

**ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)
PADA PERUSAHAAN ROTI SAID'S DI JEMBER**

SKRIPSI



Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Asal:	Hadiah	Klass
Terima:	mbelian	328.19
No. Induk:	14 AUG 2002	eva
KLASIR / PENYALIN:	1386	a

Oleh :

Akhmad Hidayat Ekawijaya

NIM. 970810201372 E

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2002

JUDUL SKRIPSI

ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) PADA
PERUSAHAAN ROTI SAID'S DI JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Akhmad Hidayat Ekawijaya
N.I.M. : 970810201372 E
Jurusan : Manajemen

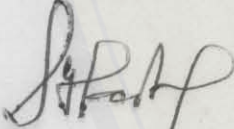
telah dipertahankan didepan Panitia Penguji pada tanggal :

14 Juni 2002

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua,



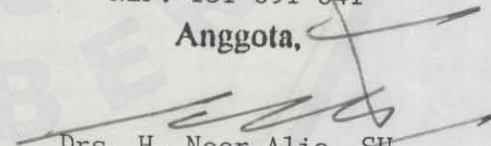
Drs. H. Soegiharto PH., MM.
NIP. 130 145 581

Sekretaris,



Drs. Adi Prasodjo, MP.
NIP. 131 691 041

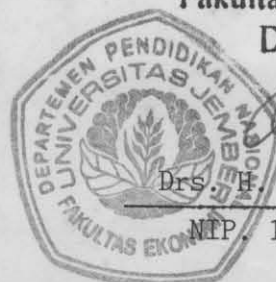
Anggota,

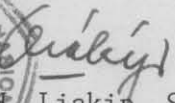


Drs. H. Noor Alie, SU.
NIP. 130 345 928

Mengetahui / Menyetujui

Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

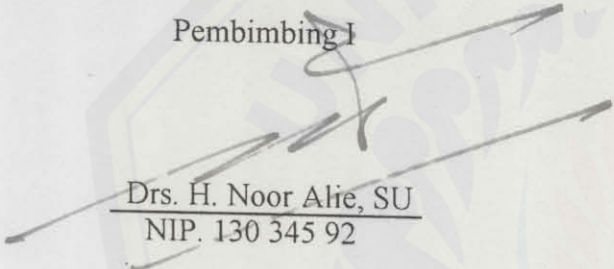



Drs. H. Liakip, SU.
NIP. 130 531 976

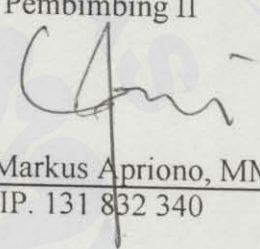
Tanda Persetujuan

Judul : Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada
Perusahaan Roti Said's Di Jember
Nama : Akhmad Hidayat Ekawijaya
NIM : 970810201372 E
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I

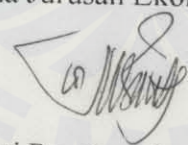

Drs. H. Noor Alie, SU
NIP. 130 345 92

Pembimbing II


Drs. Markus Apriono, MM
NIP. 131 832 340

Mengetahui

Ketua Jurusan Ekonomi


Dra. Susanti Prasetyaningtias, M. Si

NIP. 132 006 244

Tanggal Persetujuan:

kupersembahkan karya ini kepada :
Allah SWT atas segala petunjuk yang diberikanNYA padaku,
Bangsa dan negara serta kedua orang tuaku tercinta
Ayahanda A.R. Narawijaya atas perhatian dan doanya yang setiap malam
mengikuti langkahku, Ibunda E.T. Purwaningsih atas semua dorongan,
semangat dan nasehat yang diberikan padaku selama ini.
adik-adikku, Ihya dan Rahmat terimakasih atas perhatian dan do'anya, aku
sayang kalian berdua.

Motto

“Jadikanlah Sabar dan Sholat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Qs. Al-Baqarah : 153)

“Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka (berusaha) merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”

(Qs. Ar-Ra'd : 11)

“Dan tiadalah kehidupan dunia ini melainkan main-main dan senda gurau belaka, dan sungguh kampung akhirat itu lebih baik bagi orang-orang yang bertakwa”

(Qs. Al-An'am : 32)

“Kalau kehormatanmu menjadi pakaianmu maka ia akan tahan seumur hidupmu, tetapi jika pakainmu yang jadi kehormatanmu maka ia akan robek dengan cepat”

(Eka. k)

ABSTRAKSI

Akhmad Hidayat Ekawijaya, 97-1372 E, Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Analisis Boston Consulting Group (BCG) Pada Perusahaan Roti Said's Di Jember, dibawah Bimbingan Drs. Noor Alie, SU selaku Pembimbing I dan Drs. Markus Apriono, MM selaku Pembimbing II.

Analisis Boston Consulting Group (BCG) merupakan sebuah model analisis untuk memetakan produk perusahaan berdasarkan tingkat pertumbuhan industri dan pangsa pasar relative terhadap unit-unit bisnis yang berbeda dalam perusahaan. Dengan demikian market share masing-masing produk bisa dicari, dalam hal ini diterapkan pada Perusahaan Roti Said's di Jember.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode empiris yaitu penelitian didasarkan pada fakta maupun pengalaman dari Perusahaan Roti Said's. Pengumpulan data diperoleh dari Perusahaan Roti Said's dan Toko-toko yang menjual produk Roti Said's. Data-data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan trend linear menggunakan metode Least Square untuk menentukan tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan permintaan Industri/pasar. Market Share masing-masing produk dicari dengan membandingkan permintaan perusahaan dengan permintaan industri. Tahap selanjutnya melakukan pemetaan produk dengan Analisis Boston Consulting Group (BCG).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan Roti Said's mendapatkan persaingan yang cukup ketat dari perusahaan yang menghasilkan produk sejenis. Hal ini terlihat dari total hasil penjualan selama lima semester terakhir, dimana untuk tiap jenis produk berada pada kondisi persaingan yang sama.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ketiga jenis produk Roti Said's berada pada posisi "Dog" yaitu produk yang berada pada pasar dengan pertumbuhan lambat serta pangsa pasar yang rendah.

Kata Pengantar

Dengan segala kerendahan hati, penulis memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik serta hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat guna memperoleh Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi universitas Jember. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada satu-satunya Uswah dan panutan Nabiyullah Muhammad SAW yang telah membawa risalah kebenaran mengajak manusia kepada kemuliaan serta derajat yang paaling tertinggi.

Penulis menyadari sepenuhnya, selama pembuatan hingga terselesaikannya skripsi ini banyak mendapat bantuan berupa tenaga, pikiran baik secara moril maupun materil dari berbagai pihak. Sudah selayaknya, dalam kesempatan ini penulis menghaturkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Noor Alie, SU selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan pengarahannya.
2. Bapak Drs. Markus Apriono, MM selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, pengarahan dan inspirasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Drs. H. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
4. Ibu Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen.
5. Para Dosen dan seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi, terimakasih atas bantuan ilmu, pengarahan, dan kerjasamanya yang diberikan selama ini.
6. Bapak Wigi dan Ibu Lina yang telah mengijinkan melakukan penelitian di perusahaan Roti Said's.
7. Teman-teman lamaku, Ayip, Novi Agus, Eva, Nancy, Yoni, Afies, yudi(kicing), Novia Dewi, Novia Tri, Penny, Cicik, Yanti, Ferry, dan teman-teman lain yang tak bisa kusebut satu-satu yang telah memberikan bantuan motivasi, dorongan, kritik serta saran dalam penyelesaian skripsi ini.

8. Teman-teman KKN-ku “Keluarga Rembangan”, O’ok, Naim, Bella, Dewi, Erif(kartolo), Tiko, Imel, Fitri, Popon, Wenny, Hadi, Ibu Hadi, Ibu Mur, Bu Denok, dan teman-teman lain yang kukenal hingga tak bisa kusebut satu persatu terima kasih atas perhatian dan motivasi kalian selama ini.
9. Teman-teman seangkatanku, Imam, Yusuf, Dian Austin, Taufik, Endang, Heni, Panca, Hanin, Rima, Santi, Neneng, Iwan(hardtop), Jimmy, Bambang, Noor Faturohim, Mbak Indra, Ririn, Mas Nanang, Mas Ririd, Arianto dan semua gank ’97 yang tak bisa kusebut satu persatu terima kasih atas dorongan dan bantuan kalian selama di kampus.
10. Teman-teman “main(Band)”, Mas Dedi “dw”, Dedi “KOI”, Mas Iwan, Arik, Mas Ragil, Sigit, Cahyo, Kurniawan, Gogon, Dhani, Joni dan teman-teman lain yang kukenal hingga tak bisa kusebut satu persatu terima kasih atas perhatian dan motivasi kalian juga selama ini.
11. Teman-teman Puskom terima kasih atas tempat dan waktunya.
12. Semua pihak secara langsung maupun tak langsung yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Dengan keterbatasan waktu, tenaga, pikiran, serta disiplin ilmu yang telah diterima, penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Untuk itu penulis sangat mengharapkan saran maupun kritik yang sifatnya membangun.

