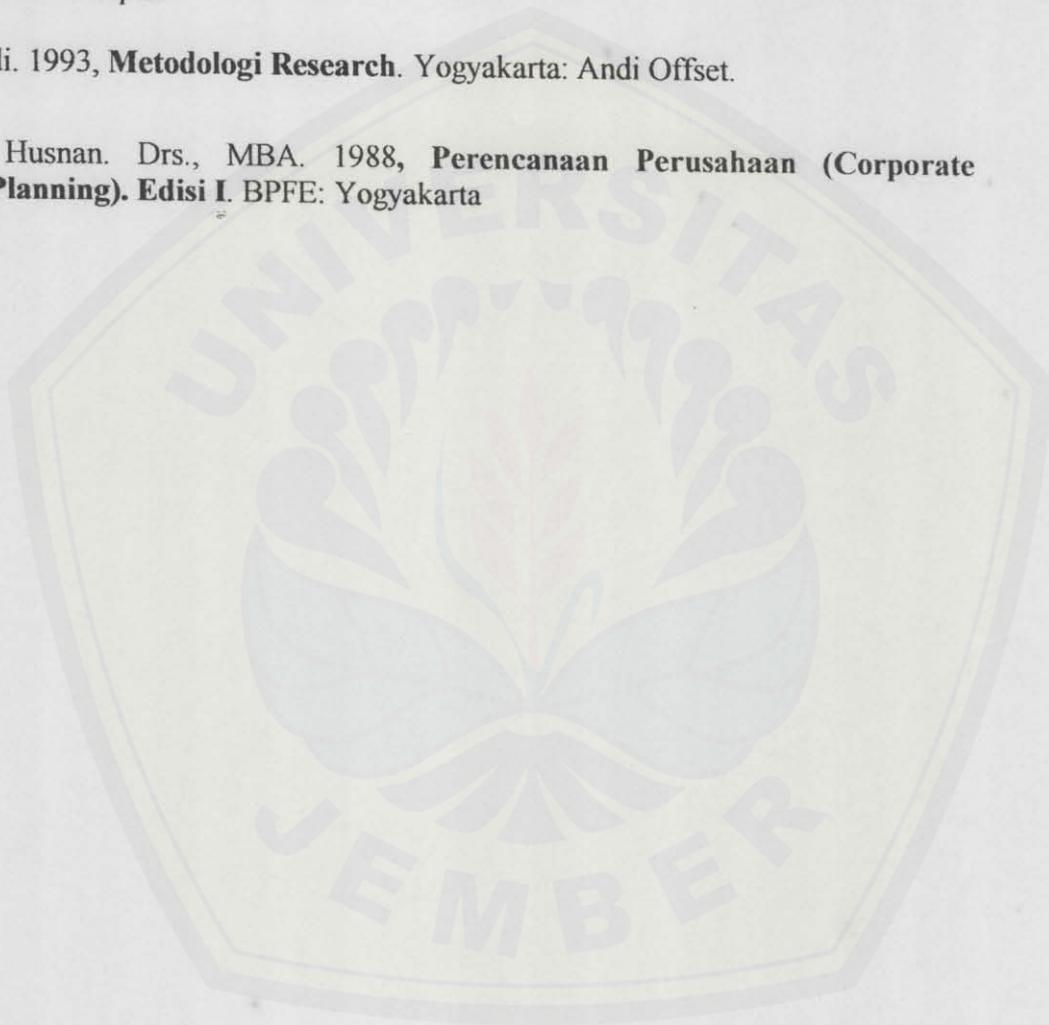
Strategi Ekspansi cocok untuk dilakukan pada jenis produk yang menempati posisi "Question Mark". Jenis Produk yang menempati posisi ini adalah Jenis Produk Poidon. Strategi stabilisasi dimaksudkan agar posisi dari tiap jenis produk mampu bertahan diposisinya sekarang ini agar tetap menghasilkan arus uang bagi perusahaan secara terus-menerus, sedangkan untuk strategi ekspansi dimaksudkan agar jenis produk tersebut dapat berkembang lebih lanjut dan diharapkan mampu menjadfi penghasil uang pada masa yang akan datang dengan dilakukan pengembangan terlebih dahulu.



