

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN BERDASARKAN ANALISIS
Matrik Boston Consulting Group (BCG)
pada PT.(PERSERO) PERIKANAN SAMODRA BESAR
CABANG BENOA BALI**

SKRIPSI



Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Oleh:

Aasal	Hadiah	Klasifikasi
	Pembelian	658.8
Terima	: Tgl. 19 NOV 2002	UTA
No. Induk :	SFS	7
		e.1

INDAH SETYA UTAMI
990810201192

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2002**

JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN BERDASARKAN
ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP
(BCG) PADA PT.PERIKANAN
SAMODRA BESAR BALI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : INDAH SETYA UTAMI

N. I. M. : 990810201192

Jurusan : MANAJEMEN

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

11 November 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,



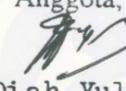
Hadi Paramu, SE, MBA, Phd.
NIP132.056.183

Sekretaris,



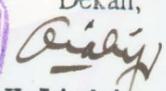
M. Dimiyati, SE, MSi.
NIP 132.086.413

Anggota,


Dra. Diah Yulis, MSi.
NIP. 131.624.474

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi

Dekan,


Drs. H. Liakip, SU.
NIP130.531.976

Tanda Persetujuan

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis Matrik
Boston Consulting Group Pada PT. (Persero) Perikanan
Samodra Besar Cabang Benoa Bali

Nama Mahasiswa : Indah Setya Utami

Nim : 990810201192

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Dosen Pembimbing I

Dra. Diah Yulisetiari, M.Si
NIP. 131. 624. 474

Dosen Pembimbing II

M. Dimiyati, SE., M.Si
NIP. 132. 086. 413

Ketua Jurusan

Dra. Diah Yulisetiari, M.Si
NIP. 131. 624. 474

Tanggal Persetujuan : November 2002

PERSEMBAHAN

Skripsi ini Ku persembahkan kepada :

- 1. Ayah dan Ibunda tercinta,
Kuhaturkan rasa sayang dan terima kasihku yang tak pernah kering
dengan doa dan kasih sayang serta dorongan spiritual maupun materiil.
Semoga keberhasilan putrimu merupakan kebahagiaan bagimu.*
- 2. Adik-adikku tersayang,
Fitri dan Desy yang ada di Bali, rajin-rajinlah dalam menuntut ilmu
serta jangan nakal.*
- 3. Semua Keluarga Besar yang ada di Bali serta yang ada di Lamongan,
Terima kasih atas semua dukungan dan doanya.*
- 4. Seseorang yang selalu ada di hati , semoga kesuksesan selalu kau
dapatkan.*
- 5. Almamaterku yang kubanggakan dan selalu kujunjung tinggi.*

MOTTO

Allah SWT akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberikan ilmu pengetahuan beberapa derajat dan Allah SWT Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

(Al-Qur'an, Surat Al-Mujaadalah Ayat 11)

Sesungguhnya setelah kesulitan terdapat kemudahan, maka apabila engkau telah merampungkan (sesuatu) bersungguh-sungguhlah dan kepada Tuhan-Mulahi hendaknya engkau berharap.

(Al-Nashroh : 96 :6-8)

Orang yang percaya diri tidak ingin dipuji orang lain. Orang yang tidak ingin dipuji orang lain pasti tidak percaya diri.

(Ibnu A)

Dengan ilmu, kehidupan menjadi mudah. Dengan seni, kehidupan menjadi lebih halus.
Dengan agama, kehidupan menjadi terarah dan bermakna.

(Y. A. Mukti Ali)

ABSTRAKSI

Indah Setya Utami, 99-192, Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Penentuan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis Matrik Boston Consulting Group (BCG) Pada PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa Bali.

Tujuan penelitian ini adalah (1) mengetahui pertumbuhan tiap jenis produk perusahaan dan tingkat pertumbuhan permintaan industri pada tahun 2002; (2) mengetahui tingkat pangsa pasar relatif masing-masing produk pada tahun 2002 (3) mengelompokkan posisi tiap jenis produk dalam matrik boston Consulting Group; (4) Menentukan strategi pemasaran masing-masing produk sesuai dengan analisis BCG.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode empiris yaitu penelitian yang didasarkan fakta atau pengalaman. Pengumpulan data dengan cara wawancara, studi pustaka dan dokumentasi. Alat analisis yang digunakan yaitu *Trend Sekuler Non linier* untuk menentukan tingkat pertumbuhan produk atau jasa dan tingkat pertumbuhan permintaan pada PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar Benoa Bali. *Market share* masing-masing produk atau jasa dicari dengan membandingkan penjualan perusahaan Perikanan Samodra Besar dengan penjualan industrinya. Tahap selanjutnya melakukan dekomposisi terhadap tiap produk atau jasa kemudian memformulasikan strategi yang sesuai berdasarkan analisis matrik Boston Consulting Group.

Penelitian yang didasarkan pada penggunaan analisis Boston Consulting Group menunjukkan bahwa perusahaan Perikanan Samodra Besar memiliki produk ekspor ikan tuna yang terletak pada posisi *Star*, produk ikan lokal yang berada pada posisi *Cash Cow* kemudian 2 jasa produksi yaitu *processing* dan *coldstorage* terletak pada posisi *Question Mark*. *Market share* yang dicapai perusahaan Perikanan Samodra Besar ditunjukkan pada luas lingkaran. Perusahaan ingin mengupayakan produk atau jasa produksinya yang berada pada posisi tanda tanya untuk meningkat menjadi posisi bintang kemudian mengembangkan dan mempertahankan produk dengan posisi bintang sehingga nantinya akan menjadi Sapi perah ketika pasarnya matang. Produk yang berada pada posisi sapi perah mempunyai pendapatan yang cukup besar sehingga dapat memberikan subsidi pada produk yang terletak pada posisi tanda tanya.

Perusahaan Perikanan samodra Besar harus menentukan strategi apa yang akan dijalankan terhadap tiap-tiap produk atau jasa di masa yang akan datang. Strategi untuk produk ekspor ikan tuna yang berada pada posisi *Star* yaitu dengan mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasar yang telah dimiliki, produk ikan lokal yang berada pada posisi *Cash cow* strateginya dengan cara mempertahankan pangsa pasar sedangkan untuk jasa *processing* dan *coldstorage* yang keduanya terletak pada posisi *Question mark* strategi yang sesuai adalah mengembangkan pangsa pasar.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan karunia rahmat serta hidayah-Nya dan segala ilmu yang ada dalam kekuasaan-Nya sehingga dapat diselesaikan skripsi yang mempunyai judul Penentuan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis Matrik Boston Consulting Group (BCG) Pada PT.(Persero) Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa Bali.

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana Ekonomi jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

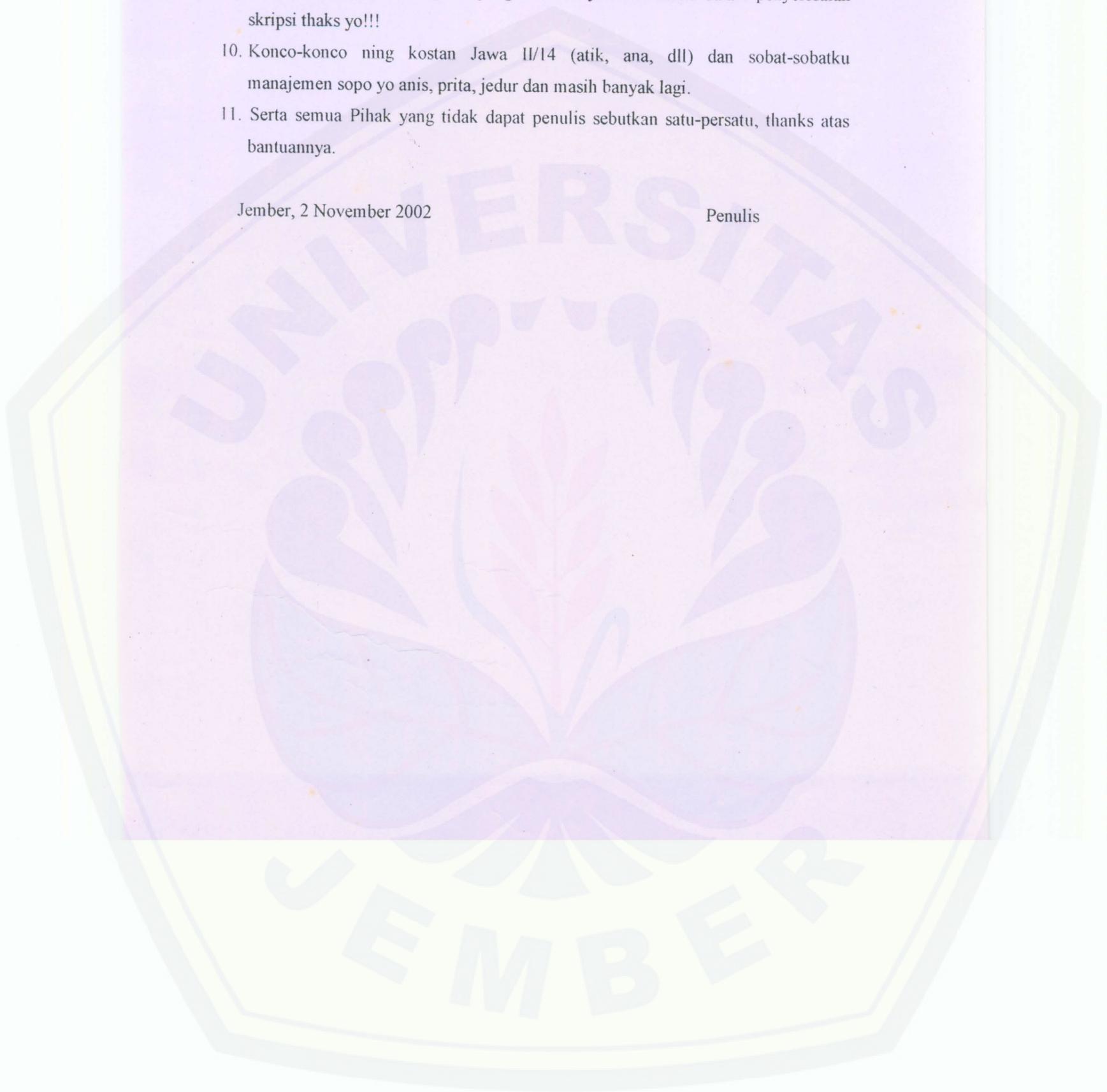
Keberhasilan dalam menyelesaikan tulisan ini berkat bantuan moril maupun materiil serta dorongan dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Liakip, SU. , selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dra. Diah Yulisetiari, M.Si , selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dra. Diah Yulisetiari, M.Si. , selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak M. Dimiyati, SE., M.Si , selaku Dosen Pembimbing II yang dalam penulisan skripsi ini dengan sabar telah memberikan bimbingan dan pengarahannya.
4. Bapak Direktur PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar Bali yang telah memberi kesempatan dalam pengambilan data dalam penelitian ini.
5. Bapak/Ibu Dosen serta sergenapo karyawan FE Universitas Jember.
6. Bapak dan Ibu serta seluruh keluarga penulis yang selalu memberikan dorongan, doa dan semangat kepada penulis selama penulisan skripsi ini.
7. Ulung Tri A.yang sabar dan tulus telah memberikan dorongan serta semangat dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Seluruh sahabat-sahabat sepergerakan, disanalah aku belajar berorganisasi (teruskan perjuanganmu!!!)

9. Seluruh kru Queen Komputer yang telah banyak membantu dalam penyelesaian skripsi thaks yo!!!
10. Konco-konco ning kostan Jawa II/14 (atik, ana, dll) dan sobat-sobatku manajemen sopo yo anis, prita, jedur dan masih banyak lagi.
11. Serta semua Pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, thanks atas bantuannya.

Jember, 2 November 2002

Penulis

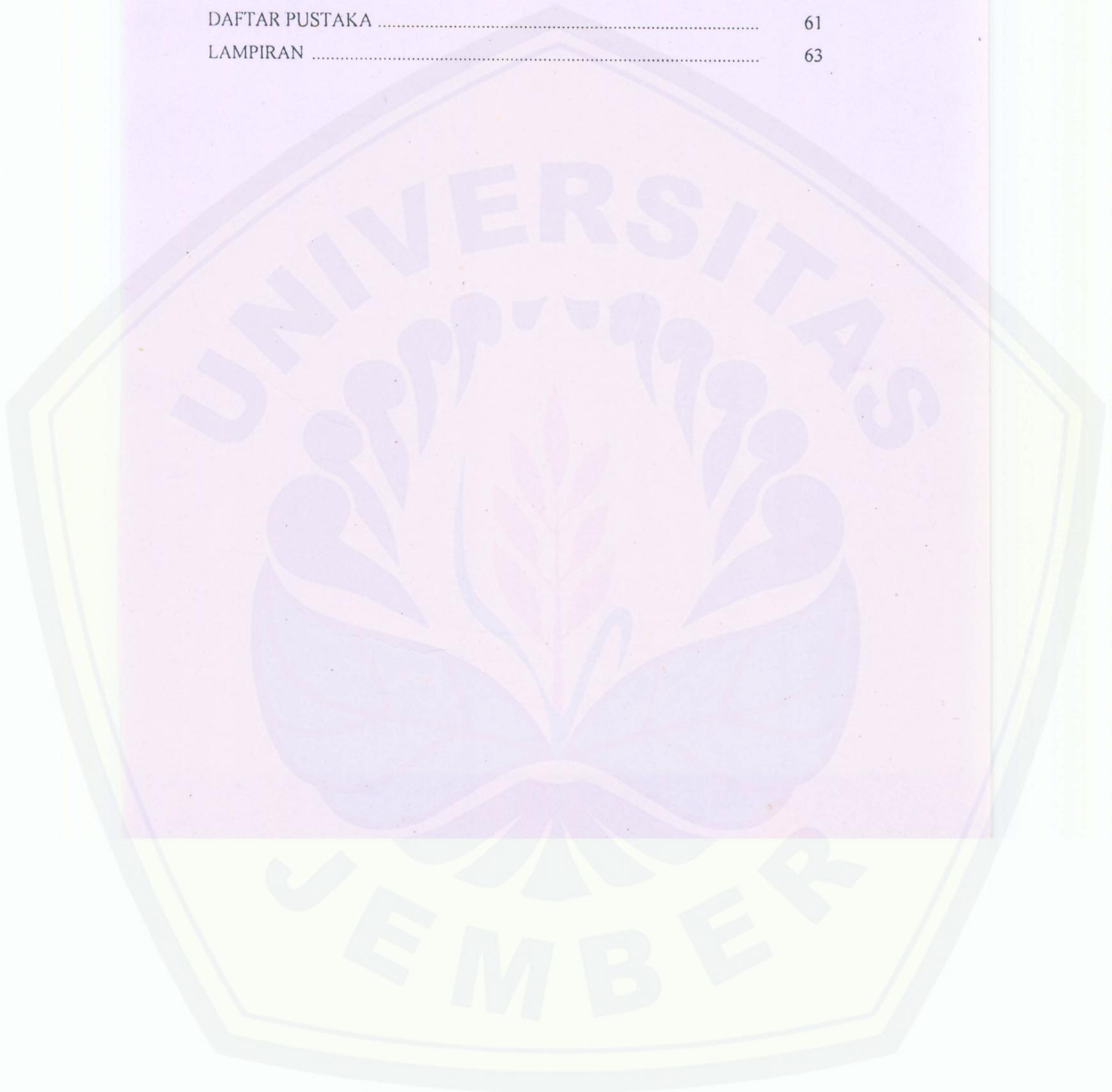


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pokok Permasalahan	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.3.1 Tujuan Penelitian	4
1.3.2 Kegunaan Penelitian	4
1.4 Asumsi	
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu	5
2.2 Landasan Teori	6
2.2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran	6
2.2.2 Strategi Pemasaran dan Persaingan	7
2.2.3 Perencanaan Strategis	13
2.2.4 Dasar Teori Siklus Hidup Industri	15
2.2.5 Dasar Teori Matrik BCG	16
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Rancangan Penelitian	23

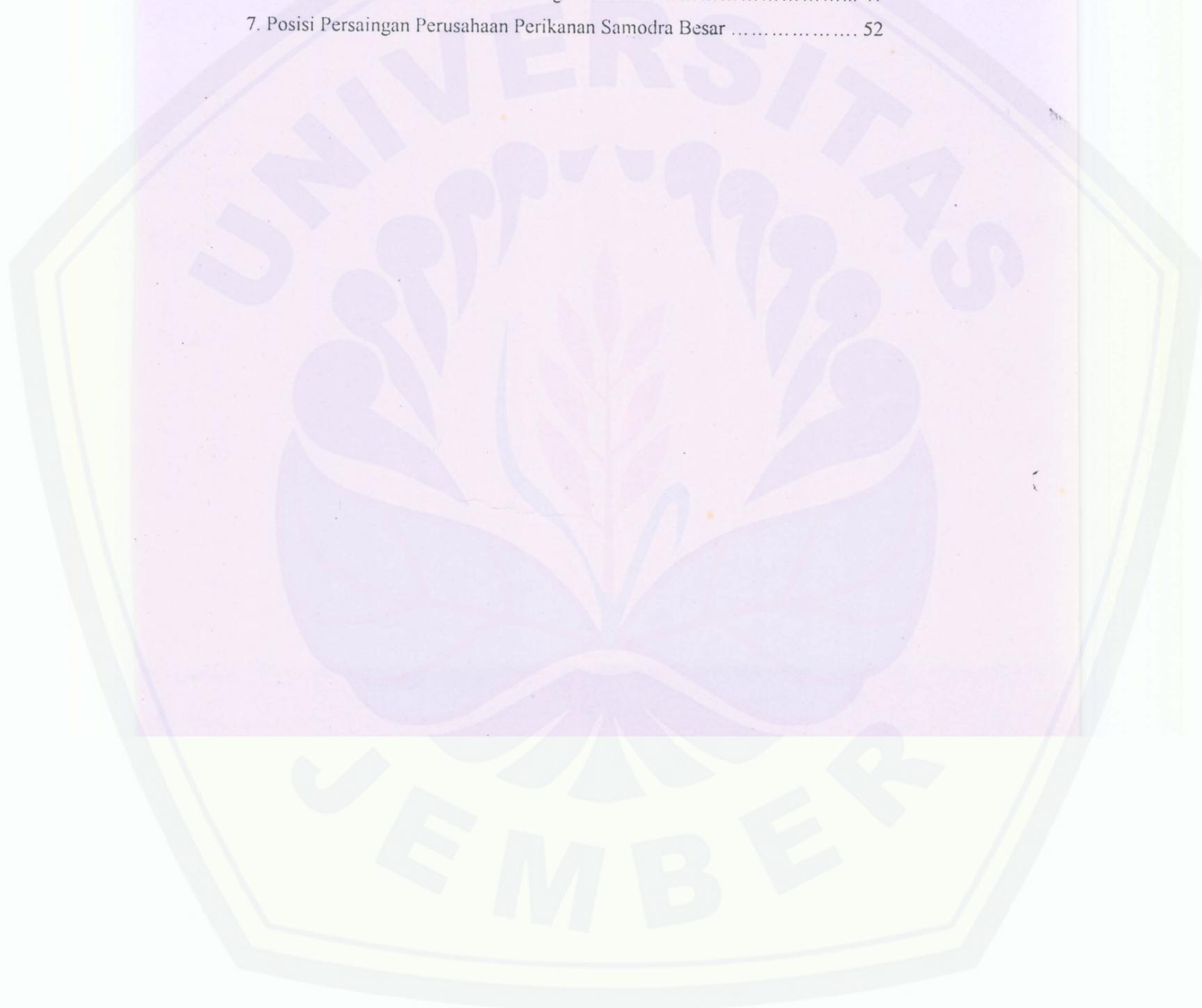
3.2.2 Studi Pustaka	24
3.2.3 Dokumentasi	24
3.3 Jenis dan Sumber Data	24
3.4 Identifikasi Variabel	25
3.5 Definisi Operasional Variabel	25
3.6 Metode Analisis Data	26
3.7 Kerangka Konseptual Penelitian	29
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	31
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	31
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	31
4.1.2 Lokasi Perusahaan	31
4.1.3 Struktur Permodalan	32
4.1.4 Visi dan Misi Perusahaan	33
4.2 Struktur Organisasi dan Susunan Manajemen	34
4.2.1 Struktur Organisasi	35
4.2.2 Susunan Manajemen	38
4.3 Produksi	39
4.3.1 Tinjauan Proses Produksi	39
4.3.2 Fasilitas Produksi	40
4.3.3 Hasil Produksi	40
4.4 Personalia	41
4.4.1 Jumlah Karyawan	41
4.4.2 Sistem Upah dan Gaji	41
4.5 Pemasaran	41
4.5.1 Daerah Pemasaran	41
4.5.2 Penentuan Harga	42
4.5.3 Saluran Distribusi	42
4.5.4 Data Penjualan Pemasaran	42
4.6 Lingkungan Industri Perusahaan	43
4.7 Analisis Dampak Lingkungan	43