Jember, 3 Juni 2002

Penulis

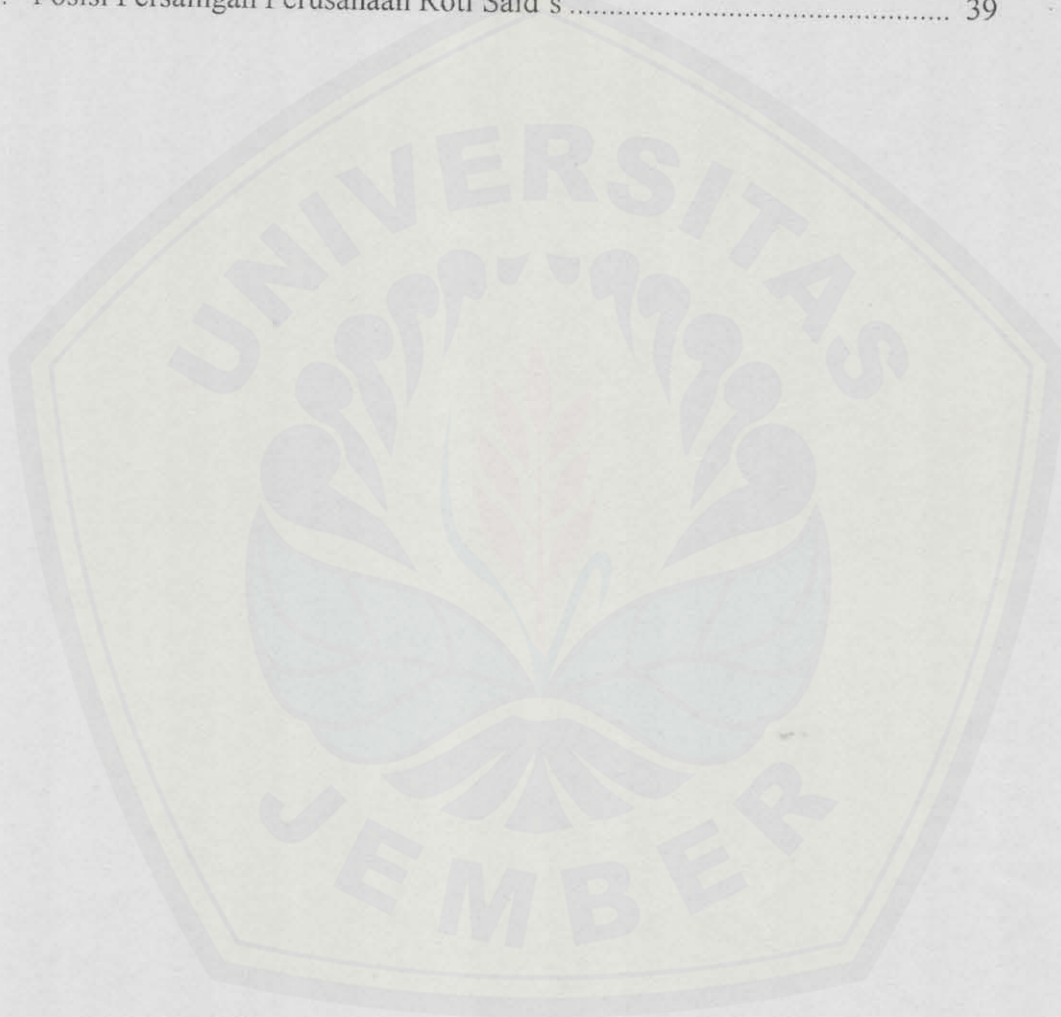
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	2
1.3 Tujuan dan kegunaan Penelitian.....	3
1.3.1 Tujuan Penelitian	3
1.3.2 Kegiatan Penelitian	3
1.4 Batasan Masalah.....	3
II. Tinjauan Pustaka	4
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya.....	4
2.2 Landasan Teori	4
2.2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran	4
2.2.2 Strategi Pemasaran dan Persaingan.....	7
2.2.3 Dasar Teori Siklus Hidup Industri	8
2.2.4 Dasar Teori Matriks Boston Consulting Group (BCG)	10
III. Metode Penelitian	16
3.1 Rancangan Penelitian	16
3.1.1 Menentukan Jenis Penelitian	16
3.1.2 Menentukan Sifat Penelitian	16

3.1.3 Menentukan Variabel Penelitian	16
3.2 Metode Sampel	17
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	17
3.3.1 Jenis Data	17
3.3.2 Sumber data.....	17
3.4 Metode Operasional Variabel	17
3.5 Metode Analisis	17
IV. Hasil dan Pembahasan	19
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	19
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	19
4.1.2 Tujuan Perusahaan	21
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	22
4.1.4 Aktivitas Produksi	25
4.1.5 Aspek Pemasaran	26
4.2 Analisis dan Pembahasan	27
4.2.1 Tingkat Pertumbuhan Produk dan Pangsa Pasar.....	28
4.2.2 Pemetaan Produk Dalam Matriks Boston Consulting Group	38
V. Kesimpulan dan Saran	42
5.1 Kesimpulan	42
5.2 Saran	43
Daftar Pustaka.....	44

Daftar Tabel

No.	Hal.
1. Data Perkembangan Penjualan Roti Said's.....	27
2. Permintaan Industri Roti Tawar Smt. II Th.1999 – Smt. II Th.2001.....	27
3. Permintaan Industri Roti Manis/Isi Smt. II Th.1999 – Smt. II Th.2001 ...	28
4. Permintaan Industri Roti Kering Smt. II Th. 1999 – Smt. II Th.2001.....	28
5. Posisi Persaingan Perusahaan Roti Said's	39



Daftar Gambar

No.		Hal.
1.	Siklus Hidup Industri	9
2.	Matriks Boston Consulting Group (BCG)	12
3.	Struktur Organisasi Perusahaan Roti Said's	22
4.	Matriks Boston Consulting Group (BCG) Pada Perusahaan Roti Said's .	39



Daftar Lampiran

1. Data Penjualan Produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. II Th. 1999 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
2. Data Penjualan Produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. I Th. 2000 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
3. Data Penjualan Produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. II Th. 2000 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
4. Data Penjualan Produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. I Th. 2001 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
5. Data Penjualan Produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. II Th. 2001 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
6. Data Penjualan Produk Roti Manis/Isi Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. II Th. 1999 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
7. Data Penjualan Produk Roti Manis/Isi Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. I Th. 2000 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
8. Data Penjualan Produk Roti Manis/Isi Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. II Th. 2000 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
9. Data Penjualan Produk Roti Manis/Isi Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. I Th. 2001 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
10. Data Penjualan Produk Roti Manis/Isi Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. II Th. 2001 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
11. Data Penjualan Produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. II Th. 1999 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
12. Data Penjualan Produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. I Th. 2000 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
13. Data Penjualan Produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. II Th. 2000 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari
14. Data Penjualan Produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. I Th. 2001 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumbersari

15. Data Penjualan Produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Pesaing Smt. I Th. 2001 pada 15 toko diwilayah Kec. Sumpalsari



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Secara umum perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan yaitu memperoleh keuntungan yang maksimal guna menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Dengan pedoman hal tersebut, maka perlu bagi setiap perusahaan membuat perencanaan yang matang, yang memperhatikan semua penunjangnya yaitu faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan itu sendiri. Berdasar dari hal tersebut, maka Kabupaten Jember yang kini berpenduduk 2.106.632 jiwa (data dari BPS Jember Th. 2000) merupakan suatu pasar yang cukup potensial bagi usaha makanan, khususnya Perusahaan Roti.

Kebutuhan makanan khususnya untuk jenis Roti sangat menarik perhatian tersendiri bagi pengusaha dalam menanamkan investasinya. Menurut data Departemen Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Jember dalam Tahun 2000 telah tercatat ataupun telah terdaftar kurang lebih 25 perusahaan Roti dengan segala jenis macam produknya. Tingkat persaingan yang ketat dari para pengusaha Roti yang telah mencatatkan usahanya ke DEPERINDAG itupun juga mendapat saingan dari para pengusaha-pengusaha Roti jember yang belum mendaftarkan unit usahanya.

Persaingan pengusaha Roti ini juga diwarnai dengan hadirnya produk-produk Roti dari luar daerah Jember yang tertarik dengan peluang pasar makanan khususnya produk Roti di Jember. Walaupun banyak cara yang dapat ditempuh untuk mendapatkan keuntungan, namun terdapat satu faktor utama yang tidak dapat ditinggalkan perusahaan manapun juga, demikian juga halnya bagi perusahaan Roti seperti; Perusahaan Roti Said's yang ada di kota Jember. Faktor utama tersebut adalah lakunya barang atau jasa yang diusahakan. Agar dapat berhasil dalam usahanya dalam merebut pembeli, perlulah terlebih dahulu pengusaha memperhatikan hal-hal berikut :

- a. Menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani dan dipenuhi

- b. Memilih kelompok pembeli tertentu sebagai sasaran dalam penjualannya
- c. Menentukan produk dan program pemasarannya
- d. Mengadakan penelitian pada konsumen, untuk mengukur, menilai dan menafsirkan keinginan, sikap serta tingkah laku mereka
- e. Menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik, apakah menitik beratkan pada mutu yang tinggi, harga yang murah, atau model yang menarik. (Irawan, 1990:8)

Dengan perkembangan kondisi perekonomian yang semakin membaik, serta ditunjang oleh kemajuan dibidang teknologi, 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 yang menghasilkan produk sejenis.

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.

1.2 Pokok Permasalahan

Perusahaan Roti Said's di Jember adalah sebuah perusahaan yang memproduksi Roti beraneka rasa, Kue-kue dan menerima pesanan untuk acara tertentu tetapi Roti yang diunggulkan adalah Roti Tawar, Roti Manis/Isi dan Roti Kering. Daerah pemasaran Roti Said's yang paling besar adalah wilayah Summersari. Saat ini perusahaan sedang menghadapi persaingan yang ketat dari perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis.