DAFTAR PUSTAKA

- Anto Dajan. 1995, **Pengantar Metode Statistik Jilid I**. Jakaerta: LP3ES.
- Basu Swasta & Irawan. 1990, **Manajemen Pemasaran Modern**. Yogyakarta: Liberty.
- Departemen Perdagangan Dan Perindustrian Bondowoso. **Perkembangan Industri Kerajinan Kuningan**. Bondowoso
- Fandi Tjiptono. 1997, **Soal Jawab Pemasaran. Edisi I**. Yogyakarta: Andi Offset.
- Faried Widjaya Irawan. 1996, **Pemasaran 2000. Edisi I**. Yogyakarta: BPFE
- Freddy Rangkuti. 1999, **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Glueck, William & Jaunch, Lawrence R. 1995, **Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan. Edisi III**. Jakarta: Erlangga.
- Gunawan Adisaputro & Marwan Asri. 1995, **Anggaran Perusahaan I**. Yogyakarta : BPFE.
- Hitt, M. A. & Ireland, Duane R. & Hoskinson, Robert E. 1997, **Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Globalisasi**. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Phillip. 1997, **Manajemen Pemasaran Modern: Analisis, Perencanaan, Implementasi Dan Kontrol**. Jakarta: Prenhallindo.
- Marzuki. 1996, **Metodologi Research**. Yogyakarta: BPFE.
- M. Ali. 1993, **Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi**. Bandung Angkasa.
- M. Suwarsono. 2000, **Manajemen Strategik: Konsep Dan Kasus**. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Pangestu Subagyo. 1997, **Forecasting Dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan. Edisi II**. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Pearce & Robinson. 1997, **Manajemen Strategik. Jilid I**. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Porter, M. E. 1996, **Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing**. Jakarta: Erlangga.
- R. A. Supriyono. 1990, **Manajemen Strategi Dan Kebijakan Bisnis. Edisi I**. Yogyakarta: BPFE.
- S. Arikunto. 1992, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**. Jakarta: Rineka Cipta.
- S. Hadi. 1993, **Metodologi Research**. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suad Husnan. Drs., MBA. 1988, **Perencanaan Perusahaan (Corporate Planning). Edisi I**. BPFE: Yogyakarta



Lampiran 1: Perhitungan Trend Permintaan Produk (Unit)
Jenis Poidon

X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	725	-2	-1450	4	16	2900
1998	513	-1	-513	1	1	513
1999	576	0	0	0	0	0
2000	622	1	622	1	1	622
2001	667	2	1334	4	16	2668
Jumlah	3103	0	-7	10	34	6703

Sumber : Tabel 3. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Poidon

$$3103 = 5a + 10c$$

$$-7 = 10b$$

$$6703 = 10a + 34c$$

$$\begin{array}{r|l} 3103 = 5a + 10c & \times 2 \\ 6703 = 10a + 34c & \times 1 \\ \hline & 6206 = 10a + 20c \\ & \underline{6703 = 10a + 34c} \\ & -497 = -14c \\ & c = 35.5 \end{array}$$

$$-7 = 10b$$

$$b = -0.7$$

$$3103 = 5a + 10b$$

$$3103 = 5a + 10(-0,7)$$

$$3103 = 5a - 7$$

$$3110 = 5a$$

$$a = 622$$

$$Y' = a + bx + cx^2$$

$$Y' = 622 - 0,7x + 35,5x^2$$

Y' untuk tahun 2001 dengan x =2 sebesar:

$$Y' = 622 - 0,7(2) + 35,5(2)^2 = 762.6$$

Sedangkan untuk tahun 2002 nilai taksirannya dengan x = 3, sebesar:

$$Y' = 622 - 0,7(3) + 35,5(3)^2 = 939.4$$

Lampiran 2 : Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit)
Jenis Poidon Untuk Perusahaan Setia

X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	110	-2	-220	4	16	440
1998	90	-1	-90	1	1	90
1999	99	0	0	0	0	0
2000	100	1	100	1	1	100
2001	105	2	210	4	16	420
Jumlah	504	0	0	10	34	1050