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	57
5.1 Simpulan	57
5.2 Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	63



DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1.	Implikasi Strategi Matrik BCG.....	21
2.	Data Volume Penjualan Perusahaan Perikanan Samodra Besar	42
3.	Permintaan Industri Ekspor ikan tuna	44
4.	Permintaan Industrim ikan lokal	45
5.	Permintaan Industri Jasa Processing	46
6.	Permintaan Industri Jasa Coldstorage	47
7.	Posisi Persaingan Perusahaan Perikanan Samodra Besar	52



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal
1.	Tabel Fasilitas Produksi di Perusahaan Perikanan Samudra Besar Pada Tahun 2001	63
2.	Tabel Trend Permintaan Industri Ekspor Ikan Tuna (Dalam Satuan kg)	64
3.	Tabel Perhitungan Trend Ekspor Ikan Tuna	65
4.	Perhitungan Trend Impor Ikan Tuna Sari Segara Utama (Dalam Satuan kg)	66
5.	Perhitungan Trend Permintaan Industri Ikan Lokal (Dalam Satuan kg)	67
6.	Perhitungan Trend Penjualan Ikan Lokal Perikanan Samudra Besar (Dalam Satuan kg)	68
7.	Perhitungan Trend Penjualan Ikan Lokal Bali Nusa Windu Mas	69
8.	Perhitungan Trend Permintaan Industri Jasa Processing (Dalam Satuan kg)	70
9.	Perhitungan Trend Jasa Processing Perikanan Samudra Pasar (Dalam Satuan kg).....	71
10.	Perhitungan Trend Jasa Processing Sari Segara Utama (Dalam Satuan kg).....	72
11.	Perhitungan Trend Permintaan Jasa Coldstorage Bali (Dalam Satuan kg).....	73
12.	Perhitungan Trend Jasa Coldstorage Perikanan Samudra Besar (Dalam Satuan kg)	74
13.	Perhitungan Trend Jasa Coldstorage Sari Segara Utama (Dalam Satuan kg).....	75

I. PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini perkembangan dunia usaha sudah sedemikian pesatnya yang meliputi bidang pertanian, perindustrian, perdagangan, perikanan dan sebagainya. Perkembangan kondisi perekonomian ini juga ditunjang oleh kemajuan dibidang teknologi sehingga dapat memberi suatu harapan kepada dunia usaha untuk tumbuh dan berkembang. Keadaan demikian akan menimbulkan persaingan yang semakin ketat diantara perusahaan-perusahaan yang ada, terutama bagi perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis. Sejalan dengan semakin membaiknya laju pertumbuhan ekonomi yang ditandai dengan pertumbuhan yang pesat di sektor industri, baik industri jasa maupun barang telah menuntut kecermatan para pengusaha dalam menghadapi perubahan dan persaingan di dalam pemasaran sehingga tujuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan dalam persaingan.

Upaya tercapainya tujuan tersebut diperlukan kondisi yang baik diantara fungsi-fungsi operasional perusahaan antara lain fungsi keuangan, pemasaran, produksi, personalia dan umum. Pihak manajemen dalam hal ini pemimpin perusahaan harus mempunyai kemampuan dan kapabilitas untuk mengakomodir semua fungsi yang ada dengan baik demi tercapainya tujuan perusahaan.

Kebijakan bagi kegiatan pemasaran sangat diperlukan oleh perusahaan sebagai usaha untuk memperlancar pemasaran produknya. Oleh sebab itu, maka perlu bagi setiap perusahaan membuat perencanaan yang matang sehingga dapat memperhatikan semua penunjangnya yaitu faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan itu sendiri. Disinilah pentingnya kegiatan pemasaran, karena dengan pemasaran yang baik maka minimal kelangsungan hidup perusahaan akan terjamin. Sebagaimana diketahui bahwa fungsi pemasaran adalah merupakan jembatan penghubung antara perusahaan dengan konsumennya.

Pengusaha agar berhasil dalam usahanya merebut pembeli, perlulah

sasaran dalam penjualannya ; (3) menentukan produk dan program pemasarannya ; (4) mengadakan penelitian pada konsumen untuk mengukur menilai dan menafsirkan keinginan, sikap serta tingkah laku mereka ; (5) menentukan dan melaksanakan strategi yang baik, apakah menitikberatkan pada mutu yang tinggi, harga yang murah atau model yang menarik (Swastha, 1990:8).

Semakin ketatnya persaingan serta permintaan konsumen yang berubah-ubah mendorong perusahaan untuk selalu mencari alternatif strategi yang paling baik yang nantinya dapat digunakan sebagai langkah kebijakan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu cara untuk menganalisa strategi perusahaan adalah matrik pertumbuhan atau bagian pasar (*growth / share matrix*), yang dirintis oleh Boston Consulting Group (BCG). Matrik ini membantu analisa strategi untuk mengetahui penghasil dan pengguna optimal sumber daya perusahaan.

Alat analisa matrik BCG bermanfaat untuk mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (bisnis portofolio) kepada manajemen dalam pengambilan keputusan strategi. Matrik BCG mampu membantu organisasi multidivisi mengelola posisinya dengan meneliti posisi pangsa pasar dan kecepatan pertumbuhan industri dari masing-masing divisi relatif terhadap seluruh divisi yang lain dalam organisasi. Melalui analisis ini, manajemen diharapkan dengan cepat dan seksama mampu mengetahui peluang bisnis dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha. Matrik BCG membuat pihak manajemen memiliki landasan dalam menentukan pengambilan keputusan manajerial yang berkaitan dengan dalam pengambilan keputusan mengalokasikan sumber daya dan dana. Unit usaha yang berada pada sel yang memiliki prospek keberhasilan dimasa depan dapat memperoleh perhatian yang lebih besar dengan mengerahkan dana dan sumber daya manusia yang tersedia.

1.2 Pokok Permasalahan

Perusahaan Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa Bali merupakan salah satu perusahaan yang melakukan usaha penangkapan ikan, pengelolaan dan pemasaran ikan tuna, penjualan jasa coldstorage dan jasa processing ikan tuna segar serta lain. Pada saat ini, perusahaan berupaya untuk meningkatkan pemasaran secara efektif dan efisien yang diharapkan mampu memperbesar pangsa pasar yang ada serta meningkatkan penjualannya.

Guna dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan mempunyai keinginan untuk menganalisa pertumbuhan atau bagian pasar guna menentukan strategi bersaing yang efektif dan efisien dengan memperhatikan pangsa pasar relatif dan market share masing-masing produk di dalam perusahaan dan lingkungan industri yang sejenis, mengingat posisi masing-masing produk dalam bersaing berbeda kondisinya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut .

1. Bagaimanakah tingkat pertumbuhan tiap jenis produk perusahaan dan tingkat pertumbuhan permintaan industri pada tahun 2002 ?
2. Bagaimanakah pangsa pasar relatif masing-masing jenis produk pada tahun 2002?
3. Bagaimana peta posisi masing-masing produk berdasarkan analisis BCG ?
4. Strategi pemasaran apakah yang sesuai untuk masing-masing produk berdasarkan analisis BCG ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui tingkat pertumbuhan tiap jenis produk perusahaan dan tingkat pertumbuhan permintaan industri pada tahun 2002.
2. Mengetahui tingkat pangsa pasar relatif masing-masing jenis produk pada tahun 2002.
3. Mengelompokkan posisi tiap jenis produk dalam matrik Boston Consulting Group.
4. Menentukan Strategi pemasaran masing-masing produk sesuai dengan analisis BCG.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Digunakan sebagai bahan masukan perusahaan dalam mengembangkan strategi pada tingkat perusahaan.
2. Membantu memberikan tinjauan tiap jenis produk perusahaan dalam posisi persaingannya.

1.4 Asumsi

Perusahaan yang memiliki bagian pasar relatif paling besar merupakan produsen dengan biaya paling rendah dan memberikan profitabilitas paling besar (Porter, 1996 : 156).

II. TINJAUAN PUSTAKA



2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Ulfa (2001) mempunyai tujuan untuk : (1) mengetahui tingkat pertumbuhan dan market share tiap-tiap fakultas sosial dengan fakultas eksakta; (2) mengetahui ada atau tidak animo yang besar antara fakultas sosial dengan fakultas eksakta; (3) memetakan posisi tiap fakultas kedalam matrik BCG berdasarkan kelompok-kelompok ilmu; (4) memformulasikan rencana dan strategi tiap-tiap fakultas berdasarkan hasil pemetaan. Alat analisis yang digunakan meliputi *trend sekuler non linear*, *market share* dan *One Way Analisis of Variance (Anova)*. Hasil penelitian ini menunjukkan : (1) Fakultas Ekonomi, Pertanian, Kedokteran Gigi berada pada posisi Star sedangkan Fakultas ISIP berada pada posisi Dog; (2) berdasarkan analisis *Anova* disebutkan bahwa tidak ada beda nyata antara animo Fakultas Ilmu Sosial dengan Ilmu Eksakta.

Persamaan penelitian yang dilakukan ini dengan penelitian terdahulu adalah menyangkut alat analisis yaitu penggunaan *trend sekuler non linier* serta *market share*. Adapun perbedaan dalam penelitian ini adalah terletak pada obyek penelitian ini berbeda dengan terdahulu, tujuan penelitian terdapat perbedaan disebabkan pada penelitian ini tidak mencari ada atau tidaknya perbedaan animo yang besar antara fakultas (produk) sehingga tidak menggunakan pengujian *One Way Analisis of Variance (Anova)* dan pada penelitian ini tidak terdapat hipotesis karena tidak dilakukan pengujian seperti pada penelitian sebelumnya.

Analisis BCG digunakan untuk mengelompokkan dan memetakan tiap jenis produk dalam matrik BCG sebagai dasar untuk mengembangkan tiap jenis produk dalam strategi pada tingkat perusahaan. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan seperti berikut ini.

1. Trend Non Linear Kuadratik

Digunakan untuk mengetahui pertumbuhan tiap jenis produk perusahaan dan tingkat pertumbuhan permintaan Industri karena dalam jangka panjang Trend Linear umumnya cenderung agak mendatar sehingga sebagai keseluruhan akan memperlihatkan bentuk non linear.

Persamaan $Y = a + bX + cX^2$ dikatakan sebagai bentuk polinomial yaitu kasus khusus dari model non linear yang lebih umum rumus ini digunakan pada penelitian terhadap atlet olahraga. Hasilnya dari data yang diperoleh menunjukkan adanya peningkatan maupun penurunan trend.

2. Penggunaan Analisis Market Share

Pangsa pasar masing-masing produk dapat diperoleh dengan membandingkan permintaan perusahaan dengan permintaan industrinya. Pada analisis BCG ini, market share ditunjukkan dengan luas lingkaran. Luas lingkaran menunjukkan besarnya penjualan produk yang dikeluarkan perusahaan terhadap penjualan industrinya.

3. Pemetaan BCG

Dengan cara membandingkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif dengan market share masing-masing produk.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu aktivitas-aktivitas utama yang dilakukan oleh para pengusaha dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan laba. Berhasil tidaknya dalam pencapaian tujuan bisnis tergantung pada keahlian mereka di bidang pemasaran, produksi, keuangan maupun bidang lain. Selain itu juga tergantung pada kemampuan mereka untuk mengkombinasikan fungsi-fungsi tersebut agar organisasi dapat berjalan lancar.

Sejak lama orang menyadari arti pentingnya dari pemasaran. Apabila kita

mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa kepada kelompok pembeli, maka pemasaran dapat pula berfungsi sebagai jembatan penghubung antara perusahaan dengan konsumennya. Namun dewasa ini bukan hanya perusahaan saja yang melakukan pemasaran tapi organisasi nirlaba seperti : sekolah, gereja dan yayasan sosial juga melakukan pemasaran. Tujuannya adalah untuk mendapatkan anggota atau siswa sebanyak-banyaknya. Pemasaran menurut Stanton (dalam Irawan, 1990:5) adalah :

Suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang di tujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Pendapat lain dari Kotler (1997:6) menyatakan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.

Agar lebih jelasnya, Kotler (1997:13) menyatakan bahwa manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli demi mencapai sasaran organisasi. Sedangkan menurut Swastha dan Irawan (1990:7), manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada perusahaan, hal ini sangat tergantung pada penawaran organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar tersebut serta menentukan harga, mengadakan komunikasi dan distribusi yang efektif untuk melayani pasar.

2.2.2 Strategi Pemasaran dan Persaingan

Pada hakekatnya setiap perusahaan ingin lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Maka untuk mencapai keinginannya itu, diperlukan suatu

penyusunan strategi yang efektif dan efisien, dimana didalamnya berupa perencanaan yang menyeluruh menyangkut masalah sumber daya perusahaan dengan memperhatikan lingkungan yang dihadapi baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika suatu perusahaan memiliki keragaman jenis produk dari pada pesaingnya, maka peluang untuk memenangkan persaingan akan lebih besar.

Pengertian strategi yang lain, diantaranya dikemukakan oleh David (1998:12) yang menyatakan bahwa strategi adalah cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Sedangkan menurut Porter (dalam Rangkuti, 1999:3) menyatakan bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert Jr (dalam Tjiptono, 1997:3) konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intend to do*) dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah merumuskan strategi organisasi. Pandangan ini lebih banyak diterapkan dalam lingkungan yang turbulen dan selalu mengalami perubahan. Berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungan sepanjang waktu. Maksudnya adalah setiap organisasi pasti memiliki strategi meskipun strategi tersebut tidak bersifat reaktif yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif dan mengabaikan keputusan yang lain.

Stoner, Freeman, Gilbert, Jr (dalam Tjiptono, 1997:4) dalam suatu organisasi terdapat tiga level strategi yaitu level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis dan level fungsional.

1. Strategi level korporasi

Strategi level korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu.

Pengembangan sasaran level korporasi, setiap perusahaan perlu menentukan salah satu dari beberapa alternatif berikut :

- a. kedudukan dalam pasar;
- b. inovasi;
- c. produktivitas;
- d. sumber daya fisik dan finansial;
- e. profitabilitas;
- f. prestasi dan pengembangan;
- g. prestasi dan sikap karyawan;
- h. tanggung jawab sosial.

Contoh strategi yang termasuk dalam kategori ini matrik BCG (Boston Consulting Group) dan Matrik General Electric.

2. Strategi Level Unit Bisnis

Strategi level unit bisnis lebih diarahkan pada pengolahan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi level unit bisnis berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasranya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam kondisi pasar tertentu.

3. Strategi Level fungsional

Strategi level fungsional berhubungan langsung dengan pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk sehingga sampai ditangan pelanggan.

Divisi yang terlibat dalam pembuatan strategi adalah divisi R dan D.

untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut. Strategi fungsional perlu dikoordinasikan satu sama lain untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan dalam organisasi. Sebagai contoh konflik yang kerap kali terjadi, pemasaran berkeinginan untuk memberikan fasilitas kredit sebesar mungkin kepada semua pelanggan namun departemen keuangan menghendaki kredit yang diberikan dibatasi karena bisa menimbulkan biaya pengumpulan piutang yang besar.

Tiap-tiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan yang penting dalam pengembangan strategi.

Peranan strategi dalam pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai setiap kesuksesan antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama, bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang akan dimasuki dimasa datang. Kedua, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran. Kontek penyusunan strategi pemasaran memiliki dua dimensi yaitu dimensi saat ini dan dimensi masa yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan dimensi masa yang akan datang mencakup dimasa yang akan datang yang di harapkan akan terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Tull dan Kahle (dalam Tjiptono 1997: 6), mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan

digunakan untuk melayani pasar tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variable-variable seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Menurut Corey (dalam Tjiptono 1997:6), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling terkait. Kelima elemen tersebut, yaitu:

1. Pemilihan pasar yaitu pasar yang akan dilayani. Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan;
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 di sediakan penjual serta hubungan personal yang mungkin terbentuk diantara penjual dan pembeli;
3. Penetapan harga yaitu menetapkan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan;
4. Sistem distribusi yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk sehingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya;
5. Komunikasi pemasaran (promosi) yang meliputi periklanan, personal selling, promosi penjualan, direct marketing dan public relation.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor lingkungan, pasar, persaingan, analisis kemampuan internal, perilaku konsumen, analisis ekonomi.

1. Faktor Lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti

2. Faktor Pasar

Setiap perusahaan perlu selalu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.

3. Persaingan

Kaitannya dalam persaingan setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing dan kapasitas para pesaing.

4. Analisis Kemampuan Internal

Setiap perusahaan perlu menialai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan pasar pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan pemanufakturan, kekuatan pemasaran dan basis pelanggan yang dimiliki.

5. Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi dan penentuan strategi promosi. Analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian (riset pasar), baik melalui observasi maupun metode survei.

6. Analisis Ekonomi

Perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Analisis ekonomi terdiri atas analisis terhadap analisis terhadap komitmen yang diperlukan, analisis BEP (*Break Even Point*), penilaian resiko atau laba, analisis faktor ekonomi pesaing.

Perusahaan dalam menetapkan strategi pemasarannya terlebih dahulu harus menetapkan sasaran tersebut pada kondisi pasar apa, bagaimana

strategi pemasaran yang digunakan dengan sasaran perusahaan yang diinginkan, maka memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan.

2.2.3 Perencanaan Strategis Usaha

Beberapa perusahaan memberikan kebebasan yang luas kepada unit-unit bisnisnya untuk menetapkan tujuan dan strategi penjualan dan laba mereka sendiri, perusahaan seperti itu hanya meminta unit-unit bisnisnya untuk mencapai prestasi yang dijanjikan. Korporasi lain menetapkan tujuan yang menantang bagi unit-unit bisnisnya tetapi menyerahkan kepada unit-unit ini tugas mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Terlepas dari gaya manajemen seperti apa yang dianut korporasi harus melaksanakan empat kegiatan perencanaan meliputi menetapkan misi perusahaan, mengidentifikasi unit bisnis strategik, mengevaluasi portofolio bisnis yang ada serta mengenali rencana bisnis baru perusahaan.

1. Misi Perusahaan

Misi perusahaan terbentuk oleh lima unsur diantaranya adalah sejarah organisasi. Pilihan pada saat ini, pertimbangan-pertimbangan lingkungan, sumber daya organisasi dan kemampuan organisasi yang menonjol.