Untuk menjaga kelangsungan hidupnya, perusahaan berkeinginan untuk menganalisa pertumbuhan atau bagian pasar guna menentukan strategi bersaing yang efektif dan efisien, mengingat posisi masing-masing produk dalam persaingan berbeda kondisinya. Dan hal ini memerlukan penerapan strategi yang berbeda-beda terhadap masing-masing produk.

Pokok permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan adalah

- ☞ Berapa tingkat pertumbuhan tiap jenis produk perusahaan dan pangsa pasar masing-masing jenis produk pada semester I tahun 2002 ?
- ☞ Bagaimana pengelompokan dan pemetakan tiap jenis produk dalam matrik Boston Consulting Group ?

maka skripsi ini diberi judul “**Analisis Boston Consulting Group (BCG) Pada Perusahaan Roti Said’s Di Jember**”.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

- a. Mengetahui tingkat pertumbuhan tiap jenis produk perusahaan dan pangsa pasar masing-masing jenis produk pada semester I tahun 2002.
- b. Mengetahui posisi persaingan tiap jenis produk dalam Matrik Boston Consulting Group (BCG).

1.3.2 Kegunaan Penelitian

- a. Bahan masukan bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi pada perusahaan dengan mengetahui tingkat pertumbuhan produk dan pangsa pasar masing-masing produk.
- b. Membantu memberikan tinjauan tiap jenis produk perusahaan dalam posisi persaingannya.

1.4 Batasan Masalah

- a. Untuk memperoleh analisis yang bermanfaat bagi perusahaan, maka penelitian ini dilakukan terhadap Roti Said’s dan jenis Roti yang menjadi pesaing Perusahaan Roti Said’s di wilayah Sumpalsari kabupaten jember untuk jenis produk: Roti tawar, Roti Manis/Isi dan Roti Kering. Mengingat ketiga produk tersebut tingkat persaingannya cukup ketat.
- b. Data penelitian mulai Semester II Tahun 1999 sampai Semester II tahun 2001.



II. Tinjauan Pustaka

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

Alenka S. Giese menulis "*The Opening of Seventh District Manufacturing To Foreign Companies: The Influx Of Direct Investment*" atau "Pembukaan Manufacturing Distrik Ke-7 Terhadap Perusahaan Asing: Pengaruh Investasi Asing Langsung" dalam jurnal artikel tahun 1990.

Tulisan ini berafiliasi atau berhubungan dengan analisis Boston Consulting Group dalam menguji kealamiah dan perluasan investasi asing langsung/Foreign Direct Investment (FDI) dalam manufaktur, dengan fokus pada distrik ketujuh. Hal ini menjawab pertanyaan mengenai negara mana yang investasi, di wilayah mana yang mengundang secara tidak proporsional saham FDI serta industri apa yang cocok.

Sebagai tambahan, dinamik dari FDI dan pertumbuhannya yang kuat kemudian dianalisa. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah fokus regional atau industrial dan negara-negara sumber dari FDI mayor telah bergeser selama dekade terakhir atau tidak. Guna melengkapi analisa yang luas dari FDI, sebuah studi kasus dalam industri auto dan auto industri juga dilakukan.

2.2 Landasan teori

2.2.1 Pemasaran Dan Manajemen Pemasaran

Pemasaran sebagai salah satu kegiatan yang dianggap penting oleh perusahaan dari tahun ke tahun mengalami perkembangan, tidak hanya terbatas pada aktivitas menjual barang atau jasa, atau memindahkan barang dari suatu tempat ke tempat lain, akan tetapi lebih luas daripada itu. pemasaran lebih merupakan suatu jembatan antara produsen dan konsumen. Aktivitas pemasaran telah diawali sebelum barang dan jasa didistribusikan sampai ke konsumen terakhir. Pemasaran ini merupakan konsep menyeluruh yang merupakan salah satu dari kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pengusaha

dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan laba.

Banyak ahli telah mengemukakan definisi tentang pemasaran, yang kelihatannya agak berbeda namun sebenarnya sama. Perbedaan ini disebabkan karena masing-masing ahli meninjaunya dari segi yang berbeda-beda ada yang lebih menitik beratkan pada segi fungsi, segi kelembagaannya segi manajemennya dan adapula yang menitikberatkan dari semua tersebut sebagai sebuah sistem.

William J Stanton (dalam swasta, 1990:5) menyatakan bahwa:

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditunjukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Definisi ini mempunyai beberapa pengertian penting, yaitu:

- a. Merupakan definisi sistem yang manajerial.
- b. Seluruh sistem dari kegiatan bisnis harus berorientasi kepada pasar atau konsumen. Keinginan konsumen harus diketahui dan dipuaskan secara efektif.
- c. Pemasaran adalah suatu proses yang dinamis – sebuah proses integral yang menyeluruh – bukan gabungan aneka fungsi dan pranata yang terurai. Pemasaran bukan kegiatan tunggal atau kegiatan gabungan. Pemasaran adalah hasil interaksi dari berbagai kegiatan.
- d. Program pemasaran dimulai dengan sebutir gagasan produk dan tidak berhenti sampai keinginan konsumen benar-benar terpuaskan, mungkin beberapa waktu setelah penjualan dilakukan.
- e. Untuk berhasil, pemasaran harus memaksimalkan penjualan yang menghasilkan laba dalam jangka panjang. Jadi pelanggan harus benar-benar merasa kebutuhannya diperhatikan agar perusahaan memperoleh kesinambungan usaha yang biasanya sangat vital bagi keberhasilannya.

Pendapat lain kottler, (1992:10) mengungkapkan bahwa:

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan produk ini ke tangan konsumen dan selanjutnya adalah perusahaan harus memberikan kepuasan kepada konsumen agar usahanya terus berjalan.

Ada beberapa hal yang perlu dicatat sehubungan dengan definisi pemasaran dari kotler tersebut :

- a. Pemasaran didefinisikan sebagai suatu proses manajerial yang memanifestasikan sendiri dalam program yang dirumuskan dengan seksama dan tidak sekedar tindakan yang serampangan yang dirancang untuk memperoleh tanggapan yang diinginkan.
- b. Pemasaran menggunakan dan meramu seperangkat sarana yang disebut ramuan pemasaran (marketing mix yakni rancangan penawaran/promosi, penetapan harga, komunikasi dan distribusi)

Kegiatan pemasaran perlu mendapat perhatian yang serius dari manajemen pemasaran karena kegiatan pemasaran akan berhasil bila dilakukan dengan manajemen yang baik.

Lebih jelasnya, Philips Kotler (dalam swasta, 1990:7) menyatakan bahwa manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini sangat tergantung pada penawaran organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar tersebut serta menentukan harga, mengadakan komunikasi dan distribusi yang efektif untuk memberitahu, mendorong dan melayani pasar. Dalam fungsi manajemen tersebut termasuk penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan atau penerapan, serta pengawasannya.

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan diatas, masing-masing mempunyai pengertian yang sama, yaitu pemasaran adalah suatu interaksi yang berusaha untuk menciptakan hubungan pertukaran. Tetapi pemasaran bukanlah merupakan suatu cara yang sederhana sekedar untuk

menghasilkan penjualan saja. Pemasaran telah dilakukan jauh sebelum pertukaran dilakukan dan tidak berakhir setelah penjualan.

2.2.2 Strategi Pemasaran dan persaingan

Pada dasarnya perusahaan merumuskan/menyusun strategi karena ingin lebih unggul dari para pesaingnya, bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri yang lain, dari satu perusahaan ke perusahaan lain, dari satu situasi ke situasi yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing yang di dalamnya berupa perencanaan yang menyeluruh menyangkut masalah sumber daya perusahaan. Dengan memperhatikan lingkungan yang dihadapi baik lingkungan internal maupun eksternal, demi tercapainya tujuan yang telah dimiliki pesaing, maka peluang untuk memenangkan persaingan akan lebih besar.

Pengertian strategi diungkapkan oleh Glueck, (1995:12) menyatakan bahwa :

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

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

Learnd, Christensen, Andrews dan Guts (dalam Rangkuti, 1999:3) menyatakan strategi merupakan alat untuk mencapai keunggulan bersaing.

Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Pemahaman dalam jalur strategi yang saling kait mengkait telah dikemukakan oleh Mc. Kinsey; dalam uraiannya yang berjudul “TheSeventh ‘S’ Models Mc. Kinsey” yaitu antara lain :

- ❖ Strategy ; bagaimana organisasi merencanakan melawan para pesaing.
- ❖ Skills ; Sesuatu yang dikerjakan organisasi dengan baik.

- ❖ Shared Value ; keyakinan yang membimbing karyawan dalam organisasi mengenai keberadaannya.
- ❖ Staff ; manusia dalam organisasi.
- ❖ System ; Sistem teknis pengerjaan akuntansi, laporan, personil, dan melakukan pekerjaan.
- ❖ Style ; cara/gaya dalam melakukan sesuatu
- ❖ Structure ; garis-garis dan kotak-kotak pada bagan organisasi termasuk komite, tim proyek dan tim khusus.

Berkaitan dengan pemasaran, didalam mencapai tujuan perusahaannya, manajemen perlu untuk menetapkan strategi pemasaran yang efektif dan efisien dalam kondisi persaingan yang semakin ketat.

Pengetian strategi pemasaran diungkapkan oleh Kotler, (1992:287) yang menyatakan bahwa strategi pemasaran merupakan cara-cara mendasar yang meliputi serangkaian keputusan yang digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran dan dilakukan pada pasar sasaran yang telah ditetapkan.