Sumber : Tabel 3. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Poidon

$$504 = 5a + 10c$$

$$0 = 10b$$

$$1050 = 10a + 34c$$

$$504 = 5a + 10c$$

$$1050 = 10a + 34c$$

$$\begin{array}{r} \times 2 \quad 1008 = 10a + 20c \\ \times 1 \quad 1050 = 10a + 34c \\ \hline -42 = -14c \\ c = 3 \end{array}$$

$$0 = 10b$$

$$b = 0$$

$$504 = 5a + 10c$$

$$504 = 5a + 10(3)$$

$$685 = 5a - 30$$

$$655 = 5a$$

$$a = 131$$

$$Y' = a + bx + cx^2$$

$$Y' = 131 + 3x^2$$

Y' untuk tahun 2001 sebesar:

$$Y' = 131 + 3(2)^2 = 143$$

Tahun 2002 dengan x = 3 nilai taksiran yang didapat sebesar:

$$Y' = 131 + 3(3)^2 = 158$$

Lampiran 3 : Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit)
 Jenis Poidon Untuk Perusahaan Imanda

X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	140	-2	-280	4	16	560
1998	105	-1	-105	1	1	105
1999	115	0	0	0	0	0
2000	130	1	130	1	1	130
2001	135	2	270	4	16	540
Jumlah	625	0	15	10	34	1335

Sumber : Tabel 3. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Poidon

$$625 = 5a + 10c$$

$$15 = 10b$$

$$1335 = 10a + 34c$$

$$\begin{array}{r}
 625 = 5a + 10c \\
 1335 = 10a + 34c
 \end{array}
 \begin{array}{l}
 | \times 2 \\
 | \times 1 \\
 \hline
 \end{array}
 \begin{array}{l}
 1250 = 10a + 10c \\
 1335 = 10a + 34c \\
 \hline
 -85 = -14c \\
 c = 6.07
 \end{array}$$

$$15 = 10b$$

$$b = 1.5$$

$$625 = 5a + 10c$$

$$625 = 5a + 10(6.07)$$

$$625 = 5a + 60.7$$

$$564.3 = 5a$$

$$a = 112.86$$

$$Y' = a + bx + cx^2$$

$$Y' = 112.86 + 1.5b + 6.07x^2$$

Nilai untuk x = 2 pada tahun 2001 sebesa:

$$Y' = 112.86 + 1.5(2) + 6.07(2)^2 = 140.14$$

Pada tahun 2002 nilaitaksiran sebesar:

$$Y' = 112.86 + 1.5(3) + 6.07(3)^2 = 171.99$$

Lampiran 4 : Perhitungan Trend Permintaan Produk (Unit) Jenis Bokor

X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	925	-2	-1850	4	16	3700
1998	691	-1	-691	1	1	691
1999	669	0	0	0	0	0
2000	657	1	657	1	1	657
2001	647	2	1294	4	16	2588
Jumlah	3589	0	-590	10	34	7636

Sumber : Tabel 4. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Bokor

$$3589 = 5a + 10c$$

$$-590 = 10b$$

$$7636 = 10a + 34c$$

$$3589 = 5a + 10c$$

$$7636 = 10a + 34c$$

x2

$$7178 = 10a + 20c$$

x1

$$7636 = 10a + 34c$$

$$\hline -458 = -14c$$

$$c = 32.714$$

$$-590 = 10b$$

$$b = -59$$

$$3589 = 5a + 10c$$

$$3589 = 5a + 10(32.714)$$

$$3589 = 5a + 327.14$$

$$3261.86 = 5a$$

$$a = 652.372$$

$$Y' = a + bx + cx^2$$

$$Y' = 652.372 - 59x + 32.714x^2$$

Y' untuk tahun 2001 sebesar (x = 2) :

$$Y'(2) = 652.372 - 59(2) + 32.714(2)^2 = 665,228$$

Sedangkan untuk Y' yang ketiga dengan x = 3 untuk tahun 2002 sebesar:

$$Y'(3) = 652.372 - 59(3) + 32.714(3)^2 = 769.798$$

Lampiran 5 : Perhitungan Trend Pejualan Produk (Unit)
Jenis Bokor Untuk Perusahaan Setia

X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	190	-2	-380	4	16	760
1998	120	-1	-120	1	1	120
1999	113	0	0	0	0	0
2000	113	1	113	1	1	113
2001	110	2	220	4	16	440
Jumlah	646	0	-167	10	34	1433