Pernyataan misi perusahaan perlu menekankan kebijaksanaan utama yang akan dipatuhi perusahaan. Kebijakan-kebijakan merumuskan bagaimana karyawan harus berperilaku terhadap para pelanggan, pemasok, penyalur barang, persaingan dan para pelaku serta lapisan masyarakat lainnya. Kebijakan mempersempit ruang lingkup keleluasaan individu sehingga perusahaan dapat bertindak secara konsisten dalam masalah-masalah penting.

2. Identifikasi Unit Bisnis Strategik

Sebagian besar perusahaan, bahkan perusahaan kecil menjalankan beberapa usaha. Tetapi usaha-usaha ini tidak selamanya berhasil. Sebuah perusahaan yang mengoperasikan duabelas divisi tidak harus bergerak dalam duabelas usaha. Sebaliknya satu divisi bisa saja menjalankan beberapa usaha, misalnya bila divisi tadi menghasilkan produk yang berbeda untuk kelompok pelanggan

langkah penting untuk menentukan usaha yang mereka jalankan dan masing-masing usaha tersebut.

Perusahaan harus mengidentifikasi bisnis mereka agar dapat mengelolanya secara strategis. Suatu SBU mempunyai tiga karakteristik :

- a. satu bisnis tunggal atau sekumpulan bisnis yang berkaitan dan direncanakan secara terpisah serta dapat berdiri sendiri terpisah dari kegiatan perusahaan lainnya;
 - b. memiliki pesaing tersendiri yang akan disamai atau diungguli;
 - c. dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas perencanaan strategik dan pencapaian laba serta berwenang atas kebanyakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap laba.
3. Mengevaluasi Portofolio Bisnis yang ada

Tujuan mengevaluasi unit-unit strategik perusahaan adalah untuk menentukan tanggungjawab perencanaan strategik pada unit-unit tersebut. Unit-unit ini akan menyerahkan rencana mereka ke perusahaan untuk disetujui atau diserahkan kembali untuk diperbaiki. Perusahaan meninjau rencana ini agar dapat ditentukan SBU mana yang akan dikembangkan, dipertahankan, dipanen atau dihapuskan. Pimpinan perusahaan dengan demikian dapat mengetahui bahwa portofolio bisnisnya terdiri dari beberapa bisnis-bisnis masa lalu dan bisnis-bisnis masa depan. Gambaran ini saja masih belum cukup tetapi masih diperlukan perangkat analitis untuk mengklasifikasikan bisnis tersebut menurut potensinya agar menghasilkan laba. Beberapa model evaluasi portofolio telah banyak digunakan secara meluas seperti dua model yang paling terkemuka adalah model Boston Consulting Group dan model General Electric.

4. Rencana Bisnis Baru Perusahaan

Perencanaan cabang-cabang usaha dari perusahaan untuk kegiatan bisnis yang sekarang ada harus memperhitungkan sejumlah penjualan tertentu dan laba yang diharapkan. Namun sering terjadi penjualan dan laba yang diproyeksikan itu jumlahnya di bawah apa yang diinginkan oleh manajemen perusahaan. Jika

perusahaan harus memikirkan suatu cara yang kreatif untuk menutup kesenjangan perencanaan strategis tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus mengembangkan rencana untuk mendapatkan usaha tambahan.

2.2.4 Dasar Teori Siklus Hidup Industri

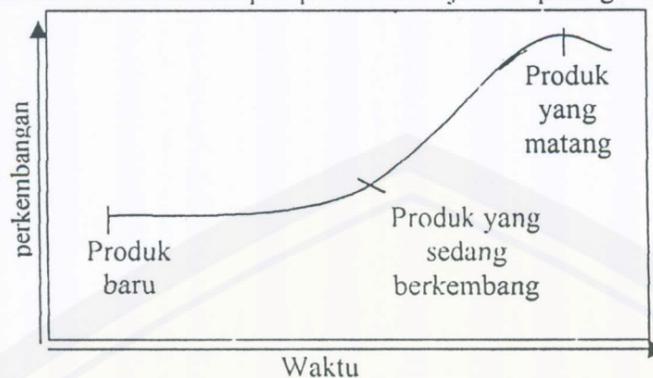
Sepanjang kehidupan suatu industri, perusahaan biasanya akan merumuskan ulang strategi pemasarannya beberapa kali bukan hanya kondisi ekonomi yang berubah dan pesaing melancarkan serangan baru dan produk itu sendiri menjalani tahap-tahap peran barunya di pasar. Akibatnya perusahaan perlu merencanakan rangkaian strategi yang sesuai dengan setiap tahap dalam daur hidup produk. Perusahaan harus memikirkan bagaimana memperpanjang usia dan kemampulabaan produk.

Pemikiran pemasaran seharusnya tidaklah dimulai dengan produk atau kelas produk melainkan harus dimulai dari kebutuhan. Produk adalah sebagai salah satu dari sekian banyak alat pemuas untuk memenuhi kebutuhan. Setiap saat kebutuhan manusia itu selalu berubah. Perubahan tingkat kebutuhan ini dijelaskan dengan kurva siklus kehidupan produk atau *produk life cycle* yang berkaitan erat dengan strategi Boston Consulting Group (BCG) yaitu : tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan kemunduran (Husnan, 1992:57).

Pada tahap pengenalan biasanya tingkat pertumbuhan sangat tinggi namun pangsa pasar relatif kecil (*Question marks*). Tingkat keuntungan pada umumnya masih rendah karena banyak digunakan untuk membiayai kegiatan promosi dan investasi. Sedangkan tahap pertumbuhan identik dengan *Star* karena dalam waktu relatif singkat pertumbuhannya sangat tinggi dengan tingkat keuntungan yang relatif tinggi. Tahap kedewasaan identik dengan *Cash Cow* yaitu memiliki keuntungan yang mencapai tingkat maksimum dan tahap kejenuhan identik dengan *Dog* yang menunjukkan kondisi cenderung untuk rugi.

Tiga tahapan umum siklus hidup industri yang relevan dengan dinamika persaingan yaitu industri baru muncul, industri yang sedang berkembang dan industri yang matang (Hitt, 1997:167). Gambar siklus kehidupan produk

Gambar siklus kehidupan produk ditunjukkan pada gambar 2.1



Gambar 2.1: Siklus Hidup Industri

Sumber : Hitt, 1997 : 167 :

Keterangan gambar :

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 strategi.
2. Industri yang sedang berkembang adalah industri yang sudah mapan tapi kurang bersaing. Dalam kenyataannya, pada saat industri mulai matang, berbagai strategi yang diterapkan cenderung untuk menurun.
3. Industri yang matang adalah industri yang memiliki sedikit pesaing yang tetap dapat bertahan dan perusahaan ini cenderung menjadi besar. Inovasi produk tak lagi ditekankan namun penekanannya justru pada inovasi proses yang menolong dalam mempertahankan efisiensi biaya dan kualitas barang.

2.2.5 Dasar Teori Matrik Boston Consulting Group (BCG)

Teori siklus kehidupan produk tersebut dapat dijadikan dasar bagi pihak pimpinan perusahaan dalam membuat keputusan strategis tingkat perusahaan (*Corporate Level Strategy*).

Corporate Level Strategy atau strategi tingkat perusahaan (organisasi) adalah tindakan yang diambil untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengelolaan sejumlah bisnis atau usaha yang

Metode yang paling banyak digunakan untuk analisis corporate adalah BCG atau share matrix yang diciptakan pertama kali oleh Boston Consulting Group. Tujuannya adalah :

1. mengembangkan strategi pangsa pasar untuk *portofolio* produk berdasarkan karakteristik *cash flow*nya;
2. mengembangkan *portofolio* produk perusahaan sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya;
3. memutuskan apakah perlu meruskan investasi untuk produk yang tidak menguntungkan;
4. mengalokasikan anggaran pemasaran produk guna memaksimalkan *cash flow* jangka panjang;
5. mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.

Pendekatan yang dilakukan untuk strategi tingkat perusahaan adalah diversifikasi produk. Argumentasi yang mendukung penggunaan bisnis diversifikasi produk adalah manajer perusahaan yang terdiversifikasi memiliki keahlian manajemen umum yang dapat digunakan untuk menciptakan strategi multidivisi dan meningkatkan daya saing suatu perusahaan.

Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi strategi diversifikasi produk adalah dengan melakukan analisis BCG. *Esensi* dari matrik BCG ini terletak pada usaha mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (bisnis *portofolio*) yang dimiliki. Artinya matrik BCG tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan dekomposisi menjadi unit usaha strategik. Oleh karena itu, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang dimiliki masing-masing unit usaha strategik.

Penggambaran posisi pasar dalam matrik BCG, kadangkala berdasarkan kelompok produk (produk line) yang dihasilkan atau bahkan berdasarkan setiap jenis produk yang dijual. Dasar yang terakhir disebutkan biasanya diterapkan jika

yang menerapkan strategi diversifikasi usaha, sekalipun tidak menutup kemungkinan digunakan oleh perusahaan yang hanya memiliki jenis usaha tunggal. Jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha atau satu jenis produk maka proses dekomposisi tidak perlu dilakukan.

Unsur-unsur dalam matrik Boston Consulting group meliputi tingkat pertumbuhan pasar, pangsa pasar relatif, *market share*.

1. Tingkat Pertumbuhan Pasar

Sumbu tegak yang ada pada matrik menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar (industri) dimana usaha sedang beroperasi. Rentangnya mulai dari 0% dan dimensi tingkat pertumbuhan pasar (industri) relatif menyiratkan tingkat atraktivitas suatu usaha di masa yang akan datang dalam hal ini pertumbuhan pasar diatas 10% sudah termasuk tinggi.

2. Pangsa Pasar Relatif

Relatif Market Share atau pangsa pasar relatif adalah perbandingan pangsa pasar pesaing yang dianggap paling signifikan jika dibandingkan dalam pasar. Dimensi pangsa pasar relatif mencerminkan tingkat atraktivitas pasar saat ini dan kekuatan pasar di masa depan. Pangsa pasar relatif pada sumbu mendatar menggambarkan pangsa pasar perusahaan atau organisasi dibandingkan dengan saingan terbesarnya. Hal ini menunjukkan kekuatan usaha dalam pasar itu. Pangsa pasar relatif 0,1 artinya volume penjualan perusahaan hanya 10% dari volume penjualan pemimpin pasar dan 10 artinya unit tersebut memimpin pasar dengan 10 kali penjualan saingan terdekatnya.

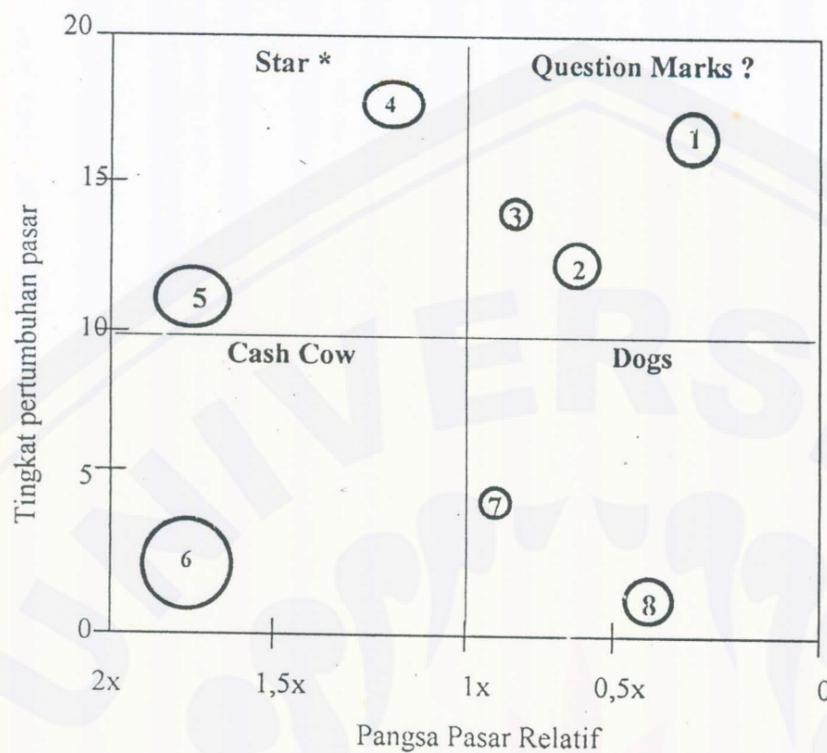
3. Market Share

Cara untuk mengetahui market share dengan membandingkan antar penjualan perusahaan dengan penjualan industrinya. Pada analisis Boston Consulting Group ini, market share ditunjukkan dengan luas lingkaran. Luas lingkaran menunjukkan besarnya penjualan produk yang dikeluarkan perusahaan terhadap penjualan industrinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Philip Kotler (1995:81) yang menyatakan bahwa kedelapan lingkaran mewakili ukuran

posisi saat ini dari delapan usaha dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

Pangsa penjualan setiap usaha sebanding dengan luas lingkaran. Jadi usaha

paling besar adalah nomor 5 dan 6. Lokasi masing-masing usaha menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif.



Gambar 2. Matrik Boston Consulting Group
Sumber : Philip Kotler, 1995 : 81

Keterangan :

1. *Question Mark's*

Yaitu produk yang bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan tinggi namun pangsa pasarnya relatif rendah. Suatu produk dikatakan berada pada posisi Question Mark, apabila tingkat pertumbuhan pasar kurang dari 10% dan pangsa pasar relatifnya kurang dari 1x. Kebanyakan produk dimulai dari tanda Tanya karena produk memasuki pasar dengan pertumbuhan tinggi dimana sudah ada pemimpin pasar. Suatu tanda Tanya memerlukan banyak uang karena perusahaan atau organisasi harus melakukan banyak investasi berupa

karena perusahaan atau organisasi harus berpikir keras apakah mereka tetap menanamkan uang dalam usaha ini.

2. *Star*

Yaitu bila produk mempunyai tingkat pertumbuhan pasar mulai dari 10% sedangkan pangsa pasar relatifnya lebih besar dari 1x, maka produk akan menjadi bintang. Bintang adalah pimpinan pasar dalam pasar yang tumbuh cepat. Belum berarti bahwa bintang memberikan kepastian pemasukan yang positif bagi perusahaan atau organisasi masih harus mengeluarkan banyak uang untuk menandingi pertumbuhan pasar dan melawan saingannya. Bintang biasanya menguntungkan dan menjadi sapi perahan perusahaan kelak.

3. *Cash Cow*

Yaitu bila pertumbuhan pasar satu tahunnya kurang dari 10% dan masih memiliki pangsa pasar relatif lebih besar dari 1x, maka bintang menjadi sapi perahan. Perusahaan atau organisasi tidak perlu membiayai pengembangan kapasitas karena pertumbuhan pasar telah melambat. Oleh karena produk menjadi pemimpin pasar, maka perusahaan atau organisasi mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi dan margin laba yang tinggi. Organisasi menggunakan usaha sapi perahan untuk membayar tagihannya dan membiayai bintang, tanda tanya serta pupuk bawang yang cenderung membutuhkan banyak uang.

4. *Dog*

Yaitu pupuk bawang menggambarkan produk dengan tingkat pertumbuhan pasar lebih rendah dari 10% serta mempunyai pangsa pasar relatif lebih kecil dari 1x. Umumnya usaha ini mempunyai keuntungan yang rendah atau bahkan rugi, walaupun kadang-kadang menghasilkan uang juga. Bisnis pupuk bawang sering membutuhkan uang terlalu banyak waktu manajemen dan perlu dikurangi atau dihapuskan.

Setelah mengetahui posisi masing-masing produk dalam matrik pertumbuhan Boston Consulting Group, tugas pimpinan selanjutnya adalah

1. Kembangkan

Strategi kembangkan sasarannya adalah meningkatkan pangsa pasar produk meskipun harus mengorbankan keuntungan jangka pendek. Strategi ini cocok untuk tanda tanya yang pangsa pasarnya harus meningkat untuk menjadi bintang.

2. Pertahankan

Strategi pertahankan sasarannya adalah mempertahankan pangsa pasar. Sasaran ini cocok untuk sapi perah (cash cow) yang kuat supaya terus memberikan alur uang yang positif.

3. Panen

Strategi panen sasarannya adalah meningkatkan keuntungan jangka pendek tanpa memperdulikan akibat jangka panjangnya. Strategi ini cocok untuk sapi perah lemah yang masa depannya suram dan menghasilkan keuntungan. Strategi ini dapat juga digunakan untuk tanda tanya dan pupuk bawang.

4. Jual

Strategi jual sasarannya untuk menjual atau melikuidasi usaha karena sumber daya lebih baik digunakan di tempat lain. Strategi ini cocok untuk pupuk bawang dan tanda tanya yang menghambat perusahaan. Implikasi strategi yang ditimbulkan untuk matrik Boston Consulting Group dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Implikasi Strategi Matrik BCG

Posisi Bisnis	Strategi Pangsa Pasar	Laba	Investasi	Aliran kas Bersih
Tanda Tanya	Memperbesar pangsa pasar	Nol/ Negatif	Sangat tinggi	Negatif
Bintang	Panen/Divestasi	Rendah/Negatif	Nol/Disinvestasi	Positif
Bintang	Meningkatkan Pangsa pasar	Tinggi/ Sangat tinggi	Tinggi	Hampir Nol/ Negatif
Sapi perah	Mempertahankan Pangsa pasar	Tinggi	Rendah	Sangat Tinggi
Anjing	Panen/Divestasi	Rendah/Negatif	Disinvestasi	Positif/ Negatif

Sumber data : Swarsono, 2000 : 122

Setelah posisi perusahaan dalam persaingan diketahui dan diambil kebijakan lebih lanjut, maka strategi dapat disusun lebih mudah dan strategi yang ditetapkan nantinya akan lebih tepat disesuaikan dengan kemampuan unit bisnis dalam menyerap sumber daya perusahaan.

Banyak perusahaan dan konsultan bisnis menggunakan matrik BCG ini sebagai alat bantu analisis. Oleh karena itu, matrik ini relatif mudah diterapkan, baik dilihat dari data yang diperlukan maupun konsep yang perlu dipahami. Sebagaimana pendekatan lain matrik BCG juga mengandung berbagai keunggulan dan kekurangan.

Keuntungan pendekatan ini diantaranya adalah :

1. merangsang minat terhadap masalah-masalah manajemen strategi;
2. mendorong manajemen perusahaan untuk memandang formulasi strategi dalam bentuk hubungan kerjasama antar bisnis-bisnis yang ada dan untuk memandang secara jangka panjang;
3. mengakui bahwa bisnis pada tingkat berbeda memiliki permintaan kas dan memberikan sumbangan yang berbeda pula terhadap pencapaian tujuan perusahaan;
4. merupakan suatu pendekatan sederhana yang menyediakan daya tarik visual keseluruhan dari bisnis *portofolio* suatu perusahaan.

Masalah dari penggunaan matrik ini salah satunya yang sering muncul ialah orang melihat bahwa kelebihan kesederhaan yang dimiliki matrik BCG sekaligus juga menunjukkan kelemahannya. Kompleksitas lingkungan bisnis-makro dan industri hanya diukur oleh satu variable saja yakni: pertumbuhan pasar. Demikian pula variable internal perusahaan kelemahan dan kekuatan perusahaan juga diukur dengan satu indikator saja yaitu pangsa pasar relatif.

III. METODOLOGI PENELITIAN



3.1 Rancangan Penelitian

Tahap ini dilakukan kegiatan formulasi lebih terperinci dari tujuan penelitian dan kerangka teori, model analisis yang akan digunakan, *research questions*, identifikasi karakteristik atau faktor yang mempengaruhi desain penelitian. Rangkuti (1999:8) berpendapat bahwa rancangan penelitian adalah suatu kerangka untuk melaksanakan penelitian yang di dalamnya termuat secara rinci prosedur untuk mengumpulkan data, kemungkinan jawaban terhadap *research question* sampai dengan model analisis yang dipergunakan.