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

2.2.3 Dasar Teori Siklus Hidup Industri

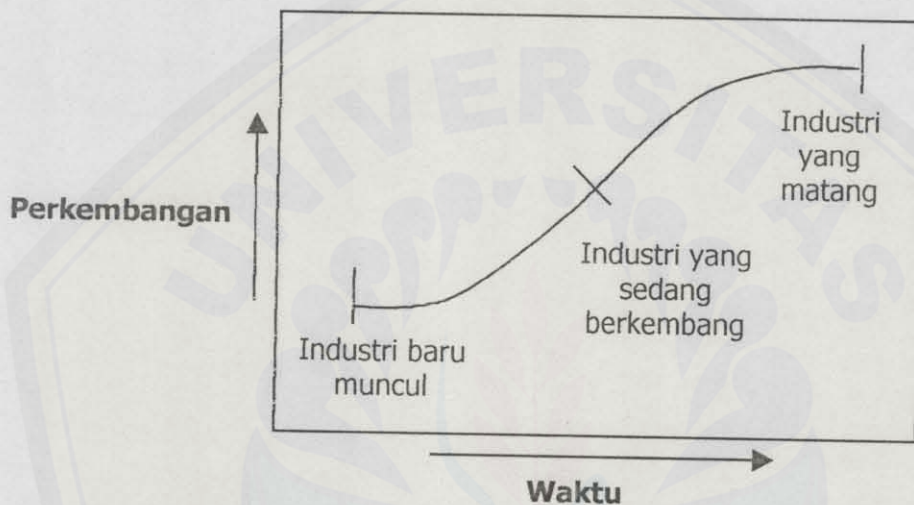
Perusahaan dalam berbagai industri memikirkan usaha untuk mengelola dan berhadapan dengan persaingan yang kuat dalam mengejar daya saing strategis serta laba diatas rata-rata.

Hal ini disebabkan struktur industri yang berbeda berdasarkan siklus hidup masing-masing industri, dinamika bersaing dan strategis bersaing yang penting untuk keberhasilan dan bersaing yang penting untuk keberhasilan juga berbeda.

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

- ❖ Industri yang muncul,
- ❖ Industri yang sedang berkembang, dan
- ❖ Industri yang matang.

Gambar 1
Siklus Hidup Industri



Keterangan :

1. Industri yang baru muncul adalah industri yang membangun tempat duduk atau bentuk dominasi dalam suatu industri. Perusahaan membangun kualitas produk, teknologi dan hubungan yang menguntungkan dengan pemasok untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam mengejar daya saing strategis.
2. Industri yang sedang berkembang adalah industri yang sudah mapan, tetapi kurang bersaing. Namun pada 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 penekanan justru pada inovasi proses

yang menolong dalam mempertahankan efisiensi biaya dan kualitas barang.

Pendapat lain ada yang mengatakan bahwa siklus kehidupan industri dibagi kedalam empat tahap yaitu : pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan kemunduran. Siklus kehidupan industri diterjemahkan kedalam siklus kehidupan produk oleh (swasta, 1990:222) “terbagi ke dalam empat tahap yaitu tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan kemunduran”. Namun pada dasarnya, inti pendapat dari kedua tokoh tersebut sama, justru pendapat kedua melengkapi pendapat yang pertama.

2.2.4 Dasar Teori Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Dengan berpegang pada teori siklus hidup industri tersebut, maka manajer perusahaan dituntut untuk membuat keputusan strategis tingkat perusahaan. Adapun pengertiannya yaitu :

Strategi tingkat perusahaan (*corporate level strategy*) adalah tindakan yang diambil untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengelolaan sejumlah bisnis atau usaha yang bersaing dalam beberapa industri atau pasar produk. (Hitt, 1997:181)

Pendekatan utama untuk strategi tingkat perusahaan adalah diversifikasi. Perusahaan yang terdiversifikasi. Maksudnya, perusahaan menjalankan bisnis yang berbeda-beda dalam bidang usahanya. Hal ini sesuai dengan pendapat (Goold dan Luch, why diversify ? 8) “strategi diversifikasi mengharuskan eksekutif perusahaan membuat suatu strategi multibisnis”.

Argumentasi yang mendukung penggunaan strategi diversifikasi adalah bahwa manajer perusahaan yang terdiversifikasi memiliki keahlian manajemen umum yang unik yang dapat digunakan untuk menciptakan strategi multi bisnis dan meningkatkan daya saing strategis suatu perusahaan. Salah satu upaya untuk mengevaluasi strategi diversifikasi produk yang telah diterapkan perusahaan adalah dengan melakukan analisa Boston Consulting Group.

Matriks Boston Consulting Group ini memiliki beberapa unsur Yaitu :

1. Tingkat Pertumbuhan Pasar (Industri)

Tingkat pertumbuhan pasar atau industri berada di sumbu tergak menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar dimana bisnis beroperasi. Rentangannya mulai dari 0% sampai 20%, walaupun rentang yang lebih lebar dapat pula ditunjukkan. Pertumbuhan pasar diatas 10% termasuk tinggi. Dimensi tingkat pertumbuhan pasar (industri relatif menyiratkan tingkat atraktivitas suatu bisnis dimasa yang akan datang.

2. Pangsa Pasar Relatif

Pangsa Pasar Relatif (Relative Market Share) adalah rasio pangsa pasar suatu bisnis terhadap pangsa pasar yang dipegang oleh perusahaan pesaing yang paling signifikan yang dapat dibandingkan dalam industri. Dimensi pangsa pasar relatif mencerminkan tingkat atraktivitas pasar saat ini dan kekuatan pasar dimasa depan. Pangsa pasar relatif pada sumbu mendatar menggambarkan pangsa pasar dibandingkan dengan saingan terbesarnya. Hal ini menunjukkan kekuatan perusahaan dalam pasar itu. Pangsa pasar relatif 0,1 artinya volume penjualan perusahaan hanya 10% dari volume penjualan pimpinan pasar, dan 10 artinya unit tersebut memimpin pasar dengan 10 kali penjualan saingan terdekatnya. Pangsa pasar relatif dibagi dengan pangsa pasar tinggi dan pangsa pasar rendah, dibatasi tingkat 1,0.

3. Market Share

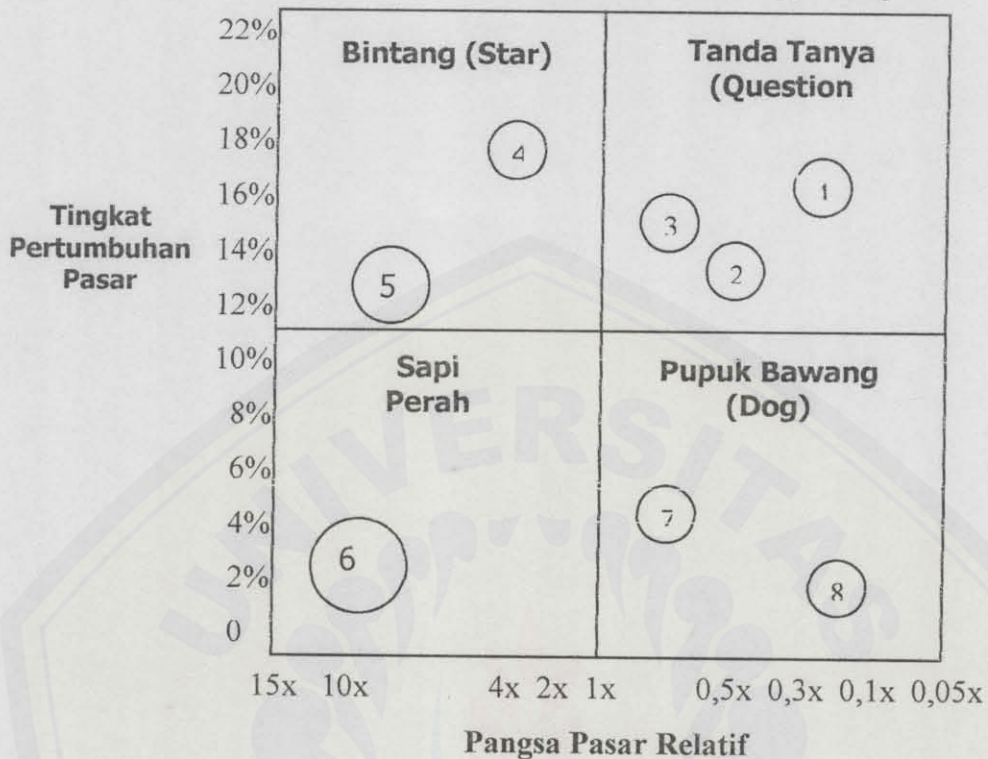
Untuk mengetahui market share diperlukan suatu perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industrinya. Pada analisis Boston Consulting Group ini, market share ditunjukkan dengan luas lingkaran. Luas lingkaran menunjukkan besarnya penjualan produk yang dikeluarkan perusahaan terhadap penjualan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

Hal ini sesuai dengan pendapat kotler, (1995:81) menyatakan

Kedelapan lingkaran mewakili ukuran dan posisi saat ini dari delapan bisnis dalam sebuah perusahaan. Pangsa penjualan setiap bisnis sebanding dengan luas lingkaran. Jadi bisnis paling besar adalah nomor 5 dan 6 (gambar 2). Lokasi masing-masing bisnis menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif.