Sumber : Tabel 4. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Bokor

$$\begin{aligned} 646 &= 5a + 10c \\ -167 &= 10b \\ 1433 &= 10a + 34c \end{aligned}$$

$$\begin{array}{r|l} 646 = 5a + 10c & \times 2 \quad 1292 = 10a + 20c \\ 1433 = 10a + 34c & \times 1 \quad 1433 = 10a + 34c \\ \hline & -141 = -14c \\ & c = 10,072 \end{array}$$

$$\begin{aligned} -167 &= 10b \\ b &= -16,7 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 646 &= 5a + 10c \\ 646 &= 5a + 10(10,072) \\ 646 &= 5a + 100,72 \\ 545,28 &= 5a \\ a &= 109,056 \end{aligned}$$

$$Y' = a + bx + cx^2$$

$$Y' = 109,056 - 16,7x + 10,072x^2$$

Tahun 2001 yang nilai $x = 2$ nilai taksirannya sebesar:

$$Y' = 109,56 - 16,7(2) + 10,072(2)^2 = 115,944$$

Untuk tahun 2002 nilai taksirannya dengan $x = 3$ sebesar:

$$Y' = 109,56 - 16,7(3) + 10,072(3)^2 = 149,604$$

Lampiran 6 : Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit)
Jenis Bokor Untuk Perusahaan Imanda

X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	150	-2	-300	4	16	600
1998	110	-1	-110	1	1	110
1999	108	0	0	0	0	0
2000	105	1	105	1	1	105
2001	105	2	210	4	16	420
Jumlah	578	0	-95	10	34	1235

Sumber : Tabel 4. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Bokor

$$578 = 5a + 10c$$

$$-95 = 10b$$

$$1235 = 10a + 34c$$

$$578 = 5a + 10c$$

$$1235 = 10a + 34c$$

$$\begin{array}{r} \times 2 \\ \hline 1156 = 10a + 20c \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \times 1 \\ \hline 1235 = 10a + 34c \\ \hline -79 = -14c \end{array}$$

$$-79 = -14c$$

$$c = 5.643$$

$$-95 = 10b$$

$$b = -9.5$$

$$578 = 5a + 10c$$

$$578 = 5a + 10(5.643)$$

$$578 = 5a + 56.43$$

$$521.57 = 5a$$

$$a = 104.314$$

$$Y' = a + bx + cx^2$$

$$Y' = 104.314 - 9.5x + 5.643x^2$$

Tahun 2001 dengan $x = 2$, nilai Y' adalah:

$$Y'(2) = 104.314 - 9.5(2) + 5.643(2)^2 = 107.884$$

Untuk tahun 2002 dengan $x = 3$, hasil perhitungannya sebesar:

$$Y'(3) = 104.314 - 9.5(3) + 5.643(3)^2 = 126.699$$

Lampiran 7 : Perhitungan Trend Permintaan Produk (Unit) Jenis Hiasan Gantung

X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	824	-2	-1648	4	16	3296
1998	688	-1	-688	1	1	688
1999	742	0	0	0	0	0
2000	657	1	657	1	1	657
2001	723	2	1446	4	16	2892
Jumlah	3634	0	-233	10	34	7533

Sumber : Tabel 5. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Hiasan Gantung

$$3634 = 5a + 10c$$

$$-233 = 10b$$

$$7533 = 10a + 34c$$

$$3634 = 5a + 10c$$

$$7533 = 10a + 34c$$

$$\times 2 \quad 7268 = 10a + 20c$$

$$\times 1 \quad \underline{7533 = 10a + 34c} \quad =$$

$$-265 = -14c$$

$$c = 18.928$$

$$-233 = 10b$$

$$b = -23.3$$

$$3634 = 5a + 10c$$

$$3634 = 5a + 10(18.928)$$

$$3634 = 5a + 189.28$$

$$3444.72 = 5a$$

$$a = 688.944$$

$$Y' = a + bx + cx^2$$

$$Y' = 688.944 - 23.3x + 18.928x^2$$

Tahun 2001 yang nilai $x = 2$, maka Y' adalah:

$$Y'(2) = 688.944 - 23.3(2) + 18.928(2)^2 = 718.486$$

Sedangkan untuk tahun 2002 hasil perhitungannya sebesar:

$$Y'(3) = 688.944 - 23.3(3) + 18.928(3)^2 = 789.352$$

Lampiran 8 : Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit)
Jenis Hiasan Gantung Untuk Perusahaan Setia