Pendapat lain, Arikunto (1996:16) mengatakan desain penelitian merupakan rancangan atau rencana yang dibuat untuk peneliti sebagai acuan-ancuan kegiatan yang akan dilakukan. Sedangkan Ruseffendi (1994:30) berpendapat bahwa rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah.

Rancangan penelitian bertujuan untuk memberikan suatu pertanggungjawaban terhadap semua langkah yang akan diambil dalam menyelesaikan suatu masalah secara efektif. Oleh karena itu, setiap penelitian di dasarkan pada perumusan masalah tersebut.

Jenis penelitian yang digunakan disini adalah penelitian empiris. Penelitian empiris merupakan suatu penelitian yang didasarkan pada fakta atau pengalaman (Ali, 1993:10). Jadi penelitian ini bersumber dari fakta maupun pengalaman yang diperoleh.

Sifat penelitian yang digunakan adalah penelitian komparatif maksudnya peneliti tidak melakukan percobaan atau eksperimen pada subyek penelitian tetapi hanya ingin memetakan produk dalam pasar persaingan pada perusahaan Perikanan Samodra Besar.

3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga cara

3.2.1 Wawancara

Metode interview adalah metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lisan dengan pimpinan dan karyawan perusahaan.

Arikunto (1996:229) menjelaskan bahwa interview adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara.

Wawancara ini berfungsi untuk melengkapi data penelitian sehingga dapat memperlancar dan mengefektifkan pelaksanaan metode pengumpulan data lainnya. Adapun yang dijadikan informan dalam penelitian ini adalah pimpinan perusahaan, Kabag perdagangan dan karyawan lainnya yang mengurus tentang operasional perusahaan. Peneliti memperoleh data mengenai harga jual tiap produk serta bauran pemasaran apa saja yang telah digunakan oleh perusahaan Perikanan Samodra Besar.

3.2.2 Studi Pustaka

Metode studi pustaka yaitu metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Studi kepustakaan dalam penelitian ini dipergunakan untuk memperoleh data yang tidak diperoleh dari metode lain.

3.2.3 Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari bukti-bukti tertulis, dokumen-dokumen, buku-buku serta peraturan yang ada.

Menurut Arikunto (1996:234) metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya. Dalam penelitian ini metode dokumentasi dipergunakan untuk memperoleh data yang tidak dapat diperoleh dari metode lain yaitu struktur organisasi perusahaan dan data yang diperoleh dari buku mengenai profil perusahaan secara menyeluruh.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Menurut sumber data, penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu

Departemen Perindustrian dan Perdagangan berupa data volume penjualan produk selama lima tahun dan permintaan industri .

3.4 Identifikasi Variabel

Penelitian ini menggunakan tiga variable yaitu tingkat pertumbuhan produk, pangsa pasar relatif dan market share masing-masing produk.

3.5 Definisi Operasional Variabel

1. Matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah suatu perencanaan strategi dengan menggunakan pendekatan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar yang digambarkan ke dalam suatu matrik.
2. Tingkat pertumbuhan pasar adalah indikator daya tarik industri yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia dan diukur dengan menggunakan data historis tahun 1997-2001 serta melihat tingkat penjualan masa lalu dihitung dalam satuan prosentase.
3. Market share adalah perbandingan prosentase antara penjualan perusahaan Perikanan Samodra Besar dengan penjualan industrinya yang menunjukkan kekuatan perusahaan dalam merebut pasar industrinya.
4. Pangsa pasar relatif adalah perbandingan antara besarnya volume penjualan perusahaan Perikanan Samodra Besar yang dikuasai perusahaan tertentu dengan volume penjualan yang dikuasai pesaing pokoknya (utama) dan besarnya pangsa pasar relatif berwujud angka mutlak (satuan kali).

3.6 Metode Analisis Data

1. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan permintaan industri digunakan trend sekuler non linear dengan trend kuadratik (Dajan, 1990:285), dengan rumus :

$$Y' = a + bX + cX^2$$

Penggunaan trend sekuler non linier ini didasari oleh data yang dihitung tahunan dan nilai skala Y yang dimiliki rasio perubahannya konstan sehingga dalam jangka panjang trend yang linier umumnya berkecenderungan agak mendatar kemudian secara keseluruhan akan memperlihatkan bentuk non linier.

di mana:

Y' = nilai trend tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan permintaan industri yang ditaksir

X = Jumlah unit tahun yang dihitung dari periode dasar

b, c adalah koefisien pada trend

Bila jumlah observasi sejumlah n , maka persamaan normal trend kuadratik dapat diberikan sebagai berikut :

$$\sum Y = na + c \sum u^2$$

$$\sum uY = b \sum u^2$$

$$\sum u^2 Y = a \sum u^2 + c \sum u^4$$

dimana :

$$\sum u = 0 \text{ dan } \sum u^3 = 0$$

Y = Jumlah keseluruhan permintaan produk selama lima tahun

n = Jumlah tahun

a = adalah konstanta yang mempunyai besar Y pada saat $X = 0$

b, c = koefisien pada trend

u = Jumlah unit tahun yang dihitung dari periode dasar

Tingkat pertumbuhan pasar yang diletakkan sebagai sumbu vertikal dalam matrik BCG digunakan sebagai satu-satunya indikator daya tarik industri yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia. Untuk menentukan pengukuran pertumbuhan pasar digunakan pendekatan (Suwarsono, 2000: 117):

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Pasar tahun N} = \frac{\text{Volume penjualan Industri tahun N} - \text{Volume penjualan industri tahun N-1}}{\text{Volume penjualan Industri tahun N-1}} \times 100\%$$

2. Untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya, dicari market share dengan rumus (Adi Saputro, 1995: 163):

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

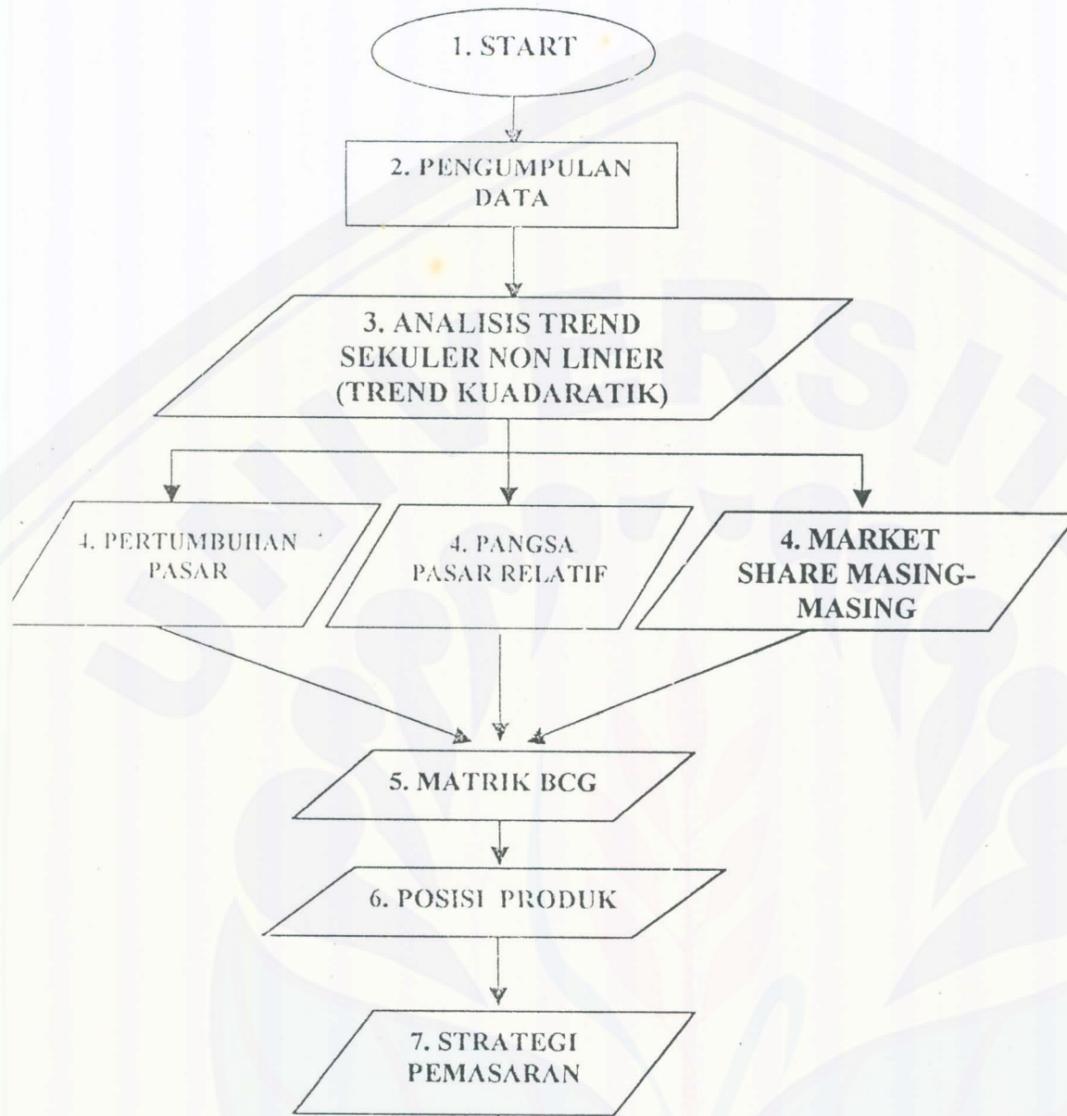
Jika untuk mengetahui pangsa pasar relatif, dapat dicari dengan rumus (Suwarsono, 2000 : 120):

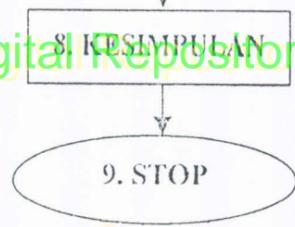
$$\text{Pangsa Pasar Relatif Tahun N} = \frac{\text{Volume Penjualan Perusahaan Tahun N}}{\text{Volume Penjualan Pesaing Pokok Tahun N}} \times$$

Jika perusahaan yang diteliti adalah perusahaan memiliki volume penjualan terbesar dalam industri, maka pesaing pokok merupakan perusahaan terbesar kedua dalam industri. Sebaliknya, jika perusahaan adalah bukan perusahaan yang memiliki volume penjualan terbesar, maka pesaing pokok adalah perusahaan terbesar dalam industri.

1. Menentukan posisi masing-masing produk sesuai dengan analisis Matrik BCG didasarkan (David, 1998 : 192) :
 - a. *Question Mark* (tanda tanya), menunjukkan suatu bisnis yang beroperasi pada pasar yang memiliki tingkat pertumbuhan tinggi tetapi pangsa pasar relatif rendah.
 - b. *Star* (Bintang), menggambarkan bisnis yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasarnya relatif besar.
 - c. *Cash Cow* (Sapi perah), menandakan bisnis yang tingkat pertumbuhannya rendah tetapi menguasai pangsa pasar yang relatif tinggi.
 - d. *Dog* (Lapuk), menunjukkan bisnis yang tingkat pertumbuhan pasarnya rendah dan pangsa pasarnya kecil.
2. Menentukan strategi pemasaran berdasarkan posisi tiap produk. Empat alternatif strategi yang diformulasikan yaitu (Suwarsono, 2000:123) :
 - a. mengembangkan pangsa pasar;
 - b. mempertahankan pangsa pasar;
 - c. panen (*Harvest*);
 - d. jual (*Divest*).

3.7 Kerangka Konseptual Penelitian





Penjelasan :

1. Start yaitu tahap persiapan penelitian terhadap masalah yang akan dihadapi.
2. Pengumpulan data yaitu suatu tahap dalam mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, studi pustaka maupun dokumentasi yang berkaitan dengan masalah penelitian.
3. Menghitung tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan permintaan Industri (1997-2001) dengan menggunakan trend sekuler non linear dengan trend kuadratik.
4. Mengukur masing-masing variabel agar dapat mengetahui posisi produk perusahaan dengan industri pada umumnya.
5. Memetakan posisi perusahaan dengan matrik Boston Consulting Group (BCG).
6. Mengetahui posisi produk berada pada *Question Mark, Star, Cash Cow* atau *Dog*.
7. Memformulasikan strategi pemasaran yang tepat berdasarkan posisi masing-masing produk.
8. Mengambil kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian.
9. Stop yaitu akhir dari seluruh proses penelitian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN



4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perikanan Tuna Long Line telah diperkenalkan di Indonesia sejak tahun 1945. Kegiatan secara komersil untuk Perikanan Tuna *Long Line* yang pertama kali dimulai tahun 1962 oleh Badan Pimpinan Umum Perikanan dengan mengoperasikan sebanyak dua kapal *long Line*.

Perdagangan perikanan Tuna *Long Line* sempat terhenti pada tahun 1965. Pada tahun 1968, pemerintah Indonesia telah menerbitkan lisensi untuk penangkapan ikan tuna kepada 310 buah kapal tuna long line Jepang di perairan laut Banda. Perjanjian ini dikenal dengan Banda *Sea Agreement*. Pertengahan tahun 1969, pemerintah Jepang menyetujui dan mengirim sebuah team untuk mengadakan survey pada beberapa daerah, seperti Kendari(Sulawesi Tengah), Bena (Bali), Kupang dan Sabang (Sumatra Utara). Tujuan *survey* adalah mencari tempat-tempat yang sesuai untuk dijadikan basis dari pangkalan kapal-kapal Tuna Long Line. Hasil dari *survey* diumumkan pada akhir tahun 1971 dan menyatakan bahwa Bena (Bali) dan Sabang di Sumatra Utara adalah tempat-tempat yang layak dan sesuai untuk dijadikan sebagai basis operasi kapal-kapal Tuana *Long Line*.

Bulan maret tahun 1972, Departemen Pertanian Republik Indonesia menyetujui *Nochiro Gyo Gyo Kaisha* sebuah perusahaan Jepang menjadi Consultan, *Oeverseas Economic Cooperation Fund (OECF)* bertindak sebagai penyanggah dana untuk mendirikan satu perusahaan tuna yaitu PT. (Persero) *Perikanan Samudra Indonesia* tahun 1973.

Perikanan Samodra Besar pada tanggal 12 Mei 1972.

PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar mulai beroperasi dalam penangkapan ikan tuna tahun 1972 dengan produk akhir tuna beku kemudian tahun 1986 melakukan diversifikasi produk ikan tuna segar sampai pada bulan oktober 1993 melakukan diversifikasi *export* Tuna *Loin* Segar.

Dasar hukum berdirinya PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar yaitu berdasarkan PP. Nomor : 4 tahun 1981 tanggal 09 pebruari 1981 tentang

31

32

Penggabungan PN. Perikani Jawa timur dan PN. Perikani Sulawesi Selatan atau Tenggara kepada PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar sehingga perusahaan memiliki 4 kantor cabang yaitu Benoa (Bali), Sabang (Aceh), Surabaya dan Makasar. Berdirinya Perusahaan ini juga berdasarkan Akte Notaris Djojo Mulyadi tanggal 12 Mei 1972 UU No. 1 PRP 1969 Tentang Perusahaan Perseroan Jo PP16/1972 Tentang Penyertaan modal Negara Republik Indonesia pada PT. (Persero). Akte Notaris Imas Fatimah, SH Nomor : 66 tanggal 9 Pebruari 1984 Tentang Perubahan Anggaran Dasar PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar.

Kepemilikan Perusahaan Perikanan Samodra Besar Benoa (Bali) sampai saat ini berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan keseluruhan saham dimiliki pemerintah.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

Lokasi merupakan salah satu hal yang paling *esensial* dalam suksesnya suatu usaha tidak terkecuali bagi perusahaan perikanan Samodra Besar karena lokasi yang strategis berhubungan dengan pangsa pasar, efektifitas dan afisiensi suatu usaha.

PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar Benoa (Bali) berlokasi di pelabuhan Benoa PO BOX 3218 Denpasar (Bali) 80001 Telepon (0361) 723471, 720 215 Fax (0361) 720674. Keseluruhan kegiatan produksi yang dilakukan oleh perusahaan meliputi usaha penangkapan, pengelolaan dan pemasaran ikan Tuna baik lokal maupun ekspor, penjualan jasa *coldstorage* dan jasa *processing* ikan tuna segar serta *loin*.

4.1.3 Struktur Permodalan

Struktur permodalan perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap kelancaran usaha meliputi modal pemerintah dan modal kredit (hutang), ditunjukkan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Struktur permodalan perusahaan Perikanan Samodra Besar

Modal Pemerintah		Kredit / Hutang	
a. Equeipment/PMP (Fresh Money)	Rp. 500.000.000,-	a. OECF Jepang	Rp. 962.529.000,-
b. Tambahan PMP (dari konversi Kredit)	Rp. 70967.392.740,-	b. Kredit rekening dana investasi	Rp. 355.200.000,-
c. Tambahan dari penggabungan PN. Perkani Jawa Timur dan Sulawesi selatan	Rp. 5.500.133,-	c. Hutang dagang	Rp. 4.855.509.248,-
Modal Hibah	Rp. 83.000.000,-	d. Hutang lain-lain	Rp. 3.252.889.468,-
Jumlah :	Rp. 8.555.892.897,-	Jumlah :	Rp. 9.425.127.716,-
d. Laba ditahan	Rp. 18.397.074.172		

Sumber data : PT.(Persero) Perikanan Samodra Besar

4.1.4 Visi dan Misi Perusahaan

Setiap perusahaan atau organisasi yang didirikan selalu mempunyai visi dan misi tertentu. PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya telah menetapkan visi bahwa PT. Perikanan Samodra besar sebagai perusahaan yang turut aktif melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan program Pembangunan Nasional pada umumnya serta membangun perusahaan pada khususnya.

Oleh karena itu, untuk mewujudkan visi tersebut maka Perikanan Samodra Besar menerapkan misinya yaitu :

1. penangkapan, budidaya, pengelolaan dan perdagangan ikan tuna;
2. pengusahaan jasa processing ikan;
3. pengusahaan jasa coldstorage dan pabrik es.