Gambar 2

Matriks Boston Consulting Group



Keterangan :

1. Question Mark's : bisnis perusahaan yang bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan tinggi, namun pangsa pasarnya relatif rendah. Kebanyakan bisnis mulai sebagai tanda tanya, karena perusahaan ingin memasuki pasar dengan pertumbuhan tinggi dimana sudah ada pimpinan pasar. Suatu tanda tanya memerlukan banyak uang, karena perusahaan harus menambahkan banyak pabrik, peralatan dan karyawan untuk menandingi pasar yang tumbuh cepat, dan juga karena ingin mengalahkan pimpinan pasar. Istilah tanda tanya tepat karena perusahaan harus berpikir keras apakah mereka tetap akan menanamkan uang dalam bisnis ini.
2. Star : kalau bisnis tanda tanya berhasil, bisnis menjadi bintang. Bintang adalah pimpinan pasar dalam pasar yang tumbuh cepat. Belum berarti bahwa bintang memberikan pemasukan uang yang positif untuk perusahaan. Perusahaan harus mengeluarkan banyak uang untuk

menandingi pertumbuhan pasar dan melawan serangan saingannya. Bintang biasanya menguntungkan dan menjadi sapi perahan kelak.

3. Cash Cow : kalau pertumbuhan pasar setahun kurang dari 10%, bintang menjadi sapi perahan kalau masih memiliki pangsa pasar relatif terbesar. Sapi perahan menghasilkan banyak uang untuk perusahaan. Perusahaan tak perlu membiayai pengembangan kapasitas karena pertumbuhan pasar telah melambat. Dan karena bisnis adalah pimpinan pasar, bisnis mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi dan margin laba yang tinggi. Perusahaan menggunakan bisnis sapi perahan untuk membayar tagihannya dan membiayai bintang, tanda tanya serta pupuk bawang yang cenderung haus uang.
4. Dog : pupuk bawang menggambarkan bisnis perusahaan dengan pangsa pasar rendah dalam pasar yang tumbuh lambat. Umumnya bisnis ini rendah labanya atau bahkan rugi, walaupun kadang-kadang menghasilkan uang juga. Bisnis pupuk bawang sering membutuhkan terlalu banyak manajemen dan perlu dikurangi atau dihapuskan.

Setelah menggambarkan masing-masing bisnis dalam matrik pertumbuhan pasar, tugas perusahaan selanjutnya adalah menentukan kelanjutan dari bisnis usaha tersebut yaitu :

1. Kembangkan
Sasarannya meningkatkan pangsa pasar produk meskipun harus mengorbankan laba jangka pendek. Strategi ini cocok untuk tanda tanya pangsa pasarnya harus meningkat untuk menjadi bintang.
2. 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
Sasarannya meningkatkan uang jangka pendek tanpa mempedulikan akibat jangka panjangnya. Strategi ini cocok untuk sapi perah lemah yang masa

depannya suram dan perlu menghasilkan alur uang. Strategi ini dapat juga digunakan untuk tanda tanya dan pupuk bawang.

4. Jual

Sarannya untuk menjual atau melikuidasikan bisnis karena sumber daya lebih baik digunakan di tempat lain. Strategi ini cocok untuk pupuk bawang dan tanda tanya yang menghambat perusahaan.

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, sesuai dengan kemampuan unit bisnis dalam menghasilkan dana kas juga kebutuhan tiap unit bisnis dalam menyerap sumber daya perusahaan.

Sejalan dengan langkah kebijakan penyusunan/perumusan strategi pemsaran dari hasil pemetaan Boston Consulting Group (BCG), glueck berpendapat bahwa prinsipnya terdapat empat macam strategi generik. Keempat macam strategi generik itu dalah sebagai berikut :

1. Strategi Stabilitas (Stability Strategi)

- ❖ Prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
- ❖ Lebih pada meningkatkan efisiensi di segala bidang untuk meningkatkan kinerja/keuntungan.
- ❖ Digunakan pada suatu produk/bisnis yang berada pada tahap kedewasaan (mature).

2. Strategi Ekspansi (Expantion Strategy)

- ❖ Prinsipnya lebih menitikberatkan pada penambahan/perluasan produk, pasar, ataupun fungsi dalam perusahaan.
- ❖ Lebih pada meningkatkan aktivitas perusahaan.
- ❖ Karena adanya perluasan akan mengakibatkan sytategi ini mengandung resiko yang tinggi.

3. Strategi penciutan (retrenchment strategy)

- ❖ Perusahaan melakukan pengurangan atas suatu produk, pasar atau fungsi tertentu.

- ❖ Menekankan pada pengurangan ataupun unit bisnis yang mempunyai pangsa pasar rendah dan pertumbuhan yang rendah.
 - ❖ Biasanya diterapkan pada suatu bisnis yang berada pada tahap menurun.
 - ❖ Pemakaian strategi ini bukan selalu berarti bahwa perusahaan gagal dalam menjalankan bisnis, tetapi terkadang ada unit-unit tertentu yang memerlukan sumber-sumber daya tambahan untuk mengatasi masalah yang timbul. Jika unit tersebut mempunyai kesempatan yang besar untuk berhasil, maka akan lebih baik untuk menutup unit lain yang kurang menguntungkan dan mengalokasikan sumber daya ke unit yang memerlukan.
4. Strategi kombinasi (combination Strategy)
- ❖ Merupakan kombinasi dari strategi yang telah disebut diatas.
 - ❖ Telah terjadinya perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan luar/dalam dari perusahaan. Misalnya perubahan musiman.
 - ❖ Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda (lahir, tumbuh, dewasa, dan menurun) dari sebuah produk.

Dengan penentuan alternatif strategi pemasaran dari Glueck, perusahaan diharapkan dapat tetap memperoleh keuntungan dari produk yang dijual tanpa harus menunggu potensi yang kurang menguntungkan dari produk lainnya terhadap tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatifnya. Sehingga dengan demikian perusahaan dapat tetap bertahan di tengah persaingan yang ketat.

III. METODE PENELITIAN



3.1 Rancangan penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan suatu rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian.

Sedangkan gambaran lain dari rancangan penelitian adalah desain penelitian yang merupakan rencana atau rancangan yang dibuat oleh peneliti, sebagai dasar kegiatan yang akan dilakukan. Oleh karena itu supaya dalam pelaksanaan penelitian dapat diperoleh tujuan yang diharapkan, maka diperlukan rancangan penelitian yang sistematis.

Langkah-langkah dalam menentukan rancangan penelitian adalah sebagai berikut :

3.1.1 Menentukan jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan disini adalah penelitian empiris yang merupakan suatu penelitian yang didasarkan pada fakta atau pengalaman yang diperoleh dari perusahaan.

3.1.2 Menentukan sifat penelitian

Sifat penelitian yang digunakan adalah penelitian komparatif, maksudnya peneliti tidak melakukan percobaan (eksperimen) pada subyek penelitian, akan tetapi hanya ingin mengelompokkan dan memetakan produk dalam pasar persaingan industrinya pada perusahaan Roti Said's.

3.1.3 Menentukan Variabel penelitian

Ada tiga variabel dalam penelitian ini yaitu tingkat pertumbuhan permintaan industri, tingkat pertumbuhan produk dan market share masing-masing produk.

3.2 Metode Sampel

Untuk mendapatkan data yang relevan maka peneliti mengambil sampel 15 toko yang dianggap representatif (mewakili) dari keseluruhan data penjualan Roti Said's di wilayah Kecamatan Sumber sari.

3.3 Jenis Dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Data Sekunder yaitu Data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya tetapi melalui sumber lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti atau dengan kata lain data yang diperoleh dari pihak kedua.

3.3.2 Sumber Data

Data Sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari Perusahaan Roti Said's dan toko-toko yang menjual Roti Said's di wilayah pemasaran Roti Said's.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tingkat pertumbuhan pasar yaitu dimensi yang menunjukkan tingkat atraktivitas suatu bisnis dimasa yang akan datang.

Pangsa pasar relatife yaitu dimensi yang menunjukkan tingkat atraktivitas pasar saat ini dan kekuatan pasar dimasa depan.

Market share yaitu perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industrinya yang menunjukkan kekuatan perusahaan dalam merebut pasar industrinya.

3.5 Metode Analisis

1. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan permintaan industri digunakan trend linear dengan metode Least Square, dengan rumus : (Dajan, 1993:299)

$$Y' = a + bX$$

Dan bila jumlah observasi sejumlah n , maka persamaan normal

dimana :
$$a = \frac{\sum Y}{n} \qquad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

Keterangan trend linear - least Square dapat diberikan sebagai berikut :

Y' = Nilai trend yang ditaksir

Y = Penjualan

a = Konstanta, yang menunjukkan besarnya Y pada saat $X=0$

b = Bilangan perubahan waktu untuk satuan waktu pangkat 1

x = Satuan waktu

n = Banyaknya data

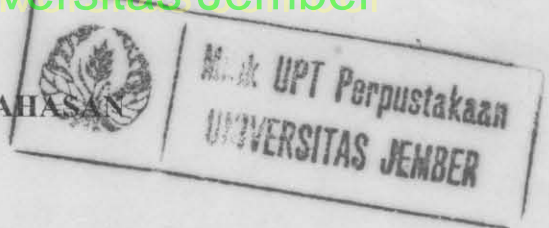
2. Untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya, dicari market share dengan rumus (Adisaputro, 1995:163)

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

Dengan market share ini bisa dinilai posisi perusahaan dalam hubungannya dengan industri pada umumnya.