X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	158	-2	-316	4	16	632
1998	115	-1	-115	1	1	115
1999	130	0	0	0	0	0
2000	110	1	110	1	1	110
2001	125	2	250	4	16	500
Jumlah	638	0	-71	10	34	1357

Sumber : Tabel 5. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Hiasan Gantung

$$\begin{aligned} 638 &= 5a + 10c \\ -71 &= 10b \\ 1357 &= 10a + 34c \end{aligned}$$

$$\begin{array}{r|l} 638 = 5a + 10c & \times 2 \quad 1276 = 10a + 20c \\ 1357 = 10a + 34c & \times 1 \quad \underline{1357 = 10a + 34c} \quad - \\ & -81 = -14c \\ & c = 5.786 \end{array}$$

$$\begin{aligned} -71 &= 10b \\ b &= -7.1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 638 &= 5a + 10c \\ 638 &= 5a + 10(5.786) \\ 638 &= 5a + 57.86 \\ 580.14 &= 5a \\ a &= 116.802 \end{aligned}$$

$$Y' = a + bx + cx^2$$

$$Y' = 116.802 - 7.1x + 5.786x^2$$

Tahun 2001 Y' dengan nilai x = 2 adalah:

$$Y'(2) = 116.802 - 7.1(2) + 5.786(2)^2 = 124.972$$

Sedangkan x=3 untuk tahun 2002 sebesar:

$$Y'(3) = 116.802 - 7.1(3) + 5.786(3)^2 = 146.802$$

Lampiran 9 : Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit)
 Jenis Hiasan Gantung Untuk Perusahaan Imanda

X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	135	-2	-270	4	16	540
1998	110	-1	-110	1	1	110
1999	115	0	0	0	0	0
2000	105	1	105	1	1	105
2001	110	2	220	4	16	440
Jumlah	575	0	-55	10	34	1195

Sumber : Tabel 5. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Hiasan Gantung

$$\begin{aligned} 575 &= 5a + 10c \\ -55 &= 10b \\ 1195 &= 10a + 34c \end{aligned}$$

$$\begin{array}{r|l} 575 = 5a + 10c & \times 2 \\ 1195 = 10a + 34c & \times 1 \\ \hline & 1150 = 10a + 20c \\ & 1195 = 10a + 34c \\ \hline & -45 = -14c \\ & c = 3.214 \end{array}$$

$$\begin{aligned} -55 &= 10b \\ b &= -5.5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 575 &= 5a + 10c \\ 575 &= 5a + 10(3.214) \\ 575 &= 5a + 32.14 \\ 542.86 &= 5a \\ a &= 108.572 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y' &= a + bx + cx^2 \\ Y' &= 108.572 - 5.5x + 3.214x^2 \end{aligned}$$

Tahun 2001 (x = 2) maka Y' sebesar:

$$Y' (2) = 108.572 - 5.5 (2) + 3.214 (2)^2 = 110.428$$

Untuk tahun 2002 dengan x=3 adalah:

$$Y' (3) = 108.572 - 5.5 (3) + 3.214 (3)^2 = 120.998$$

Lampiran 10 : Perhitungan Trend Permintaan Produk (Unit)
Jenis Hiasan Meja

X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	1550	-2	-3100	4	16	6200
1998	1278	-1	-1278	1	1	1278
1999	1353	0	0	0	0	0
2000	1333	1	1333	1	1	1333
2001	1404	2	2808	4	16	5616
Jumlah	6918	0	-237	10	34	14427