Berdasarkan visi dan misi yang telah diterapkan oleh perusahaan, arah pengembangan perusahaan Perikanan Samodra Besar dapat pula menjalankan usaha lainnya yang mempunyai hubungan dengan bidang usaha tersebut diatas baik secara sendiri-sendiri maupun bersama dengan badan-badan lain sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

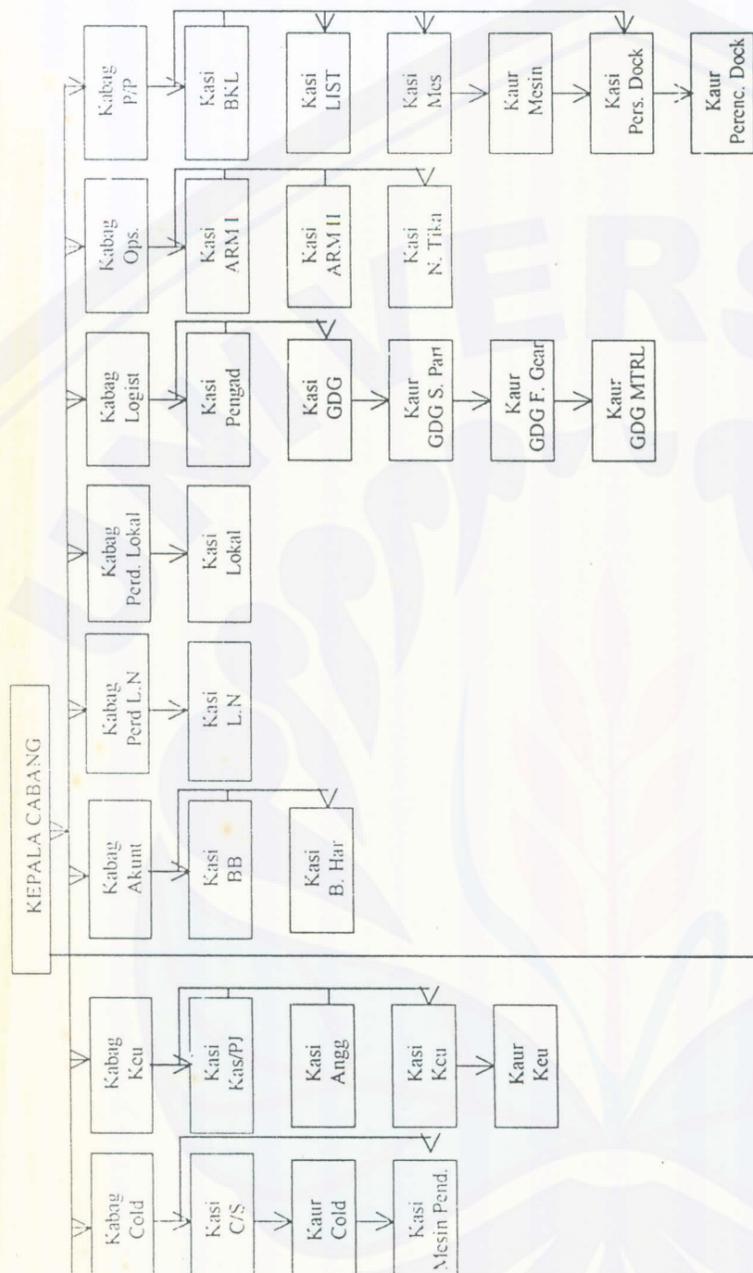
4.2 Struktur Organisasi dan Susunan manajemen

4.2.1 Struktur Organisasi

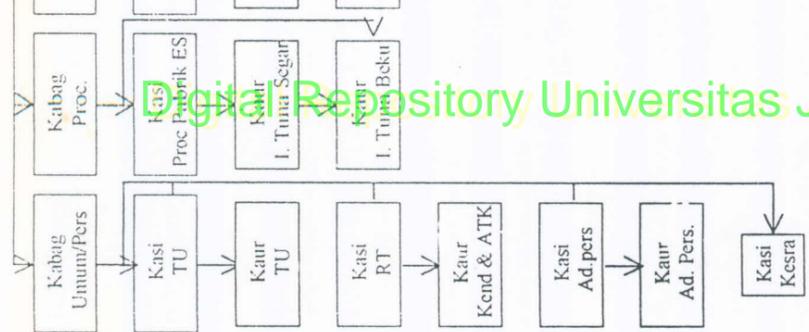
Suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila dalam pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari dilakukan secara terorganisir sehingga diperlukan sebuah struktur organisasi.

Struktur organisasi dapat menghindari kesalahan tanggung jawab terhadap atasan dan dapat digunakan untuk menjalin kerjasama yang baik antara bagian-bagian agar dapat menjalankan tugas masing-masing dengan baik.

Struktur organisasi PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar dapat dilihat pada gambar 4.1



Gambar 4.1 Struktur Organisasi
PT. (PERSERO) Perikanan Samodra Besar
Cabang Benoa Bali



Keterangan :

Tugas dan kewajiban dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi di uraian seperti berikut ini :

1. Kepala cabang

Kepala cabang selaku pimpinan mempunyai tugas dan kewajiban antara lain :

- a. memimpin dan mengelola perusahaan sesuai dengan rencana perusahaan;
- b. merencanakan pengembangan untuk mencapai sasaran perusahaan dan perluasan kegiatan pemasaran;
- c. mengatur dan mengadakan pembagian kerja untuk mencapai efisiensi;
- d. bertanggungjawab terhadap kelancaran dan kelangsungan hidup perusahaan;
- e. meminta pertanggung jawaban dari masing-masing bagian yang ada dibawahnya.

2. Bagian Umum/Personalia

- a. mengkoordinasi dan mengawasi urusan personalia (kepegawaian) dan kesejahteraan;
- b. menempatkan karyawan dengan keahliannya masing-masing;
- c. mengevaluasi hasil kerja karyawan;
- d. bertanggungjawab tentang masalah ketenagakerjaan dan urusan pegawai umum.

3. Bagian Processing

- a. Mengawasi dan bertanggungjawab keseluruhan proses pengelolaan ikan;

4. Bagian Coldstorage

- a. bertanggungjawab terhadap keamanan barang milik konsumen yang di simpan dalam alat pendingin;

b. memantau barang yang berada pada alat pendingin sehingga terhindar dari kerusakan.

4. Bagian Keuangan

- a. mengatur dan mengawasikeluar masuknya dana atau keuangan dalam perusahaan;
- b. menyusun anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.

37

5. Bagian Akuntansi

- a. mengawasi transaksi-transaksi yang berhubungan dengan pengeluaran dan penerimaan keuangan perusahaan;
- b. menerapkan semua laporan dari tiap-tiap bagian baik dari pusat maupun perwakilan untuk dijadikan laporan keuangan.

6. Bagian Perdagangan Luar Negeri

- a. merumuskan kebijakan pemasaran luar negeri yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan;
- b. menyusun anggaran untuk bagian pemasaran luar negeri dan merencanakan kegiatan pemasaran luar negeri.

7. Bagian Perdagangan Lokal

- a. merumuskan kebijakan penjualan lokal yang diperlukan untuk tujuan perusahaan;
- b. menyusun anggaran untuk bagian pemasaran lokal dan merencanakan kegiatan pemasaran lokal.

8. Bagian Logistik

- a. mengawasi keluar masuknya barang-barang inventaris kantor;
- b. bertanggungjawab terhadap pengadaan barang atau material;
- c. bertanggungjawab terhadap pemeliharaan barang atau material.

9. Bagian Operasional

- a. mengatur dan mengawasi pelaksanaan proses produksi;
- b. menjaga kualitas yang ditargetkan perusahaan.

10. Bagian Perencanaan Perbaikan kapal(P/p)

- a. bertanggungjawab atas perencanaan perbaikan kapal;

b. bertanggungjawab terhadap kelancaran penggunaan listrik.

11. Nahkoda kapal langsung mendapat komando dari kepala cabang.

4.2.2 Susunan Manajemen

Susunan manajemen Perikanan Samodra Besar meliputi dewan komesaris, dewan direksi dan karyawan.

1. Dewan Komisaris

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 215/KMK.013/1991 tanggal 22 pebruari 1991 ditetapkan susunan dewan komisaris sebagai berikut :

- a. Komisaris Utama : Ir. Latief Hasjim Ardidja;
- b. Komisaris : Soegandhi Moekayat, SH.;
- c. komisaris : Abud Salim, SE., MM.;

2. Dewan Direksi

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740/KMK.013/1988 tanggal 18 Juli 1988 dan Surat Menteri Keuangan Nomor S. 788/MK.016/1993 tanggal 06 Agustus 1993 ditetapkan susunan direksi perusahaan sebagai berikut :

- a. Presiden Direktur merangkap Direktur Operasi : Ir. HMP Batubara, MM.;
- b. Direktur Keuangan dan administrasi merangkap Direktur Komersial : Drs. Suyud, MM.

Direksi dibantu oleh staf direksi dikantor pusat dan staf operasional di kantor cabang yang bertugas sebagai pelaksana operasional perusahaan. Khusus kapal-kapal penangkap dan pengumpul ikan milik perusahaan dipimpin oleh nahkoda yang pada dasarnya berada langsung dibawah komando direksi tetapi dalam pengelolaan sehari-hari diserahkan kepada kepala cabang perusahaan.

3. Karyawan

Status karyawan terbagi atas karyawan darat dan karyawan laut (ABK). Pada tahun 2002 karyawan perusahaan seluruhnya sebanyak 407 orang terdiri dari

4.3 Produksi

4.3.1 Tinjauan Proses Produksi

Proses penanganan ikan tangkapan kapal Tuna *Long Line* sebagai berikut:

1. ikan tertangkap, diangkat ke atas dibersihkan dan disimpan lalu didinginkan didalam pakah;
2. hasil tangkapan di bongkar di darat setelah 14 hari disimpan di palkah;
3. suhu dingin tetap di elihra pada saat di bongkar agar kualitas ikan tetap prima;
4. ikan diseleksi oleh pembeli hanya yang berkualitas baik yang dibeli (khusus ekspor);
5. ikan yang dipilih di potong ekor dan kepalanya sebelum dibelah menjadi 4 bagian yang disebut Loin;
6. tuna segar di bungkus dengan kertas dan plastik, ditimbang 7 kg sebelum di masukkan kedalam box yang rata-rata berisi 2 bungkus;
7. tuna loin segar yang telah dibungkus di masukkan ke dalam box dan di beri sekantong es krocok agar suhu ikan tetap dingin;
8. tuna loin segar di kirim ke negara pembeli (Jepang) dengan pesawat udara;
9. tuna loin segar produk andalan PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar tiba di Bandara Fukuoka Jepang, diturunkan dari pesawat terbang;
10. produk PT.(Persero) Perikanan Samodra Besar di pajang di supermarket Jepang dalam bentuk sashimi;
11. produk andalan ekspor lain PT. (Persero) PSB adalah tuna segar dalam bentuk rounded (utuh);
12. tuna segar utuh (*rounded*) di bungkus di dalam box yang dapat menampung 2-3 ekor dan di setiap box di beri 1 bungkus plastik es krocok agar ikan tetan

- segar;
13. PT. (Persero) PSB juga memproduksi loin beku, material tuna segar yang di pilih lalu diloin sebelum dibekukan dengan alkohol Brain Freezer untuk mencapai suhu 60 derajat Celcius dibawah titik beku (super low temperatur);
14. tuna loin beku di masukkan ke kantong plastik sebelum di masukkan ke dalam box untuk di kirim ke negara pembeli (jepang) dengan kapal laut.

40

15. hasil tangkapan kapal di luar material tuna segar akan di bekukan di dalam coldstorage dengan suhu penyimpanan kurang lebih 35 derajat Celcius di bawah titik beku;
16. produk beku tersebut dari PT. (Persero) PSB kemudian di ekspor melalui pelabuhan Benoa Bali.

4.3.2 Fasilitas Produksi

Perusahaan Perikanan Samodra Besar mempunyai beberapa fasilitas produksi yang dapat menunjang proses produksi sampai dengan tahun 2001 ditunjukkan pada tabel 4.1 yang terdapat pada lampiran 1.

4.3.3 Hasil Produksi

Jenis produksi yang dihasilkan perusahaan Perikanan Samodra Besar beraneka ragam meliputi ekspor ikan tuna, ikan lokal, jasa processing, jasa coldstorage dan es balok.

1. Ekspor ikan tuna :
 - a. tuna loin segar;
 - b. tuna segar rounded (utuh);
 - c. tuna beku;
 - d. tuna loin beku.
2. Penjualan lokal:
 - a. semua jenis ikan tuna yang tidak diekspor;
 - b. semua hasil penangkapan selain ikan tuna seperti ikan cucut, meka, merah setan kulit halus maupun kasar, bawal bulat dan sebagainya.
3. Jasa processing
proses processing mulai dari pembuangan sirip, membersihkan isi perut ikan

sampai pembuangan insang.

4. Jasa coldstorage

Coldstorage merupakan tempat penyimpanan ikan, selain digunakan sendiri juga disewakan.

5. Es balok

Es balok tidak diperjualbelikan tetapi hanya digunakan untuk keperluan perusahaan sendiri.

4.4 Personalia

4.4.1 Jumlah Karyawan

Status karyawan perusahaan Perikanan Samodra Besar pada tahun 2002 terbagi atas karyawan darat dan karyawan laut (ABK), ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Jumlah karyawan perusahaan Perikanan Samodra Besar Bali

No.	Uraian	Tahun 2002
1.	Karyaw an darat	121 orang
2.	Karyawan Laut	286 orang
	Jumlah	407 orang

Sumber data : PT.(Persero) Perikanan Samodra Besar

4.4.2 Sistem Upah dan Gaji

Sistem penggajian karyawan darat dan laut adalah setiap 1 bualan sekali. Setiap tanggal 15 dalam tiap bulannya karyawan darat mendapat bonus (insentif) sedangkan karyawan laut selain mendapatkan gaji bulanan juga mendapatkan uang layar dan premi , itupun kalau hasii tangkapan ikan yang dijual mendapatkan laba , jika tidak maka hanya mendapatkan gaji bulanan dan uang layar saja yang dihitung berdasarkan lamanya waktu berlayar. Semua karyawan baik didarat maupun di laut akan mendapatkan bonus 3 bulanan apabila perolehan ikan yang dihasilkan ternyata melebihi target (skim).

4.5 Pemasaran

4.5.1 Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran perusahaan Perikanan Samodra Besar Bali meliputi:

Perusahaan didalam memasarkan hasil produksinya merupakan salah satu faktor yang penting. Semakin luasnya pemasaran suatu produk maka akan semakin besar pula volume penjualannya.

Daerah pemasaran ada dua, yaitu :

- a. luar negeri : Jepang ;
- b. lokal : Bena, muncar (Banyuwangi), Tuban dan Bandung.

42

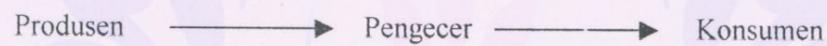
4.5.2 Penentuan Harga

Perusahaan dalam menentukan harga jual produk yang di hasilkan menggunakan *cost plus pricing* yaitu menetapkan harag jika sama dengan total biaya produk ditambah dengan laba yang diinginkan.

4.5.3 Saluran Distribusi

Peranan perantara sangat penting dalam mendckatkan perusahaan pada pasar sasaran karena perantara merupakan lembaga-lembaga atau perseorangan yang menyalurkan produk dari produsen ke konsumen.

Perusahaan Perikanan Samodra Besar menggunakan pedagang pengecer sebagai distribusi (penjualan lokal) selain itu ada sebagian produknya yang di ekspor.



4.5.4 Data Penjualan Perusahaan

Data penjualan perusahaan yang berhasil dicapai oleh perusahaan selama 5 tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3 Data volume penjualan perusahaan (dalam satuan kg)

No	Tahun	Penjualan			
		Ekspor ikan	Ikan lokal	Processing	Coldstorage
1.	1997	721.015	500.495	441.274	600.135
2.	1998	690.263	457.495	464.365	700.209
3.	1999	664.847	472.489	479.395	800.456

4.	2000	731497	452.498	531.447	900.251
5.	2001	812.249	467.501	572.546	1.002.010

Sumber data : PT. (Persero) Samodra Besar Benoa Bali

4.6 Lingkungan Industri Perusahaan

Lingkungan industri perusahaan merupakan tempat perusahaan tumbuh dan berkembang. Perusahaan dalam lingkungan industrinya memiliki perusahaan pesaing, terutama perusahaan yang memproduksi produk sejenis.

Setiap produk yang diproduksi oleh perusahaan perikanan Samodra Besar mempunyai perusahaan pesaing dan tingkat persaingan yang berbeda. Hal ini disebabkan jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut tidak selalu sama diproduksi oleh perusahaan pesaing.

Penelitian ini menggunakan data permintaan industri dari hasil penjualan produk sejenis selama lima tahun terakhir yang diperoleh dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Data mengenai permintaan industri dari hasil penjualan perusahaan selama 5 tahun ditunjukkan dalam tabel 4.3.

Tabel 4.4 terlihat bahwa permintaan ekspor ikan tuna perusahaan Perikanan Samodra Besar mengalami peningkatan yang cukup tinggi yaitu adanya peningkatan pada tahun 2000 sebesar 731.497 kg kemudian di tahun 2001 menjadi 812.249 kg. Jika ditinjau dari rata-rata permintaannya terjadi kenaikan yang cukup besar dari tahun 2000 sebesar 559.446,2 kg ke tahun 2001 sebesar 605.680 kg berarti terjadi kenaikan sebesar 46.233,8 kg. Tahun 2001 perusahaan Sari Segara Utama memimpin pasar dengan total penjualan sebesar 1.300.140 kg diikuti Perusahaan Perikanan Sammodra Besar sebesar 812.249kg. Pangsa pasar pada Perusahaan Perikanan Samodra Besar berada pada ranking pertama sebesar 37,35% kemudian diikuti oleh perusahaan Sari Segara Utama sebesar 35.02%.

Tabel 4.4 Permintaan Industri Ekspor ikan tuna (dalam satuan kg)

No	Perusahaan	Market Share	1997	1998	1999	2000	2001
1.	Perikanan Samodra Besar	37,35%	721.015	690.263	664.847	731.497	812.249
2.	Sari Segara Utama	35,02%	1.250.591	1.230.925	1.120.735	1.220.726	1.300.140
3.	Puri Rasa Food	17,54%	470.572	561.798	459.677	502.132	570.479
4.	Bali Mina Utama	13,33%	160.259	160.599	211.926	300.420	350.791
5.	BaliNusa Windu Mas	11,91%	110.285	130.028	240.3601	311.083	360.252
6.	Sari Segar Laut	10,73%	120.753	130.010	230.530	290.819	240.169
Jumlah			2.833.475	2.903.623	2.928.316	3.356.677	3.634.080

361.9871

Data mengenai permintaan industri ikan lokal Bali selama lima tahun disajikan dalam tabel 4.5. Penjualan ikan lokal perusahaan pada tahun 1998 mengalami peningkatan permintaan dari konsumen sebesar 457.495 kg menjadi 472.489 kg ditahun 1999. Namun untuk tahun berikutnya justru mengalami penurunan.

Rata-rata permintaan ikan lokal dalam tiap tahunnya mengalami naik turun (pasang surut) yaitu pada tahun 1997 permintaan ikan lokal sebesar 464.823,3 kg namun tahun 1998 rata-rata permintaan turun menjadi 446.322,3 kg kemudian di tahun 1999 naik menjadi 453.822,5 kg. Perusahaan Perikanan Samodra Besar pada kali ini menjadi pemimpin pasar di tahun 2001 dengan penjualannya sebesar 467.501 kg diikuti dengan perusahaan Bali nusa Windu Mas sebesar 448.495 kg. *Market share* pada perusahaan Samodra Besar berada pada rangking pertama sebesar 17,96% diikuti perusahaan Puri Rasa Food sebesar 16,75%.

Tabel 4.5 Permintaan Industri Ikan Lokal (dalam satuan kg)

No	Perusahaan	Market Share	1997	1998	1999	2000	2001
1.	Perikanan Samodra Besar	17,96%	500.495	457.495	472.489	452.498	467.501
2.	Sari Segara Utama	16,25%	477.490	452.491	457.482	447.479	442.489
3.	Puri Rasa Food	16,75%	452.490	437.478	447.489	432.487	447.489
4.	Bali Mina Utama	16,27%	443.491	440.491	440.491	440.492	445.503
5.	Bali Nusa Windu Mas	16,28%	472.492	455.492	467.493	446.493	448.495
6.	Sari Segar Laut	16,24%	442.487	434.487	437.491	432.489	435.490
Jumlah			2.788.940	2.677.934	2.722.935	2.651.938	2.696.857

Rata-rata	464.823,3	446.322,3	453.822,5	441.989,7	447.811,2
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Data mengenai permintaan industri jasa processing Bali selama lima tahun ditunjukkan dalam tabel 4.6. Jika dibandingkan industri ekspor tuna dan industri ikan lokal, industri jasa processing memiliki tingkat persaingan yang lebih ringan. Hal ini disebabkan tidak semua perusahaan mempunyai usaha jasa processing.

Terlihat rata-rata permintaan dari tahun 2000 sebesar 664.147,3 kg kemudian di tahun 2001 menjadi 696.729,3 kg. Hal ini mempunyai arti bahwa rata-rata permintaan mengalami kenaikan sebesar 32.582 kg. Penjualan jasa processing perusahaan Perikanan Samodra Besar mencapai 572.546 kg tahun 2001. Oleh karena itu, jasa processing perusahaan Perikanan Samodra Besar berada pada posisi terkecil dalam penjualan. Perolehan bagian pasar terbesar untuk jasa processing adalah perusahaan Sari Segara Utama sebesar 90,83% kemudian diikuti oleh perusahaan Bali Nusa Windu Mas sebesar 78,59%.