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

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN



4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Roti Said's pertama kali dirintis oleh Ibu Said sekitar tahun 1990 sebagai sebuah usaha yang bergerak dalam bidang catering. Perusahaan Roti Said's adalah perusahaan milik perseorangan yang dipimpin langsung oleh Bapak Wigi sebagai direktur utama perusahaan. Dan adapun tujuan utama perusahaan ini adalah untuk memenuhi kebutuhan makanan terutama Roti khususnya masyarakat Jember.

Semula Perusahaan Roti Said's yang berlokasi di Jalan Dr. Sutomo 28 jember ini hanya memproduksi kue-kue pesanan, Roti tawar dan sedikit roti isi. Perusahaan roti Said's mampu meningkatkan produksinya dengan memproduksi Roti-Roti yang beraneka macam dan bentuk seperti Roti tawar, Roti sobek, Roti rasa pisang coklat, Roti rasa pisang keju, Roti rasa keju, Roti rasa nanas, Roti rasa daging ayam, Roti rasa daging sapi, Roti rasa Vanilla dan kue-kue yang beraneka macam.

Kenaikan tingkat produktivitas dan diversifikasi produk yang dialami perusahaan Roti Said's juga tak lepas dari perkembangan jumlah karyawan ataupun pekerja yang dimiliki dari awal pendirian yang semula hanya berjumlah 10 orang dan kini total kurang lebih 40 orang tenaga kerja yaitu di bagian produksi 3 orang menjadi 10 orang, bagian pemasaran 2 orang menjadi 20 orang dan bagian administrasi 2 orang menjadi 7 orang.

Lokasi perusahaan merupakan salah satu strategi atau cara dalam pemasaran produk, sehingga dapat dikatakan bahwa lokasi perusahaan merupakan faktor yang sangat penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan Roti Said's memilih lokasi yang terletak di Jalan Dr. Sutomo 28 Jember atas dasar pertimbangan-pertimbangan khusus dan beberapa faktor yang dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam proses produksinya. Pertimbangan dan faktor yang dapat mempengaruhi kelancaran proses produksi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Faktor Primer

Faktor primer yaitu faktor yang secara langsung dapat mempengaruhi tujuan dari operasi perusahaan. Dalam perusahaan ini faktor primernya terdiri dari beberapa hal, yaitu :

- a. Bahan baku yang merupakan salah satu bahan pendukung pembuatan produk, sehingga pendirian perusahaan ini relatif berdekatan dengan sumber bahan baku. Dengan semakin mudahnya mencari bahan baku yang berlokasi dekat, maka akan dapat menekan biaya angkut pembelian bahan baku. Jadi semakin dekat lokasi perusahaan dengan bahan baku, maka biaya angkut yang dikeluarkan semakin kecil dan begitu juga sebaliknya.
- b. Tenaga kerja yang tersedia dengan cukup. Dengan berlokasi di Jalan Dr. Sutomo 28 Jember tidak terlalu sulit dalam pencarian tenaga kerja sebab tenaga kerja diambil dari perkampungan sekitar perusahaan dan selain itu pemberian upah kepada tenaga yang diperlukan akan lebih murah dibandingkan jika diambilkan tenaga kerja dari tempat lain yang jauh letaknya.
- c. Tempat yang strategis. Lokasi yang bisa dikatakan strategis, sebab letaknya mudah dijangkau oleh kendaraan, sehingga akan lebih mudah dalam pengangkutan bahan baku maupun pengangkutan hasil produksi. Selain itu perumahan-perumahan baru.
- d. Pemasaran yang mudah. Lokasi perusahaan ini berdekatan dengan konsumen, sehingga akan mempermudah dalam memasarkan produksinya.

2. Faktor Sekunder

Faktor Sekunder yaitu faktor pendukung keberadaan perusahaan tersebut. Faktor sekunder dari perusahaan ini adalah :

- a. Dengan adanya teknik yang baik yang diterapkan oleh perusahaan tidak akan menimbulkan pencemaran akan menjaga hubungan yang baik dengan lingkungan sekitar perusahaan, sehingga tidak akan menimbulkan hambatan-hambatan bagi perusahaan.
- b. Modal yang dimiliki perusahaan. Perusahaan ini selain mempunyai permodalan secara pribadi juga mendapatkan sedikit kemudahan fasilitas

dari Bank Central Asia cabang Jember, sehingga dengan mendapatkan fasilitas tersebut memperbesar jumlah modal yang dimiliki oleh perusahaan.

4.1.2 Tujuan perusahaan

Setiap pendirian perusahaan selalu mempunyai tujuan yang dicapai, baik itu tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek. Dan dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, semua karyawan yang terlibat harus bekerja keras. Seperti perusahaan-perusahaan lain pada umumnya, perusahaan Roti Said's juga mempunyai tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang harus dicapai perusahaan dalam jangka waktu kurang dari satu tahun, sedangkan tujuan jangka panjang yang dilakukan oleh perusahaan dengan jangka waktu yang lebih dari satu tahun.

Adapun tujuan jangka pendek dari perusahaan ini adalah :

1. Meningkatkan dan menjaga kualitas hasil produksi perusahaan.
2. Kualitas suatu barang merupakan kunci dalam kelancaran pemasaran sebab dengan mutu yang baik akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen, sehingga akan meningkatkan pemasaran hasil produksi.
3. Menjaga kelancaran proses produksi dan kontinuitas perusahaan.
4. Dengan meningkatkan volume penjualan serta kelancaran proses produksi ditambah dengan laba yang maksimal, maka diharapkan kontinuitas perusahaan akan lebih terjamin.

Dan tujuan jangka panjang dari perusahaan ini adalah sebagai berikut :

1. Mencapai keuntungan yang optimal dalam rangka menjaga kontinuitas proses produksi. Dengan diperoleh laba yang maksimal berarti telah tercapai tujuan perusahaan, sehingga proses produksi akan berjalan dengan lancar dan dapat menjaga kontinuitas perusahaan.
2. Mengadakan ekspansi perusahaan. Dengan adanya ekspansi perusahaan, maka akan dapat meningkatkan volume penjualan yang kontinu yang nantinya juga akan meningkatkan laba perusahaan.

3. Berusaha mensejajarkan diri dengan perusahaan-perusahaan lain yang lebih maju seperti perusahaan Roti Wina dan memenangkan persaingan pasar roti yang ada di wilayah Jember.

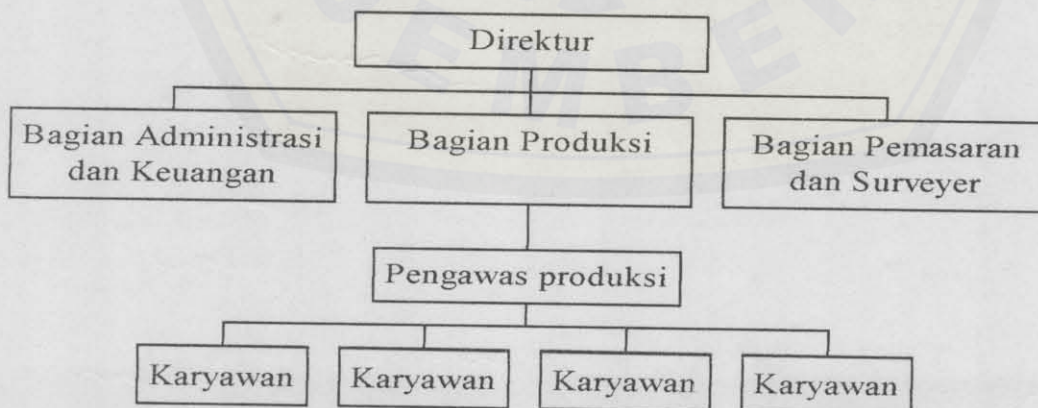
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Agar suatu perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari dapat terorganisasi dan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan sebuah struktur organisasi. Dengan struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Dengan adanya struktur organisasi akan menghindari kesalahan tanggung jawab terhadap atasan dan dapat digunakan untuk menjalin kerjasama yang baik antara bagian-bagian agar mereka dapat menjalankan fungsinya masing-masing dengan baik.

Adapun struktur organisasi dalam Perusahaan Roti Said's adalah Organisasi Garis yaitu bentuk organisasi dimana rantai perintah adalah jelas dan mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajeria, sehingga dengan jelas dapat terlihat bahwa setiap orang mempunyai hubungan pelaporan hanya dengan satu atasan, sehingga ada kesatuan perintah.