Sumber: Tabel 6. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Hiasan Meja

$$\begin{aligned} 6918 &= 5a + 10c \\ -237 &= 10b \\ 14427 &= 10a + 34c \end{aligned}$$

$$\begin{array}{r|l} 6918 = 5a + 10c & \times 2 \quad 13836 = 10a + 20c \\ 14427 = 10a + 34c & \times 1 \quad 14427 = 10a + 34c \\ \hline & -591 = -14c \\ & c = 42.21 \end{array}$$

$$\begin{aligned} -237 &= 10b \\ b &= -23.7 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 6918 &= 5a + 10c \\ 6918 &= 5a + 10(42.21) \\ 6918 &= 5a + 422.1 \\ 6495.9 &= 5a \\ a &= 1299.18 \end{aligned}$$

$$Y' = a + bx + cx^2$$

$$Y' = 1299.18 - 23.7x + 42.21x^2$$

Untuk tahun 2001 nilai Y' dengan x = 2 sebesar:

$$Y'(2) = 1299.18 - 23.7(2) + 42.21(2)^2 = 1420.62$$

Sedangkan untuk tahun 2002 dengan nilai x = 3 maka hasil perhitungannya sebesar:

$$Y'(3) = 1299.18 - 23.7(3) + 42.21(3)^2 = 1607.97$$

Lampiran 11 : Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit)
Jenis Hiasan Meja Untuk Perusahaan Buana Abadi

X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	248	-2	-496	4	16	992
1998	210	-1	-210	1	1	210
1999	215	0	0	0	0	0
2000	225	1	225	1	1	225
2001	230	2	460	4	16	920
Jumlah	1128	0	-21	10	34	2347

Sumber : Tabel 6. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Hiasan Meja

$$1128 = 5a + 10c$$

$$-21 = 10b$$

$$2347 = 10a + 34c$$

$$\begin{array}{r|l}
 1128 = 5a + 10c & \times 2 \\
 2347 = 10a + 34c & \times 1 \\
 \hline
 & 2256 = 10a + 20c \\
 & 2347 = 10a + 34c \\
 & \hline
 & -91 = -14c \\
 & c = 6.5
 \end{array}$$

$$-21 = 10b$$

$$b = -2.1$$

$$1128 = 5a + 10c$$

$$1128 = 5a + 10(6.5)$$

$$1128 = 5a + 65$$

$$1063 = 5a$$

$$a = 212.6$$

$$Y' = a + bx + cx^2$$

$$Y' = 212.6 - 2.1x + 6.5x^2$$

Nilai untu tahun 2001 dengan $x = 2$, Y' sebesar:

$$Y'(2) = 212.6 - 2.1(2) + 6.5(2)^2 = 234.4$$

Untuk tahun 2002 dengan nilai $x = 3$, maka nilai Y' sebesar:

$$Y'(3) = 212.6 - 2.1(3) + 6.5(3)^2 = 264.8$$

Lampiran 12 : Perhitungan Trend Penjualan Produk (Unit)
Jenis Hiasan Meja Untuk Perusahaan Setia



X	Y	U	U.Y	U ²	U ⁴	U ² .Y
1997	250	-2	-500	4	16	1000
1998	215	-1	-215	1	1	215
1999	225	0	0	0	0	0
2000	238	1	238	1	1	238
2001	260	2	520	4	16	1040
Jumlah	1188	0	43	10	34	2493

Sumber : Tabel 6. Perkembangan Permintaan Produk Jenis Hiasan Meja

$$1188 = 5a + 10c$$

$$43 = 10b$$

$$2493 = 10a + 34c$$

$$\begin{array}{r|l} 1188 = 5a + 10c & \times 2 \\ 2493 = 10a + 34c & \times 1 \\ \hline & 2376 = 10a + 20c \\ & \underline{2493 = 10a + 34c} \\ & -117 = -14c \\ & c = 8.36 \end{array}$$

$$43 = 10b$$

$$b = 4.3$$

$$1188 = 5a + 10c$$

$$1188 = 5a + 10(8.36)$$

$$1188 = 5a + 83.6$$

$$1104.4 = 5a$$

$$a = 220.88$$

$$Y' = a + bx + cx^2$$

$$Y' = 220.88 + 4.3x + 8.36x^2$$

Tahun 2001 Y' dengan x=2 sebesar:

$$Y'(2) = 220.88 + 4.3(2) + 8.36(2)^2 = 262.92$$

Sedangkan x = 3 untuk tahun 2002, maka nilai Y' sebesar:

$$Y'(3) = 220.88 + 4.3(3) + 8.36(3)^2 = 309.32$$