Tabel 4.6 Permintaan Industri Jasa Processing (dalam satuan kg)

No	Perusahaan	Market Share	1997	1998	1999	2000	2001
1.	Perikanan Samodra Besar	77,08%	441.274	464.365	479.395	531.447	572.546
2.	Sari Segara Utama	90,83%	842.163	847.070	881.114	939.131	1.004.156
3.	Puri Rasa Food	78,28%	421.264	440.335	517.423	578.499	593.597
4.	Bali Nusa Windu Mas	78,59%	484.279	496.323	571.419	607.512	616.618
Jumlah			2.188.980	2.248.093	2.449.351	2.656.589	2.786.917
Rata-rata			547.245	562.023,3	612.337,8	664.147,3	696.729,3

Sumber data : Deperindag Bali

Data mengenai permintaan industri jasa colstorage Bali selama 5 tahun disajikan dalam tabel 4.7. Permintaan industri jasa colstorage terdapat tingkat persaingan yang lebih ringan diantara perusahaan-perusahaan pesaing. Sama halnya dengan jasa processing, jasa coldstoragepun tidak semua perusahaan menjual jasa tersebut.

Berdasarkan tabel dibawah ini, terlihat bahwa rata-rata permintaan dari tahun 2000 sebesar 1.225.382,8 kg kemudian tahun 2001 menjadi 1.500.514,5 kg. Total penjualan jasa colstorage perusahaan Perikanan Samodra Besar mencapai 1.002.010 kg tahun 2001. Oleh sebab itu jasa colstorage perusahaan Perikanan Samodra Besar berada pada posisi terkecil dalam penjualan sedangkan jasa coldstorage perusahaan Sari Segara Utama berada pada posisi terbesar dengan total penjualan sebesar 1.900.021 kg tahun 2001. *Market share* yang berada pada ranking pertama adalah perusahaan Sari Segara Utama sebesar 30,89% diikuti oleh perusahaan Puri Rasa Food sebesar 27,14%.

Tabel 4.7 Permintaan Industri Jasa Coldstorage (dalam satuan kg)

No	Perusahaan	Market Share	1997	1998	1999	2000	2001
1	Perikanan Samodra Besar	14,8%	600.135	700.209	800.456	900.251	1.002.010
2	Sari Segara Utama	30,89%	1.300.158	1.300.910	1.400.153	1.500.952	1.900.021
3	Puri Rasa Food	27,14%	400.181	600.154	700.180	1.100.250	1.500.011
4	Bali Mina Utama	26,15%	800.163	900.451	1.000.121	1.400.078	1.600.016

Jumlah	3.100.637	3.501.725	3.900.920	4.901.531	6.002.058
Rata-rata	775.159,3	875.431,3	975.230	1.225.382,8	1.500.514,5

4.7 Analisa Posisi Perusahaan dalam Persaingan

Matrik Boston Consulting Group digunakan untuk mengevaluasi strategi bisnis pada perusahaan sehingga dapat diketahui strategi perusahaan yang sesuai dengan hasil produksi suatu perusahaan. Posisi perusahaan dalam persaingan yang ditunjukkan dalam matrik ini di dasarkan pada hal yaitu tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pangsa pasar relatif.

Berdasarkan hasil analisis Boston Consulting Group (BCG) yang telah dilakukan maka dapat diketahui posisi masing-masing produk atau jasa seperti diuraikan berikut ini.

1. Produk ekspor ikan tuna

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 4.2 dan tabel 4.3 dapat ditentukan trend pada tahun 2002 dari perhitungan pada lampiran 2, 3 dan 4 seperti berikut ini.

a. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pertumbuhan produk

Perhitungan trend pada lampiran 2, diperkirakan untuk tahun 2002 mengalami peningkatan pada tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2001 yaitu sebesar :

$$(4.156.602,43 - 3.425.204,42) : 3.425.204,42 \times 100\% = 21,35\%$$

Selain itu, untuk pertumbuhan produk dapat dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 3, diperkirakan untuk tahun 2002 sebesar 1.552.607,23 kg.

b. Pangsa pasar relatif

Pangsa pasar relatif merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar. Jika dilihat dari data yang ada maka terdapat perbandingan antar perusahaan Perikanan Samudra Besar dengan Perusahaan Sari Segar Utama berdasarkan

Perikanan Samodra Besar dengan Perusahaan Bali Segar Utama berdasarkan trend pada lampiran 3 dan 4 untuk tahun 2002 sebesar :

$$1.552.607,23 : 4.156.602,43 = 37,35\%$$

49

c. *Market Share*

market share dapat diketahui dengan membandingkan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industrinya, pada umumnya dinyatakan dengan prosentase. Pangsa pasar produk ini sebesar :

$$(1.552.607,23 : 4.156.602,43) \times 100\% = 37,35\%$$

Hal ini berarti produk ekspor ikan tuna perusahaan Perikanan Samodra Besar hanya menguasai 37,35% dari seluruh permintaan industri ekspor ikan tuna di Bali .

2. Produk ikan lokal

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 4.2 dan 4.4 dapat ditentukan trend pada tahun 2002 dari perhitungan pada lampiran 5, 6, 7 seperti berikut ini.

a. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pertumbuhan produk

Perhitungan trend pada lampiran 5, diperkirakan untuk tahun 2002 mengalami peningkatan tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2001 yaitu

$$(2.724.616,23 - 2.684.818,98) : 2.684.818,98 \times 100\% = 1,48\%$$

Oleh sebab itu pertumbuhan produk dapat dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 6, diperkirakan untuk tahun 2002 sebesar 489.310,47 kg.

b. Pangsa pasar relatif

Pangsa pasar relatif merupakan pangsa pasar yang diraih perusahaan di bandingkan dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar. Jika dilihat dari data yang ada maka terdapat perbandingan antara Perikanan Samodra Besar dengan Bali Nusa Windu Mas berdasarkan trend pada lampiran 6 dan 7 untuk tahun 2002 sebesar :

$$489.310,47 : 443.496,62 = 1,10 \times$$

c. Market share

Perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industri,

dinyatakan dengan prosentase. Market share produk ini sebesar :

$$(489.310,47 : 2.724.616,23) \times 100\% = 17,96\%$$

Ini berarti produk ikan lokal perusahaan Perikanan Samodra Besar hanya menguasai 17,96% dari seluruh permintaan industri ikan lokal di Bali.

3. Jasa Processing

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 4.2 dan tabel 4.5 dapat ditentukan trend pada tahun 2002 dari perhitungan pada lampiran 8, 9, 10 seperti berikut ini.

a. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pertumbuhan produk

Perhitungan pada lampiran 8, diperkirakan untuk tahun 2002 mengalami peningkatan tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2001 yaitu sebesar :

$$(821.501,97 - 608.061,42) : 608.061,42 \times 100\% = 35,1\%$$

Oleh karena itu, pertumbuhan produk dapat dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 9 diperkirakan untuk tahun 2002 sebesar 633.213,18 kg.

b. Pangsa pasar relatif

pangsa pasar relatif adalah perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar.

Jika dilihat dari data yang ada maka terdapat perbandingan antara perusahaan Perikanan Samodra Besar dengan Perusahaan Sari Segara Utama, berdasarkan trend pada lampiran 9 dan 10 untuk tahun 2002 sebesar:

$$633.213,18 : 3.289.269,16 = 0,19X$$

c. Market Share

market share merupakan perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industrinya yang dinyatakan dengan prosentase. Pangsa pasar jasa ini sebesar :

$$633.213,18 : 821.501,97 \times 100\% = 77,08\%$$

Hal ini berarti produk jasa processing pada perusahaan Perikanan Samodra Besar hanya menguasai 77,08% dari seluruh permintaan industri jasa

processing di Bali.

4. Jasa coldstorage

Data yang ditunjukkan pada tabel 4.1 dan tabel 4.6 dapat ditentukan trend pada tahun 2002 dari perhitungan pada lampiran 11, 12 dan 13 seperti berikut ini.

- a. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pertumbuhan produk

51

Perhitungan trend pada lampiran 11, diperkirakan untuk tahun 2002 mengalami peningkatan tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2001 yaitu sebesar:

$$(7.442.315,58 - 6.007.660,13) : 6.007.660,13 \times 100\% = 23,88\%$$

Oleh sebab itu, pertumbuhan produk dapat dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 12 diperkirakan untuk tahun 2002 sebesar 1.103.208,85 kg.

- b. Pangsa pasar relatif

Pangsa pasar relatif merupakan perbandingan pangsa pasar yang di raih perusahaan di bandingkan dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar. Jika dilihat dari data yang ada maka terdapat perbandingan antara perusahaan Perikanan Samodra Besar dengan perusahaan Sari Segara Utama berdasarkan trend pada lampiran 12 dan 13 untuk tahun 2002 sebesar:

$$1.103.208,85 : 2.299.456,18 = 0,48X$$

- c. Market Share

Perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industrinya yang dinyatakan dalam prosentase. Pangsa pasar produk/jasa ini sebesar :

$$(1.103.208,85 : 7.442.315,58) \times 100\% = 14,8\%$$

Ini berarti produk jasa coldstorage perusahaan Perikanan Samodra Besar hanya menguasai 14,8% dari seluruh permintaan industri jasa coldstorage di Bali.

Perhitungan berdasarkan teori matrik BCG pada perusahaan Perikanan Samodra Besar dapat ditunjukkan dalam sebuah tabel dan gambar matrik BCG dari tiap jenis produk atau jasa seperti berikut ini.

1. Eksport ikan tuna

1. Ekspor ikan tuna

Tingkat pertumbuhan pasar : 21,35%

Pangsa pasar relatif : 1,07 X

Market share : 37,35%

Posisi produk ekspor ikan tuna perusahaan Perikanan Samodra Besar dalam matrik BCG adalah Star.

2. Ikan lokal

Tingkat pertumbuhan pasar : 1,48%

Pangsa pasar relatif : 1,10 X

Market share : 17,96%

Posisi produk ikan lokal perusahaan Perikanan Samodra Besar dalam matrik BCG adalah *Cash cow*.

3. Jasa processing

Tingkat pertumbuhan pasar : 35,1%

Pangsa pasar relatif : 0,19 X

Market share : 77,08%

Posisi jasa processing perusahaan Perikanan Samodra Besar dalam matrik BCG adalah *Question mark*.

4. Jasa coldstorage

Tingkat pertumbuhan pasar : 23,88%

Pangsa pasar relatif : 0,48 X

Market share : 14,8%

Posisi produk jasa coldstorage perusahaan Perikanan Samodra Besar dalam matrik BCG adalah *Question mark*.

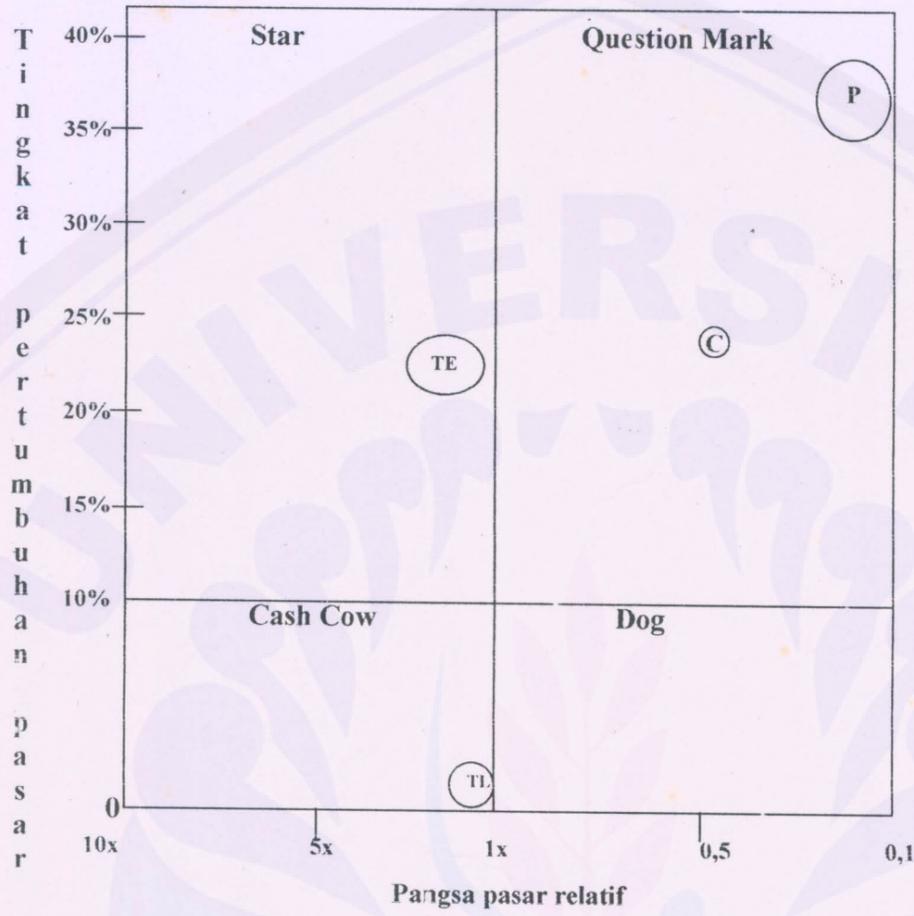
Analisa posisi perusahaan dalam persaingan sebagaimana diuraikan di atas secara rinci ditunjukkan dalam tabel 4.7 kemudian data yang ada dalam tabel 4.7 tersebut di masukkan ke dalam matrik BCG seperti pada gambar 4.2.

Tabel 4.7 Posisi Persaingan Perusahaan Perikanan Samodra Besar

No	Posisi	Produk			
		Ekspor ikan tuna	Ikan lokal	Processing	Coldstorage

1.	Tingkat	21,35%	1,48%	35,1%	23,88%
2.	Pertumbuhan pasar	1,7 X	1,10 X	0,19 X	0,48 X
3.	Pangsa pasar relatif	37,35%	17,96%	77,08%	14,8%
4.	Market share	<i>Star</i>	<i>Cash cow</i>	<i>Question mark</i>	<i>Question mark</i>

Sumber data : sekunder diolah



Gambar 4.2 Matrik Boston Consulting Group pada perusahaan PSB

Keterangan :

TE = Tuna ekspor

TL = Tuna Lokal

P = Processing

4.8 Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan dari teori matrik BCG maka produk-produk atau jasa pada PT (Persero) Perikanan Samodra Besar dapat dievaluasi seperti diuraikan berikut ini.

1. Ekspor ikan tuna

Posisi produk ini pada matrik BCG adalah *Star* (bintang) artinya ekspor ikan tuna mempunyai tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar relatif tinggi. Tabel perhitungan dapat diketahui bahwa adanya kenaikan permintaan dari konsumen yang disebabkan oleh adanya diversifikasi produk maupun pengembangan produk disamping ditunjang dengan harga yang relatif bersaing.

Ekspor tuna walaupun sebagai bintang belum berarti memberikan kepastian pemasukan yang positif bagi perusahaan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan fluktuasi permintaan konsumen naik turun sehingga jika konsumen mengalami kejenuhan maka perusahaan harus tanggap terhadap kemungkinan yang terjadi kemudian hari.

Banyaknya perusahaan pesaing yang tidak kalah dengan perusahaan Perikanan Samodra Besar sehingga keberadaan produk ekspor ikan tuna harus lebih ditingkatkan kualitas dan adanya variasi dalam hasil produksi. Besar lingkaran menunjukkan besarnya market share ekspor ikan tuna pada suatu industri.

Saran manajemen yang dianjurkan oleh BCG sebagai strategi pemasaran yang sesuai, yaitu mempertahankan dan mengembangkan.

a. Mempertahankan

Pangsa pasar yang tinggi harus di pertahankan dan bila ingin mencapai tahap cash cow maka tingkat pertumbuhan pasar akan menurun dan cenderung stabil. Upaya memperkuat atau mempertahankan posisi

b. Mengembangkan

- (1) Strategi pengembangan pasar artinya memperluas pasar sehingga memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru;
- (2) bekerjasama dengan asosiasi atau lembaga-lembaga perikanan yang ada di Bali maupun Internasional, seperti asosiasi pengusaha ikan tuna Bali. Implikasi dari hasil kerjasama tersebut adalah memperbanyak jaringan atau mitra terutama terhadap sesama produsen ikan sehingga semakin besar pula peluang perusahaan Perikanan Samodra Besar untuk memperkenalkan produk-produknya;

2. Penjualan ikan lokal

Penjualan ikan lokal pada matrik BCG menempati posisi *Cash cow* artinya produk ikan lokal bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan yang lambat namun pangsa pasar relatif tinggi. Penghasilan produk ini sering digunakan untuk mensubsidi produk lainnya. Biasanya yang sekarang (*cash cow*) merupakan bintang di masa lalu.

Saran manajemen yang dianjurkan oleh BCG sehingga strategi pemasaran yang sesuai yaitu mempertahankan.

Posisi *Cash cow* pada produk ini merupakan penghasil uang tunai yang cukup besar sehingga perlu dipertahankan dalam penjualan produknya. Baik dari kualitas produk yang dijual, standar harga yang bersaing dan diversifikasi produk yang ditawarkan ke konsumen harus tetap ditingkatkan. Sebaiknya strategi yang diterapkan untuk posisi ini adalah pengembangan produk melalui diversifikasi konsentris artinya menambah produk baru namun masih berkaitan dengan material yang ada.

3. Jasa processing

Jenis jasa ini berada pada posisi *Question mark* atau tanda Tanya. Pertumbuhan pasar pada jenis jasa *processing* termasuk tinggi dan pangsa pasar relatifnya juga tinggi. Jasa *processing* ini memiliki kemungkinan berkembang pesat dan dapat menjadi penghasil arus kas yang kuat.

56

Peningkatan posisi *Question mark* menjadi *Star*, diperlukan adanya strategi intensif seperti strategi penetrasi pasar artinya mencari bagian pasar yang lebih besar untuk jasa yang telah ada sehingga kegiatan pemasaran yang dijalankan lebih efektif.

4. Jasa coldstorage

Jasa coldstorage menempati posisi *Question mark* dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi. Melihat peluang yang ada jasa coldstorage sebenarnya sangat berpeluang besar dalam merebut pasar karena tidak semua perusahaan mempunyai alat pendingin yang digunakan untuk penyimpanan ikan apalagi sampai berjumlah berpuluh-puluh ton. Berdasarkan alasan tersebut maka saran manajemen yang dapat dianjurkan untuk BCG sebagai strategi pemasaran yang sesuai, yaitu mengembangkan.

Sasarannya adalah meningkatkan pangsa pasar relatif sehingga dapat berpindah ke posisi *Star*. Sebaiknya produk atau jasa yang berada pada posisi ini menerapkan strategi pengembangan produk atau jasa artinya mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang telah dijual ke konsumen.