Gambar 3 : Struktur Organisasi Perusahaan Roti Said's



Sumber data : Perusahaan Roti said's Jember

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi adalah :

1. Direktur

- a. Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan
- b. menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan perusahaan
- c. Memberikan petunjuk dan bimbingan kepada bawahan dalam melaksanakan operasi penjualan
- d. Mengadakan rapat-rapat dlm memecahkan masalah perusahaan
- e. Bertanggung jawab penuh atas perusahaan baik dari segi intern maupun ekstern
- f. Bertanggung jawab atas semua karyawan yang ada di bawah kekuasaannya
- g. Mengontrol semua aktivitas perusahaan

2. Bagian Administrasi dan Keuangan

Mempunyai tanggung jawab dalam masalah tata tertib administrasi, peredaran keuangan dan administrasi pembukuan keuangan. Tugas bagian administrasi dan keuangan adalah :

- a. Mengawasi hal-hal yang berhubungan dengan pengisian inspeksi keuangan termasuk pembayaran pajak
- b. Mencatat transaksi perusahaan
- c. Mencatat absensi karyawan setiap hari
- d. Membuat laporan keuangan
- e. Membuat dan menyimpan bukti keluar masuknya kas perusahaan

3. Bagian Produksi

Bagian produksi yang bertanggung jawab terhadap baik atau buruknya kualitas dan kontinuitas produk yang dihasilkan serta menjaga ketepatan produksi sehingga pesanan dapat dikirim tepat waktu, selain itu bertanggung jawab juga atas kelancaran proses produksi. Adapun tugas bagian produksi adalah :

- a. Mengawasi pelaksanaan proses produksi dari awal sampai akhir, sehingga sesuai dengan apa yang telah ditetapkan perusahaan

- b. Memberikan petunjuk kepada karyawan yang berhubungan dengan proses produksi
- c. Memproduksi barang sesuai dengan mode atau sesuai petunjuk perusahaan
- d. Membuat laporan hasil produksi, pemakaian bahan baku, dan biaya tenaga kerja serta biaya lainnya

4. Bagian Pemasaran dan Surveyer

Bagian ini mempunyai tanggung jawab atas terjual tidaknya produk yang diproduksi oleh bagian produksi juga terhadap kualitas dan kuantitas barang selama pengiriman dan menyurvei produk yang banyak laku di tempat-tempat baru yang akan dituju. Sedangkan tugas dari bagian pemasaran dan surveyer adalah :

- a. Memasarkan semua produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan
- b. Mengadakan transaksi jual beli atau menerima pesanan dari konsumen
- c. Mencatat semua transaksi penjualan dan pembelian hasil produksi sampai ke tangan konsumen
- d. Mensurvei produk-produk apa yang banyak laku dipasaran
- e. Melaporkan hasil survey dan pesanan konsumen kepada bagian produksi

5. Pengawas produksi

Pengawas produksi disini selain bertugas mengawasi produksi perusahaan secara langsung juga mengawasi teknik produksi dan hasil produksi, sehingga juga mempunyai tanggung jawab terhadap mesin-mesin yang mengalami kerusakan atau kemacetan yang digunakan untuk memperlancar proses produksi perusahaan dan juga bertanggung jawab atas wewenang yang diberikan kepadanya dari kepala bagian produksi. Sedangkan tugas dari pengawas produksi antara lain adalah :

- a. Mengawasi segala sesuatu yang berhubungan dengan operasi perusahaan
- b. Bertanggung jawab atas wewenang yang telah diberikan kepadanya
- c. Mengadakan pengawasan dan pengontrolan terhadap mesin-mesin yang digunakan untuk kelancaran proses produksi
- d. Mengadakan perawatan serta perbaikan terhadap mesin-mesin yang ada

- e. Melaporkan kerusakan-kerusakan mesin dan peralatan pada pimpinan perusahaan
- f. Karyawan bertanggung jawab kepada pengawas produksi yang telah memberikan tugas kepadanya sesuai dengan yang telah dijalankan. Tugas karyawan adalah melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.

4.1.4 Aktivitas Produksi

Produksi di Perusahaan Roti Said's dilakukan dengan dua cara yaitu secara kontinyu dan juga secara pesanan. Produk yang diproduksi berdasarkan pesanan adalah kue-kue basah, kue tart, dan kue-kue lain dengan berbagai bentuk serta Roti berdasar pesanan khusus. Sedangkan yang diproduksi secara kontinyu selain Roti tawar adalah Roti-roti dengan berbagai rasa seperti rasa nanas, coklat pisang, pisang keju dan beberapa bentuk roti lainnya. Beberapa hal dalam aktivitas produksi yaitu :

A. Jenis produksi

Perusahaan Roti Said's dalam produksinya menghasilkan berbagai jenis dan model Roti yang macamnya antara lain :

1. Roti Tawar

a. Roti tawar, terdiri dari :

- Roti tawar bentuk kotak ukuran besar
- Roti tawar bentuk kotak ukuran sedang
- Roti tawar bentuk oval ukuran besar
- Roti tawar bentuk oval ukuran sedang

b. Roti sobek, terdiri dari :

- Roti sobek bentuk bulat
- Roti sobek bentuk kotak
- Roti sobek bentuk memanjang

2. Roti Manis

a. Roti manis isi pisang dengan rasa, terdiri dari:

- Roti rasa pisang coklat
- Roti rasa pisang keju

- Roti rasa pisang nanas
 - b. Roti manis dengan rasa, terdiri dari :
 - Roti rasa coklat kacang
 - Roti rasa coklat
 - Roti rasa kacang
 - Roti rasa keju
 - Roti rasa vanilla/moca
 - c. Roti manis isi daging, terdiri dari :
 - Roti rasa daging sapi
 - Roti rasa daging ayam
 - Roti burger isi sosis sapi
 - Roti burger isi daging sapi
 - d. Roti manis sobek dengan rasa, terdiri dari :
 - Roti sobek rasa coklat bentuk memanjang besar
 - Roti sobek rasa coklat bentuk memanjang sedang
 - Roti sobek rasa keju bentuk memanjang besar
 - Roti sobek rasa keju bentuk memanjang sedang
3. Roti Kering
- a. Roti kering besar
 - b. Roti kering kecil
- B. Bahan yang digunakan
- Bahan baku yang digunakan untuk memproduksi Roti yaitu sebagai berikut :
- a. Coklat batangan/misis
 - b. Kacang
 - c. Keju
 - d. Pisang
 - e. Daging ayam/sapi
 - f. Cheri
 - g. Tepung
 - h. Pengembang

- i. Telur
- j. Cream
- i. Mentega
- j. Selada
- k. Tomat
- l. Madu
- m. Saus

C. Peralatan produksi yang dipergunakan

Dengan adanya peralatan yang lengkap akan menunjang kelancaran dalam proses produksi perusahaan. Peralatan yang dipergunakan untuk menghasilkan berbagai jenis produk tersebut adalah :

- a. Mesin adonan
- b. Open/panggang
- c. Loyang
- d. Keranjang
- e. Mixer
- f. Mesin pemotong roti
- g. Cetakan
- h. Timbangan
- i. Pisau
- j. Plastik pembungkus

4.1.5 Aspek Pemasaran

Sistem penjualan yang dilakukan Perusahaan Roti Said's selama ini dengan dititipkan pada toko-toko dan sebagian besar dipasarkan di wilayah kecamatan Sumbersari. Segmen yang dituju oleh Perusahaan Roti Said's yaitu kalangan menengah kebawah yang sebagian besar adalah para pelajar dan mahasiswa walaupun kalangan umum juga masuk. Persaingan pada segmen pasar yang dimiliki Roti Said's terdapat berbagai merk, yaitu Wina, Aloha, Multi Rasa, Reza, Prima dan Tika.

Tabel 1 : Data Perkembangan Penjualan Roti Said's (dalam satuan lusin)

Jenis Roti	Smt II	Smt I	Smt II	Smt I	Smt II
	th. 1999	th. 2000	th. 2000	th. 2001	th. 2001
Roti Tawar	403	427	456	478	487
Roti manis/Isi	1351	1294	1386	1469	1518
Roti Kering	345	377	414	462	381

Sumber data : Perusahaan Roti Said's

4.2 Analisis dan Pembahasan

Lingkungan industri perusahaan merupakan lingkungan tempat perusahaan tumbuh dan berkembang. Dalam lingkungan industrinya, perusahaan memiliki perusahaan pesaing. Perusahaan pesaing yang dimaksud dalam penulisan ini adalah perusahaan lokal yang memproduksi produk sejenis.

Untuk keperluan penelitian, data yang diperlukan berupa jumlah penjualan selama 5 Semester mulai Semester II tahun 1999 sampai Semester II tahun 2002. Data ini diperoleh dari toko-toko yang menjual Roti Said's dan pesaingnya di wilayah Sumpalsari kota Jember.

Adapun data mengenai permintaan industri dari jumlah penjualan produk perusahaan selama 5 Semester terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 2 : Permintaan Industri Roti Tawar Semester II th. 1999 – Semester II th. 2001 di wilayah Sumpalsari Jember (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan Roti	Smt II th. 1999	Smt I th. 2000	Smt II th. 2000	Smt I th. 2001	Smt II th. 2001
1.	Said's	403	422	456	478	487
2.	Wina	516	589	691	706	763
3.	Aloha	249	298	324	300	344
4.	Multi Rasa	194	205	212	228	257
5.	Reza	198	226	231	246	253
6.	Prima	206	221	240	220	232
7.	Tika	197	216	228	219	234
Jumlah		1963	2177	2382	2397	2570

Sumber data : Lampiran 1-5, tabel 1

Tabel 3 : Permintaan Industri Roti Manis/Isi Semester II th. 1999 – Semester II Th. 2001 diwilayah Sumpersari Jember (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan Roti	Smt II th. 1999	Smt I th. 2000	Smt II th. 2000	Smt I th. 2001	Smt II th. 2001
1.	Said's	1351	1294	1386	1469	1518
2.	Wina	1530	1597	1675	1788	1822
3.	Aloha	1142	1095	1068	1174	1186
4.	Multi Rasa	435	546	389	473	483
5.	Reza	1151	1189	1159	1044	1037
6.	Prima	793	876	902	769	791
7.	Tika	457	397	499	454	455
Jumlah		6859	6994	7078	7171	7292

Sumber data : Lampiran 6-10, tabel 1

Tabel 4 : Permintaan Industri Roti Kering Semester II th. 1999 – Semester II Th. 2001 diwilayah Sumpersari Jember (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan Roti	Smt II th. 1999	Smt I th. 2000	Smt II th. 2000	Smt I th. 2001	Smt II th. 2001
1.	Said's	345	377	414	462	381
2.	Wina	616	596	622	658	706
3.	Aloha	404	389	406	403	496
4.	Multi Rasa	279	282	308	321	296
5.	Tika	291	317	286	286	336
Jumlah		1935	1961	2036	2094	2215

Sumber data : Lampiran 11-15, tabel 1

4.3 Tingkat Pertumbuhan Produk dan Pangsa Pasar

Matrik Boston Consulting Group merupakan model yang sangat baik untuk mengevaluasi strategi bisnis pada perusahaan, sehingga dapat diketahui strategi perusahaan yang terbaik. Matrik ini pada dasarnya melihat posisi perusahaan

dalam persaingan didasarkan pada dua hal yaitu tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pangsa pasar relatif.