V. SIMPULAN DAN SARAN



5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis dengan menggunakan matrik BCG pada PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar dapat disimpulkan bahwa tiap-tiap produk atau jasa menempati posisi seperti berikut ini :

1. Permintaan ekspor ikan tuna untuk tahun 2002 diketahui jumlahnya sebesar 1.552.607,23 kg. Tingkat pertumbuhan pasar dalam prosentase sebesar 21,35%. Jenis produk ikan lokal trend untuk tahun 2002 diketahui tingkat pertumbuhan produk sebesar 489.310,47 kg dan tingkat pertumbuhan pasar (industri) dalam prosentase sebesar 1,48%. Jenis jasa *processing* trend untuk tahun 2002 diketahui tingkat pertumbuhan produk sebesar 633.213,18 kg dengan tingkat pertumbuhan pasar (industri) dalam prosentase sebesar 35,1%. Jenis jasa *coldstorage* untuk tahun 2002 dapat diketahui trend tingkat pertumbuhan produk sebesar 1.103.208,82 kg dan tingkat pertumbuhan pasar (industri) dalam prosentase sebesar 23,88%.
2. Pangsa pasar relatif jenis produk ekspor ikan tuna sebesar 1,7 X sedangkan bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, pangsa pasar yang diraih sebesar 37,35%. Jenis produk ikan lokal pangsa pasar relatif sebesar 1,10 X dan bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, pangsa pasar yang diraih sebesar 17,96%. Jenis jasa *processing* pangsa pasar relatif sebesar 0,19 X dan bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, market share yang diraih sebesar 77,08%. Jenis jasa *coldstorage* pangsa pasar relatif sebesar 0,48 X sedangkan bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, pangsa pasar yang diraih sebesar 14,8%.

3. Jenis produk ekspor ikan tuna dalam matrik Boston Consulting Group berada pada posisi *Star* yaitu produk yang berada pada tingkat pangsa pasar relatif besar dan tingkat pertumbuhan pasarnya tinggi. Jenis produk ikan lokal dalam matrik BCG ini terletak pada posisi *Cashcow* yaitu produk yang terletak dalam pasar yang memiliki tingkat pertumbuhan rendah tetapi pangsa pasar relatif tinggi. Jenis jasa *processing* dalam matrik BCG berada pada posisi

57

58

Question mark yaitu jasa yang berada dalam pasar yang memiliki tingkat pertumbuhan tinggi tetapi pangsa pasar relatif rendah. Jenis jasa *coldstorage* dalam matrik berada pada posisi yang sama dengan jasa *processing* yaitu pada posisi *Question mark*.

4. Strategi pemasaran masing-masing produk atau jasa Perusahaan Perikanan Samodra Besar adalah sebagai berikut :
- a. jenis produk ekspor ikan tuna, strategi yang digunakan mempertahankan dan mengembangkan. Pertahankan melalui strategi penetrasi pasar sedangkan kembangkan melalui strategi pengembangan pasar dan kerjasama dengan asosiasi atau lembaga perikanan.
 - b. penjualan ikan lokal, strateginya mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki yaitu dengan penerapan strategi pengembangan produk dengan cara diversifikasi konsentris.
 - c. jasa *processing*, strateginya mengembangkan pangsa pasar karena pangsa pasar relatif yang dimiliki masih lebih rendah dibandingkan dengan pesaing utamanya. Jenis jasa ini dikembangkan melalui strategi penetrasi pasar.
 - d. *coldstorage*, strategi yang sesuai yaitu kembangkan artinya mengembangkan pangsa pasar relatif dengan cara mengadakan strategi pengembangan produk.

5.2 Saran

Saran untuk Perusahaan Perikanan Samodra Besar yang dapat diberikan dari analisis dan pembahasan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

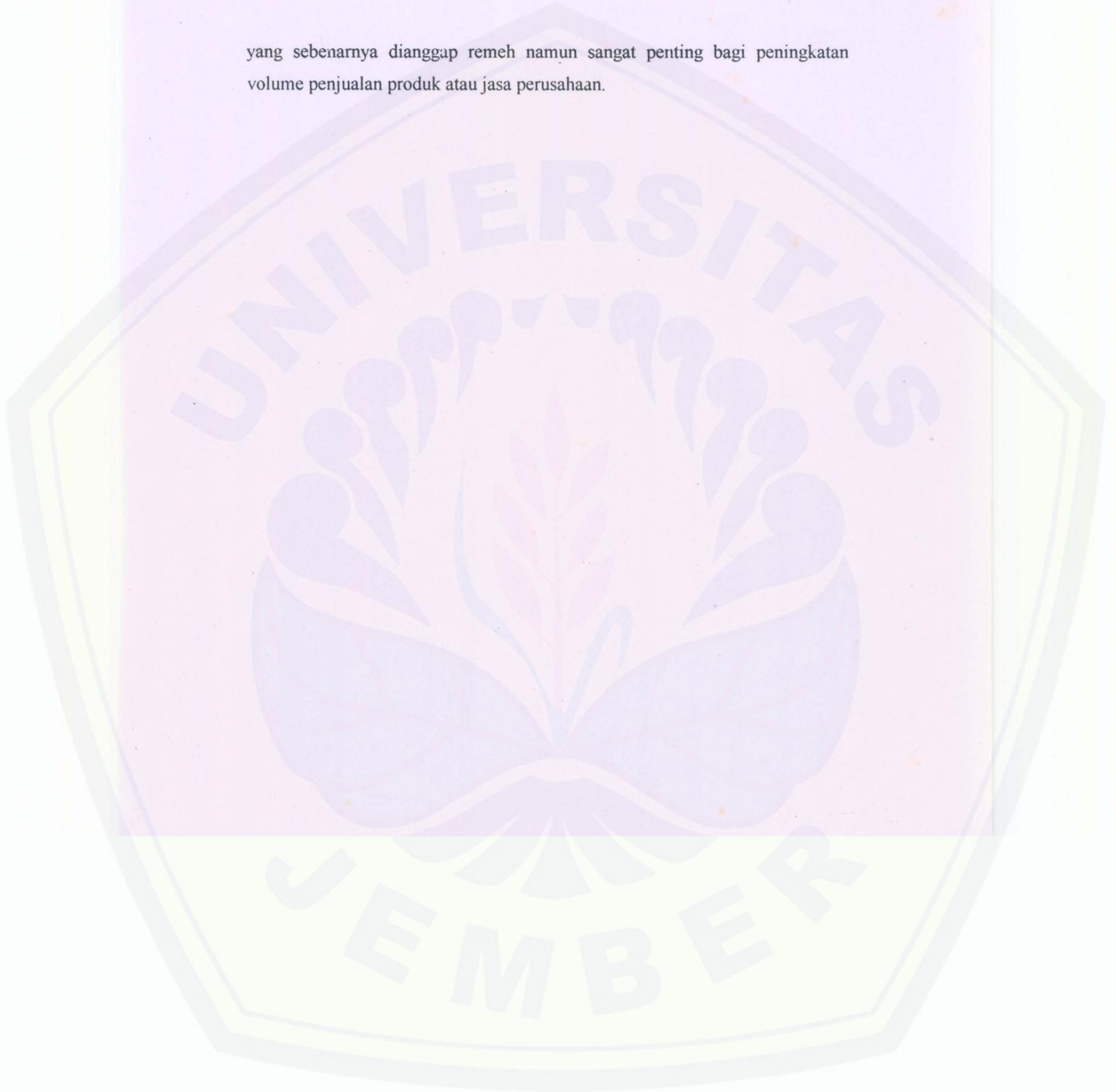
1. Produk yang berada pada posisi *Star*, strategi yang diterapkan adalah mempertahankan posisi tersebut sehingga dapat bergeser ke posisi *Cash cow*. Cara yang tepat melalui salesman sehingga kegiatan promosi melalui personal selling ini dapat dilakukan dengan memperkenalkan produk ke mitra sesama produsen ikan maupun langsung ke konsumen akhir. Strategi pengembangan untuk produk ekspor ikan tuna adalah (1) perluasan daerah pemasaran tidak hanya ke negara Jepang namun sampai ke negara Korea, Taiwan dan Jerman karena menurut data Deperindag Bali menyebutkan bahwa hampir 49,91% dari negara yang disebutkan tersebut diatas sering memesan produk ikan tuna dari Bali; (2) bekerjasama dengan asosiasi-asosiasi Perikanan baik yang ada di Bali maupun Internasional, seperti asosiasi pengusaha ikan tuna. Adanya kerjasama tersebut akan memperbanyak jaringan sehingga semakin besar pula peluang perusahaan Perikanan Samodra Besar untuk memperkenalkan produknya.
2. Mempertahankan posisi *Cash cow* atau sapi perah karena posisi ini sebagai penghasil kas perusahaan sehingga sebaiknya tetap melakukan diversifikasi konsentris produk seperti membuka usaha produk pengalengan ikan sehingga pangsa pasar yang dimiliki saat ini dapat dipertahankan.
3. Jasa processing yang terletak pada posisi Question mark ini sebaiknya menerapkan strategi penetrasi produk yaitu dengan cara pemberian potongan harga terhadap setiap penjualan 50.000 kg jasa processing ikan tuna pada perusahaan Perikanan Samodra Besar. Tentu saja, volume penjualan akan

meningkat karena konsumen peka akan harga.

4. Jasa coldstorage yang berada pada posisi tanda tanya sebaiknya menerapkan strategi pengembangan produk yaitu dengan cara pemberian servis yang lebih kepada konsumen seperti menjaga keutuhan barang atau produk terutama milik konsumen yang disimpan di dalam alat pendingin sehingga terhindar dari kerusakan. Perbaikan-perbaikan dalam peiayanan terhadap konsumen itulah

60

yang sebenarnya dianggap remeh namun sangat penting bagi peningkatan volume penjualan produk atau jasa perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G. dan Marwan Asri. 1995. *Anggaran Perusahaan I*. Yogyakarta: YPFE.
- Ali, M. 1993. *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung : Angkasa.
- Arikunto, S. 1996. *Metode Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arsyad, Lincolin. 1995. *Ekonomi Manajerial. Edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta : BPFE.
- Dajan, A. 1990. *Pengantar Metode Statistik Jilid I*. Jakarta : LP3ES.
- David, Fred.R. 1998. *Manajemen Strategis. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Hitt, M. A. , R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskinson. 1997. *Manajemen Strategis : Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Husnan, Suad. 1988. *Perencanaan Perusahaan*. Yogyakarta : BPFE.
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran Modern : Analisis , Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Porter, M.E 1996. *Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : Erlangga.
- Rangkuti, F. 1999. *Analisis SWOT Teknik Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ruseffendi. 1994. *Dasar Penelitian Pendidikan Non Eksakta*. Semarang : IKIP.

Swasta, B. dan Irawan. 1990. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta : Liberty.

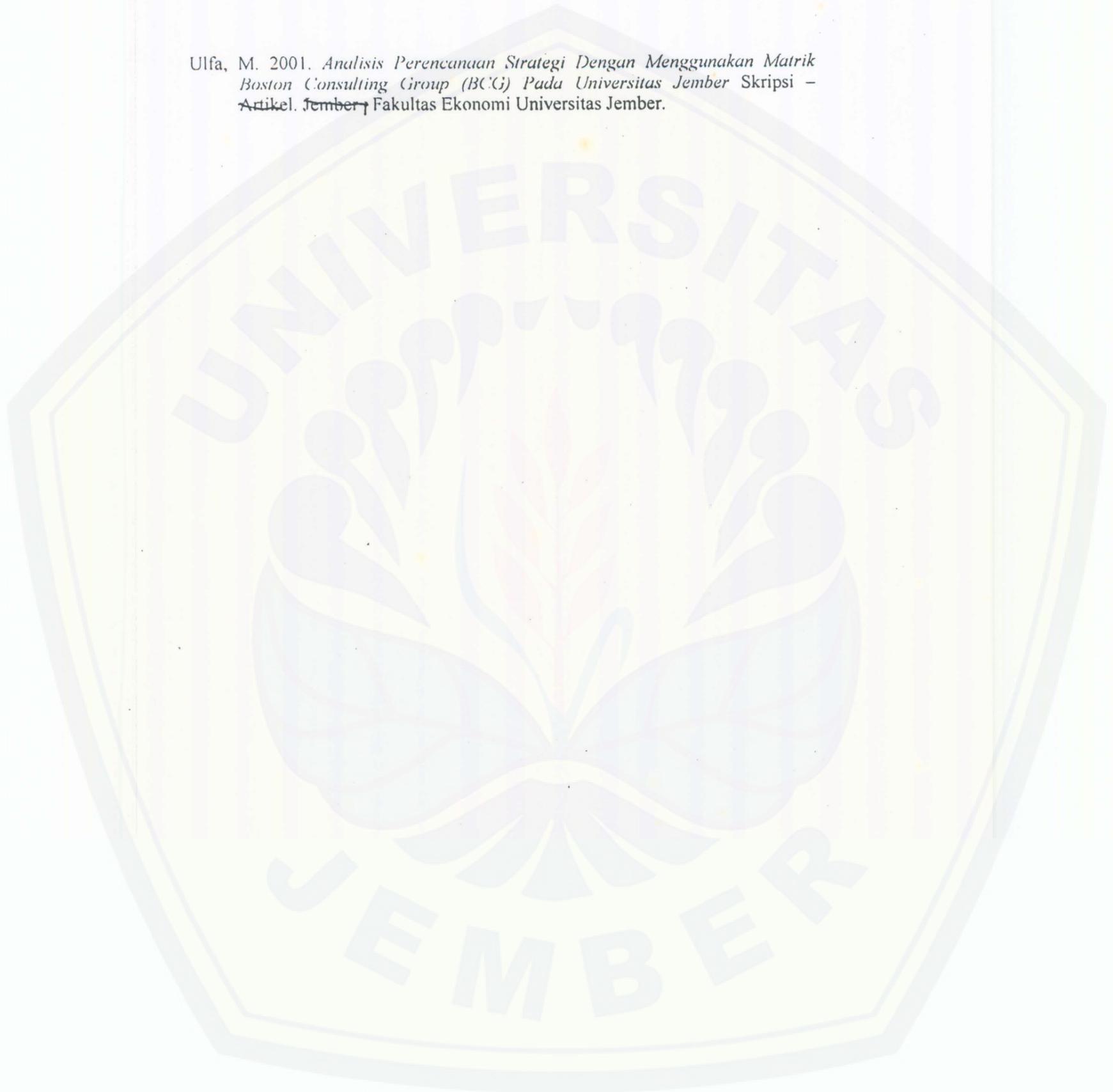
Suwarsono. 2000. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.

Swasta, B. dan Irawan. 1990. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta : Liberty.

Tjiptono, F. 1997. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta : Andi Offset.

62

Ulfa, M. 2001. *Analisis Perencanaan Strategi Dengan Menggunakan Matrik Boston Consulting Group (BCG) Pada Universitas Jember* Skripsi – Artikel. Jember : Fakultas Ekonomi Universitas Jember.



Lampiran I

Tabel 4.1: Fasilitas Produksi di Perusahaan Perikanan Samodra Besar pada tahun 2001

No	Uraian	Volume	Jumlah	Keterangan
1.	Kapal Long Line :			
	1. kapal kayu;	60 GT	6 kapal	
	2. kapal laminasi/fibre;	40 GT	9 kapal	
	3. kapal fibre;	15 GT	2 kapal	
	4. kapal kayu.	80 GT	1 kapal	
2.	Coldstorage dan pabrik es :			
	1. coldstorage;	900 ton	1 unit	
	2. pabrik es;	10 ton/hari	2 unit	
	3. processing room;	-	4 unit	
	4. freezer room;	5 ton/hari	1 unit	
	5. chilling room.	-	1 unit	
	Fasilitas pendukung :			
	1. truck crane;	-	1 unit	
	2. fork lift diesel;	-	2 unit	
	3. fork lift battery;	-	1 unit	
	4. timbangan.	-	1 unit	
3.	Jetty :	50 meter	1 unit	
		20 meter	1 unit	
4.	Workshop :		1 unit	
5.	Diesel Generator :		2 unit	
6.	Kendaraan			
	1. Kendaraan roda 4	Bus Station Pick up Sedan Timor Izuzu Panther	3 unit 3 unit 3 unit 1 unit	
	2. Sepeda motor	Honda	1 unit	
7.	Radio telepon (SSB)		1 unit	
	1. Pangkalan operasi		18 unit	
8.	Kapal			
	2. Kapal			
8.	Facsimile :			
	1. Weather facsimile		1 unit	
9.	Computer			
	1. Printer		9 unit	
	2. CPU		9 unit	
	3. Internet		1 unit	
10.	Kantor dan gudang			
	1. Kantor I,II	5.668 M2	2 unit	Benoa
	2. Gudang Spare part		1 unit	Benoa
	3. Gudang Fishing		1 unit	Benoa
	4. Gudang material packing		1 unit	Benoa
	5. Gudang arsip		1 unit	Sesetan
11.	Perumahan dan tanah :			
	1. tanah sesetan	10.000 M2	17 unit	B. Dingo

tanah sebagian	10.000 M2	17 unit	R. Dinas
2. tanah kepaon pemongan	4.450 M2	1 unit	Wisma
3. tanah kuta	1.315 M2	22 unit	R. Dinas
		2 unit	Gues.H.

Sumber data : PT. (Persero) Perikanan Samodra Besar Bali

Lampiran 2

Perhitungan Trend Permintaan Industri Ekspor Ikan Tuna (dalam satuan kg)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y ²
1997	2.833.475	-2	-5.666.950	4	11.333.900	16	2.873.263,98
1998	2.903.623	-1	-2.903.623	1	2.903.623	1	2.867.366,51
1999	2.928.316	0	0	0	0	0	3.014.351,62
2000	3.356.677	1	3.356.677	1	3.356.677	1	3.278.219,31
2001	3.634.080	2	7.268.160	4	14.536.320	16	3.425.204,42
Jumlah	15.656.171	0	2.054.264	10	32.130.520	34	

Sumber data : Tabel 4.4

$$\begin{array}{rcl}
 15.656.171 = 5a + 10c & \times 2 & 31.312.342 = 10a + 20c \\
 2.054.264 = 10b & & \\
 32.130.520 = 10a + 34c & \times 1 & 32.130.520 = 10a + 34c \\
 \hline
 & & -818.178 = -14c \\
 & & c = 58.441,29
 \end{array}$$

$$b = 205.426,4$$

$$15.656.171 = 5a + 584.412,9$$

$$a = 3.014.351,62$$

$$Y' = a + b(X) + c(X)^2$$

$$Y(-2) = 3.014.351,62 + 205.426,4(-2) + 58.441,29(-2)^2 = 2.837.263,98$$

$$Y(-1) = 3.014.351,62 + 205.426,4(-1) + 58.441,29(-1)^2 = 2.867.366,51$$

$$Y(0) = 3.014.351,62 + 205.426,4(0) + 58.441,29(0)^2 = 3.014.351,62$$

$$Y(1) = 3.014.351,62 + 205.426,4(1) + 58.441,29(1)^2 = 3.278.219,31$$

$$Y(2) = 3.014.351,62 + 205.426,4(2) + 58.441,29(2)^2 = 3.425.204,42$$

$$Y(3) = 3.014.351,62 + 205.426,4(3) + 58.441,29(3)^2 = 4.156.602,43$$

Lampiran 3

Perhitungan Trend Ekspor Ikan Tuna Perikanan Samodra Besar (dalam satuan kg)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y'
1997	721.015	-2	-1.442.030	4	2.884.060	16	724.234,38
1998	690.263	-1	-690.263	1	690.263	1	679.088,71
1999	664.847	0	0	0	0	0	678.953,62
2000	731.497	1	731.497	1	731.497	1	723.829,11
2001	812.249	2	1.624.498	4	3.248.996	16	813.715,18
Jumlah	3.619.871	0	223.702	10	7.554.816	34	

Sumber data : Tabel 4.4

$$3.619.871 = 5a + 10c$$

$$223.702 = 10b$$

$$7.554.816 = 10a + 34c$$

$$\times 2 \quad 7.239.742 = 10a + 20c$$

$$\underline{\times 1 \quad 7.554.816 = 10a + 34c}$$

$$\underline{\quad \quad \quad -315.074 = -14c}$$

$$c = 22.505,29$$

$$b = 22.370,2$$

$$3.619.821 = 5a + 225.052,9$$

$$a = 678.953,62$$

$$Y' = a + b(X) + c(X)^2$$

$$Y(-2) = 678.953,62 + 22.370,2(-2) + 22.505,29(-2)^2 = 724.234,38$$

$$Y(-1) = 678.953,62 + 22.370,2(-1) + 22.505,29(-1)^2 = 679.088,71$$

$$Y(0) = 678.953,62 + 22.370,2(0) + 22.505,29(0)^2 = 678.953,62$$

$$Y(1) = 678.953,62 + 22.370,2(1) + 22.505,29(1)^2 = 723.829,11$$

$$Y(2) = 678.953,62 + 22.370,2(2) + 22.505,29(2)^2 = 813.715,18$$

$$Y(3) = 678.953,63 + 22.370,2(2) + 22.505,29(3)^2 = 1.552.607,23$$

Lampiran 4

Perhitungan Trend Ekspor IkanTuna Sari Segara Utama (dalam satuan kg)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y'
1997	1.250.591	-2	-2.501.182	4	5.002.364	16	110.378,02
1998	1.230.925	-1	-1.230.925	1	1.230.925	1	1.186.566,29
1999	1.120.735	0	0	0	0	0	1.166.288,98
2000	1.220.726	1	1.220.726	1	1.220.726	1	1.204.346,09
2001	1.300.140	2	2.600.280	4	5.200.560	16	1.195.937,62
Jumlah	6.123.117	0	88.899	10	12.654.575	34	

Sumber data : Tabel 4.4

$$6.123.117 = 5a + 10c$$

$$x2 \quad 12.246.234 = 10a + 20c$$

$$88.899 = 10b$$

$$12.654.575 = 10a + 34c$$

$$x1 \quad \underline{12.654.575 = 10a + 34c}$$

$$-408.341 = -14c$$

$$c = 29.167,21$$

$$b = 22.370,2$$

$$6.123.117 = 5a + 291.672,1$$

$$a = 1.166.288,98$$

$$Y' = a + b(X) + c(X)^2$$

$$Y(-2) = 1.166.288,98 + 8.889,9 (-2) + 29.167,21 (-2)^2 = 110.378,02$$

$$Y(-1) = 1.166.288,98 + 8.889,9 (-1) + 29.167,21 (-1)^2 = 1.186.566,29$$

$$Y(0) = 1.166.288,98 + 8.889,9 (0) + 29.167,21 (0)^2 = 1.166.288,98$$

$$Y(1) = 1.166.288,98 + 8.889,9 (1) + 29.167,21 (1)^2 = 1.204.346,09$$

$$Y(2) = 1.166.288,98 + 8.889,9 (2) + 29.167,21 (2)^2 = 1.195.937,62$$

$$Y(3) = 1.166.288,98 + 8.889,9 (3) + 29.167,21 (3)^2 = 1.455.463,57$$

Lampiran 5

Perhitungan Trend Permintaan Industri Ikan lokal Bali (dalam satuan kg)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y'
1997	2.788.940	-2	-5.577.880	4	11.155.760	16	2.776.875,78
1998	2.677.934	-1	-2.677.934	1	2.677.934	1	2.716.174,71
1999	2.722.935	0	0	0	0	0	2.680.598,22
2000	2.651.938	1	2.651.938	1	2.651.938	1	2.670.146,31
2001	2.686.867	2	5.373.734	4	10.747.468	16	2.684.818,98
Jumlah	13.528.614	0	-230.142	10	27.233.100	34	

Sumber data : Tabel 4.5

$$13.528.614 = 5a + 10c \quad \times 2 \quad 27.057.008 = 10a + 20c$$

$$-230.142 = 10b$$

$$27.233.100 = 10a + 34c \quad \times 1 \quad 27.233.100 = 10a + 34c$$

$$\hline -175.872 = -14c$$

$$c = 12.562,29$$

$$b = -23.014,2$$

$$13.528.614 = 5a + 125.622,9$$

$$a = 2.680.598,22$$

$$Y' = a + b(X) + c(X)^2$$

$$Y(-2) = 2.680.598,22 - 23.014,2 (-2) + 12.562,29 (-2)^2 = 2.776.875,78$$

$$Y(-1) = 2.680.598,22 - 23.014,2 (-1) + 12.562,29 (-1)^2 = 2.716.174,71$$

$$Y(0) = 2.680.598,22 - 23.014,2 (0) + 12.562,29 (0)^2 = 2.680.598,22$$

$$Y(1) = 2.680.598,22 - 23.014,2 (1) + 12.562,29 (1)^2 = 2.670.146,31$$

$$Y(2) = 2.680.598,22 - 23.014,2 (2) + 12.562,29 (2)^2 = 2.684.818,98$$

$$Y(3) = 2.680.598,22 - 23.014,2 (3) + 12.562,29 (3)^2 = 2.724.616,23$$

Lampiran 6

Perhitungan Trend Penjualan Ikan Lokal Perikanan Samodra Besar

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y ²
1997	500.495	-2	-1.000.990	4	2.001.980	16	495.867,02
1998	457.495	-1	-457.495	1	457.495	1	471.406,89
1999	472.489	0	0	0	0	0	458.521,18
2000	452.498	1	452.498	1	452.498	1	457.209,89
2001	467.501	2	935.002	4	1.870.004	16	467.473,02
Jumlah	2.350.478	0	-70.985	10	4.781.977	34	

Sumber data : Tabel 4.5

$$2.350.478 = 5a + 10c$$

$$\times 2 \quad 4.700.956 = 10a + 20c$$

$$-75.014 = 10b$$

$$4.781.977 = 10a + 34c$$

$$\times 1 \quad 4.781.977 = 10a + 34c$$

$$\underline{\hspace{1.5cm}} \quad -$$

$$-81.021 = -14c$$

$$c = 5.787,21$$

$$b = -7.098,5$$

$$2.350.478 = 5a + 57.872,1$$

$$a = 459.521,18$$

$$Y' = a + b(X) + c(X)^2$$

$$Y(-2) = 458.521,18 - 7.098,5 (-2) + 5.787,21 (-2)^2 = 495.867,02$$

$$Y(-1) = 458.521,18 - 7.098,5 (-1) + 5.787,21 (-1)^2 = 4.714.406,89$$

$$Y(0) = 458.521,18 - 7.098,5 (0) + 5.787,21 (0)^2 = 458.521,18$$

$$Y(1) = 458.521,18 - 7.098,5 (1) + 5.787,21 (1)^2 = 457.209,89$$

$$Y(2) = 458.521,18 - 7.098,5 (2) + 5.787,21 (2)^2 = 467.473,02$$

$$Y(3) = 458.521,18 - 7.098,5 (3) + 5.787,21 (3)^2 = 489.310,47$$

Lampiran 7

Perhitungan Trend Penjualan Ikan Lokal Bali Nusa Windu Mas

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y'
1997	472.492	-2	-944.984	4	1.889.968	16	470.206,04
1998	455.492	-1	-455.492	1	1.455.492	1	463.434,66
1999	467.493	0	0	0	0	0	457.378,28
2000	446.493	1	446.493	1	446.493	1	457.036,06
2001	448.495	2	896.990	4	1.793.980	16	447.408,84
Jumlah	2.290.465	0	-56.993	10	4.585.933	34	

Sumber data : Tabel 4.5

$$2.290.465 = 5a + 10c$$

x2

$$4.580.930 = 10a + 20c$$

$$-56.993 = 10b$$

$$4.584.933 = 10a + 34c$$

x1

$$4.584.933 = 10a + 34c$$

$$\underline{-5.003 = -14c}$$

$$c = 357,36$$

$$b = -5.699,3$$

$$2.290.465 = 5a + 3.573,6$$

$$a = 457.378,28$$

$$Y' = a + b(X) + c(X)^2$$

$$Y(-2) = 457.378,28 - 5.699,3 (-2) + 357,36 (-2)^2 = 470.206,04$$

$$Y(-1) = 457.378,28 - 5.699,3 (0) + 357,36 (-1)^2 = 463.434,66$$

$$Y(0) = 457.378,28 - 5.699,3 (0) + 357,36 (0)^2 = 457.278,28$$

$$Y(1) = 457.378,28 - 5.699,3 (1) + 357,36 (1)^2 = 452.036,06$$

$$Y(2) = 457.378,28 - 5.699,3 (2) + 357,36 (2)^2 = 447.408,84$$

$$Y(3) = 457.378,28 - 5.699,3 (3) + 357,36 (3)^2 = 443.496,62$$

Lampiran 8

Perhitungan Trend Permintaan Industri Jasa Processing (dalam satuan kg)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y ²
1997	2.188.980	-2	-4.377.960	4	8.755.920	16	-33.687,16
1998	2.248.093	-1	-2.248.093	1	2.248.093	1	949.448,25
1999	2.449.351	0	0	0	0	0	244.784,58
2000	2.656.589	1	2.656.589	1	2.656.589	1	415.822,29
2001	2.786.917	2	5.573.834	4	11.147.668	16	608.061,42
Jumlah	12.329.930	0	1.604.370	10	24.808.270	34	

Sumber data : Tabel 4.6

$$\begin{array}{rcl}
 12.329.930 = 5a + 10c & \times 2 & 24.659.860 = 10a + 20c \\
 1.604.370 = 10b & & \\
 24.808.270 = 10a + 34c & \times 1 & \underline{24.808.270 = 10a + 34c} \\
 & & -14.841 = -14c \\
 & & c = 10.600,71
 \end{array}$$

$$b = 160.437$$

$$12.329.930 = 5a + 106.007,1$$

$$a = 244.4784,58$$

$$Y' = a + b(X) + c(X)^2$$

$$Y(-2) = 244.784,58 + 160.437 (-2) + 10.600,71 (-2)^2 = -33.687,16$$

$$Y(-1) = 244.784,58 + 160.437 (-1) + 10.600,71 (-1)^2 = 94.948,25$$

$$Y(0) = 244.784,58 + 160.437 (0) + 10.600,71 (0)^2 = 244.784,58$$

$$Y(1) = 244.784,58 + 160.437 (1) + 10.600,71 (1)^2 = 415.822,29$$

$$Y(2) = 244.784,58 + 160.437 (2) + 10.600,71 (2)^2 = 608.061,42$$

$$Y(3) = 244.784,58 + 160.437 (3) + 10.600,71 (3)^2 = 821.501,97$$

Lampiran 9

Perhitungan Trend Jasa Processing Perikanan Samodra Besar (dalam satuan kg)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y'
1997	441.274	-2	-882.548	4	1.765.098	16	442.314,48
1998	464.365	-1	-464.365	1	464.365	1	459.625,66
1999	479.395	0	0	0	0	0	487.371,12
2000	531.447	1	531.447	1	531.447	1	525.550,86
2001	572.546	2	1.145.092	4	2.290.184	16	574.164,88
Jumlah	2.489.027	0	329.626	10	5.051.094	34	

Sumber data : Tabel 4.6

$$2.489.027 = 5a + 10c \quad \times 2 \quad 4.978.054 = 10a + 20c$$

$$329.626 = 10b$$

$$5.051.094 = 10a + 34c \quad \times 1 \quad 5.051.094 = 10a + 34c$$

$$\begin{array}{r} 5.051.094 = 10a + 34c \\ -4.978.054 = -14c \\ \hline -73.040 = -14c \end{array}$$

$$c = 5.217,14$$

$$b = 32.962,6$$

$$2.489.027 = 5a + 52171,4$$

$$a = 487.371,12$$

$$Y' = a + b(X) + c(X)^2$$

$$Y(-2) = 487.371,12 + 32.962,6 (-2) + 5.217,14 (-2)^2 = 442.314,48$$

$$Y(-1) = 487.371,12 + 32.962,6 (-1) + 5.217,14 (-1)^2 = 459.625,66$$

$$Y(0) = 487.371,12 + 32.962,6 (0) + 5.217,14 (0)^2 = 487.371,12$$

$$Y(1) = 487.371,12 + 32.962,6 (1) + 5.217,14 (1)^2 = 525.550,86$$

$$Y(2) = 487.371,12 + 32.962,6 (2) + 5.217,14 (2)^2 = 574.164,88$$

$$Y(3) = 487.371,12 + 32.962,6 (3) + 5.217,14 (3)^2 = 633.213,18$$

Lampiran 10

Perhitungan Trend Jasa Processing Sari Segara Utama (dalam satuan Kg)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y'
1997	842.163	-2	-1.684.326	4	6.737.304	16	1.194.526,76
1998	847.070	-1	-847.070	1	847.070	1	441.770,84
1999	881.114	0	0	0	0	0	400.889,5
2000	939.131	1	939.131	1	939.131	1	861.845,44
2001	1.004.156	2	2.008.312	4	4.016.624	16	1.614.601,36
Jumlah	4.513.634	0	2.100.373	10	12.540.129	34	

Sumber data : Tabel 4.6

$$\begin{array}{rcl}
 4.513.634 = 5a + 10c & \times 2 & 9.027.268 = 10a + 20c \\
 2.100.373 = 10b & & \\
 12.540.129 = 10a + 34c & \times 1 & 12.540.129 = 10a + 34c \\
 & & \hline
 & & -3.512.861 = -14c \\
 & & c = 250.918,64
 \end{array}$$

$$\begin{array}{l}
 b = 210.037,3 \\
 4.513.634 = 5a + 2.509.186,4 \\
 a = 400.889,52
 \end{array}$$

$$\begin{array}{l}
 Y' = a + b(X) + c(X)^2 \\
 Y(-2) = 400.889,52 + 210.037,3 (-2) + 250.918,64 (-2)^2 = 1.194.526,76 \\
 Y(-1) = 400.889,52 + 210.037,3 (-1) + 250.918,64 (-1)^2 = 441.770,84 \\
 Y(0) = 400.889,52 + 210.037,3 (0) + 250.918,64 (0)^2 = 400.889,5 \\
 Y(1) = 400.889,52 + 210.037,3 (1) + 250.918,64 (1)^2 = 861.845,44
 \end{array}$$

$$Y(2) = 400.889,52 + 210.037,3 (2) + 250.918,64 (2)^2 = 1.614.601,36$$

$$Y(3) = 400.889,52 + 210.037,3 (3) + 250.918,64 (3)^2 = 3.289.269,16$$

Lampiran 11

Perhitungan Trend Permintaan Jasa Coldstorage Bali (dalam satuan kg)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y'
1997	3.100.637	-2	-6.201.274	4	12.402.548	16	3.126.600,93
1998	3.501.725	-1	-3.501.725	1	3.501.725	1	3.418.231,31
1999	3.900.920	0	0	0	0	0	3.995.617,97
2000	4.901.531	1	4.901.531	1	4.901.531	1	4.858.760,91
2001	6.002.058	2	12.004.116	4	24.008.232	16	6.007.660,13
Jumlah	21.406.871	0	7.202.648	10	44.814.036	34	

Sumber data : Tabel 4.7

$$21.406.871 = 5a + 10c \quad \times 2 \quad 42.813.742 = 10a + 20c$$

$$7.202.648 = 10b$$

$$44.814.036 = 10a + 34c \quad \times 1 \quad 44.814.036 = 10a + 34c$$

$$\underline{-2.000.294 = -14c}$$

$$c = 142.878,14$$

$$b = 720.264,8$$

$$21.406.871 = 5a + 1.428.781,4$$

$$a = 3.995.617,92$$

$$Y' = a + b(X) + c(X)^2$$

$$Y(-2) = 3.995.617,92 + 720.264,8 (-2) + 142.878,14 (-2)^2 = 3.126.600,93$$

$$Y(-1) = 3.995.617,92 + 720.264,8 (-1) + 142.878,14 (-1)^2 = 3.418.231,31$$

$$Y(0) = 3.995.617,92 + 720.264,8 (0) + 142.878,14 (0)^2 = 3.995.617,97$$

$$Y(1) = 3.995.617,92 + 720.264,8 (1) + 142.878,14 (1)^2 = 4.858.760,91$$

$$Y(2) = 3.995.617,92 + 720.264,8 (2) + 142.878,14 (2)^2 = 6.007.660,13$$

$$Y(3) = 3.995.617,92 + 720.264,8 (3) + 142.878,14 (3)^2 = 7.442.315,58$$

Lampiran 12

Perhitungan Trend Jasa Coldstorage Perikanan Samodra Besar (dalam satuan kg)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y ²
1997	600.135	-2	-1.200.270	4	2.400.540	16	-1.206.554,94
1998	700.209	-1	-700.209	1	700.209	1	700.024,57
1999	800.456	0	0	0	0	0	800.195,34
2000	900.251	1	900.251	1	900.251	1	900.782,97
2001	1.002.010	2	2.004.020	4	4.008.040	16	2.808.613,06
Jumlah	4.003.061	0	1.003.792	10	8.009.040		

Sumber data : 4.7

$$\begin{array}{rcl}
 4.003.061 = 5a + 10c & \times 2 & 8.006.122 = 10a + 20c \\
 1.003.792 = 10b & & \\
 8.009.040 = 10a + 34c & \times 1 & 8.009.040 = 10a + 34c \\
 \hline
 & & -2.918 = -14c \\
 & & c = 208,43
 \end{array}$$

$$b = 100.379,2$$

$$4.003.061 = 5a + 2.084,3$$

$$a = 800.195,34$$

$$Y' = a + b(X) + c(X)^2$$

$$Y(-2) = 800.195,34 + 100.379,2 (-2) + 208,43 (-2)^2 = -1.206.554,94$$

$$Y(-1) = 800.195,34 + 100.379,2 (-1) + 208,43 (-1)^2 = 700.024,57$$

$$Y(0) = 800.195,34 + 100.379,2 (0) + 208,43 (0)^2 = 800.195,34$$

$$Y(1) = 800.195,34 + 100.379,2 (1) + 208,43 (1)^2 = 900.782,97$$

$$Y(2) = 800.195,34 + 100.379,2 (2) + 208,43 (2)^2 = 2.808.613,06$$

$$Y(3) = 800.195,34 + 100.379,2 (3) + 208,43 (3)^2 = 1.103.208,85$$

Lampiran 13

Perhitungan Trend Jasa Coldstorage Sari Segara Utama (dalam satuan kg)

Tahun	Y	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴	Y'
1997	1.300.158	-2	-2.600.316	4	5.200.632	16	1.314.511,48
1998	1.300.910	-1	-1.300.910	1	1.300.910	1	1.283.451,86
1999	1.400.163	0	0	0	0	0	1.366.416,52
2000	1.500.952	1	1.500.952	1	1.500.952	1	1.563.405,46
2001	1.900.021	2	3.800.042	4	7.600.084	16	1.874.418,68
Jumlah	7.402.204	0	1.399.768	10	15.602.578	34	

Sumber data : Tabel 4.7

$$7.402.204 = 5a + 10c \quad \times 2 \quad 14.804.408 = 10a + 20c$$

$$1.399.768 = 10b$$

$$15.602.578 = 10a + 34c \quad \times 1 \quad 15.602.578 = 10a + 34c$$

$$\frac{-798.170 = -14c}{c = 57.012,14}$$

$$b = 139.976,8$$

$$7.402.204 = 5a + 570.121,4$$

$$a = 1.366.416,52$$

$$Y' = a + b(X) + c(X)^2$$

$$Y(-2) = 1.366.416,52 + 139.976,8 (-2) + 57.012,14 (-2)^2 = 1.314.511,48$$

$$Y(-1) = 1.366.416,52 + 139.976,8 (-1) + 57.012,14 (-1)^2 = 1.283.451,86$$

$$Y(0) = 1.366.416,52 + 139.976,8 (0) + 57.012,14 (0)^2 = 1.366.416,52$$

$$Y(1) = 1.366.416,52 + 139.976,8 (1) + 57.012,14 (1)^2 = 1.563.405,46$$

$$Y(2) = 1.366.416,52 + 139.976,8 (2) + 57.012,14 (2)^2 = 1.874.418,68$$

$$Y(3) = 1.366.416,52 + 139.976,8 (3) + 57.012,14 (3)^2 = 2.299.456,18$$



JEMBER