Dari data yang diperoleh yaitu hasil penjualan produk perusahaan dan permintaan industrinya, maka analisis Boston Consulting Group bisa dimulai dengan cara menentukan posisi masing-masing produk kedalam matrik yang dapat dianalisis sebagai berikut :

1. Produk Roti Tawar

Dari data yang ditampilkan pada tabel 2 dapat ditentukan trend pada Semester I tahun 2002 Sebagai berikut :

a. Tingkat Pertumbuhan Pasar/Industri

	Y	X	X ²	XY
Smt II th. 1999	1963	-2	4	-3926
Smt I th. 2000	2177	-1	1	-2177
Smt II th. 2000	2382	0	0	0
Smt I th. 2001	2397	1	1	2397
Smt II th. 2001	2570	2	4	5140
	11489	-	10	1434

Persamaan trend :

$$Y' = a + bX$$

dimana :

$$a = \frac{\sum Y}{n} \qquad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

maka :

$$a = \frac{11489}{5} = 2297,8 \qquad b = \frac{1434}{10} = 143,4$$

Sehingga Persamaan : $Y = 2297,8 + 143,4 X$

Y Semester II Th. 2001 = 2570

Y Semester I Th. 2002 = $2297,8 + 143,4 (3) = 2728$

Berdasarkan perhitungan trend diatas, diperkirakan pada Semester I tahun 2002 produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's mengalami peningkatan

tingkat pasar/industri dari Semester II th. 1999 – Semester II th. 2001 yaitu sebesar :

$$(2728 - 2570) : 2570 \times 100 \% = 6,14\%$$

- b. Tingkat Pertumbuhan produk Roti Tawar pada Perusahaan Roti Said's adalah sebagai berikut :

	Y	X	X ²	XY
Smt II th. 1999	403	-2	4	-806
Smt I th. 2000	422	-1	1	-422
Smt II th. 2000	456	0	0	0
Smt I th. 2001	478	1	1	478
Smt II th. 2001	487	2	4	974
	2246	-	10	224

$$a = \frac{2246}{5} = 449,2$$

$$b = \frac{224}{10} = 22,4$$

Sehingga Persamaan : $Y = 449,2 + 22,4 X$

$$Y \text{ Semester I Th 2002} = 449,2 + 22,4 (3) = 516,4$$

Jadi pertumbuhan produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's pada Semester I Th. 2002 adalah 516,4 lusin.

- c. Market Share

Merupakan pangsa pasar yang digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya dan dalam Matrik Boston Consulting Group (BCG) dinyatakan dengan luas lingkaran sehingga Market Share produk Roti Tawar perusahaan Roti Said's dapat diperhitungkan sebesar :

$$(516,4 : 2728) \times 100 \% = 18,92 \%$$

hal ini produk Roti Tawar perusahaan Roti Said's hanya menguasai 18,92% dari seluruh permintaan industri Roti Tawar di wilayah Sumpersari Jember.

d. Pangsa Pasar Relatif

Merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar. Dalam hal ini perbandingan antara Roti Said's dan Roti Wina. Untuk mengetahui pangsa pasar relatif dari produk Roti Tawar perusahaan Roti Said's perlu diketahui pangsa pasar perusahaan Roti Wina yang menjadi pemimpin pasar sebagai berikut :

	Y	X	X ²	XY
Smt II th. 1999	516	-2	4	-1032
Smt I th. 2000	589	-1	1	-589
Smt II th. 2000	691	0	0	0
Smt I th. 2001	706	1	1	706
Smt II th. 2001	763	2	4	1526
	3265	-	10	611

$$a = \frac{3265}{5} = 653$$

$$b = \frac{611}{10} = 61,1$$

Sehingga Persamaan $Y = 653 + 61,4 X$

Y Semester I Th. 2002 = $653 + 61,4 (3) = 837,2$

Maka dengan demikian Pangsa Pasar Roti Wina sebesar

$$(837,2 : 2728) \times 100 \% = 30,68 \%$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat diketahui pangsa pasar relatif untuk produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's adalah sebesar

$$18,92 \% : 30,68 \% = 0,61x$$

hal ini berarti volume penjualan perusahaan sebesar 61% dari volume penjualan pemimpin pasar.

2. Produk Roti Manis/Isi

Dari data yang ditampilkan pada tabel 3 dapat ditentukan trend pada Semester I tahun 2002 sebagai berikut :

a. Tingkat Pertumbuhan Pasar/Industri

	Y	X	X ²	XY
Smt II th. 1999	6859	-2	4	-13718
Smt I th. 2000	6994	-1	1	-6994
Smt II th. 2000	7078	0	0	0
Smt I th. 2001	7171	1	1	7171
Smt II th. 2001	7292	2	4	14584
	35394	-	10	1043

Persamaan trend :

$$Y' = a + bX$$

dimana :

$$a = \frac{\sum Y}{n} \qquad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

maka :

$$a = \frac{35394}{5} = 7078,8 \qquad b = \frac{1043}{10} = 104,3$$

Sehingga Persamaan : $Y = 7078,8 + 104,3 X$

Y Semester II Th. 2001 = 7292

Y semester I Th. 2002 = $7078,8 + 104,3 (3) = 7391,7$

Berdasarkan perhitungan trend diatas, diperkirakan pada Semester I tahun 2002 produk Roti Manis/Isi Perusahaan Roti Said's mengalami peningkatan tingkat pasar/industri dari Semester II th. 1999 – Semester II th. 2001 yaitu sebesar :

$$(7391,7 - 7292) : 7292 \times 100 \% = 1,36\%$$

b. Sementara itu untuk tingkat pertumbuhan produk Roti Manis/Isi pada Perusahaan Roti said's adalah sebagai berikut :

	Y	X	X ²	XY
Smt II th. 1999	1351	-2	4	-2702
Smt I th. 2000	1294	-1	1	-1294
Smt II th. 2000	1386	0	0	0
Smt I th. 2001	1469	1	1	1469
Smt II th. 2001	1518	2	4	3036
	7003	-	10	509

$$a = \frac{7003}{5} = 1400,6$$

$$b = \frac{509}{10} = 50,9$$

Sehingga Persamaan $Y = 1400,6 + 50,9 X$

$$Y \text{ Semester I Th. 2002} = 1400,6 + 50,9 (3) = 1553,3$$

Jadi Pertumbuhan Produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's pada Semester I Th. 2002 adalah 1553,3 lusin.

b. Market Share

Merupakan pangsa pasar yang digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya dan dalam Matrik Boston Consulting Group (BCG) dinyatakan dengan luas lingkaran sehingga Market Share produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's dapat diperhitungkan sebesar :

$$(1553,3 : 7391,7) \times 100 \% = 21,01\%$$

hal ini produk Roti Manis/Isi perusahaan Roti Said's hanya menguasai 21,01% dari seluruh permintaan industri Roti Manis/Isi di wilayah Sumbersari Jember.

c. Pangsa Pasar Relatif

Merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar. Dalam hal ini perbandingan antara Roti Said's dan Roti Wina. Untuk mengetahui pangsa pasar relatif dari produk Roti Manis/Isi perusahaan Roti Said's perlu diketahui pangsa pasar perusahaan Roti Wina yang menjadi pemimpin pasar sebagai berikut :

	Y	X	X ²	XY
Smt II th. 1999	1530	-2	4	-3060
Smt I th. 2000	1597	-1	1	-1597
Smt II th. 2000	1675	0	0	0
Smt I th. 2001	1788	1	1	1788
Smt II th. 2001	1822	2	4	3644
	8412	-	10	775

$$a = \frac{8412}{5} = 1682,4$$

$$b = \frac{775}{10} = 77,5$$

Sehingga persamaan : $Y = 1682,4 + 77,5 X$

Y Semester I Th. 2002 = $1682,4 + 77,5 (3) = 1914,9$

Maka dengan demikian pangsa pasar Roti Wina sebesar
 $(1914,9 : 7391,7) \times 100 \% = 25,90 \%$

berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat diketahui pangsa pasar relatif
 untuk produk Roti Manis/Isi Perusahaan Roti Said's adalah sebesar
 $21,01 \% : 25,90 \% = 0,81x$

hal ini berarti volume penjualan perusahaan sebesar 81% dari volume
 penjualan pemimpin pasar.

3. Produk Roti Kering

Dari data yang ditampilkan pada tabel 4 dapat ditentukan trend pada Semester
 I tahun 2002 Sebagai berikut :

a. Tingkat Pertumbuhan Pasar/Industri

	Y	X	X ²	XY
Smt II th. 1999	1935	-2	4	-3870
Smt I th. 2000	1961	-1	1	-1961
Smt II th. 2000	2036	0	0	0
Smt I th. 2001	2199	1	1	2199
Smt II th. 2001	2215	2	4	4430
	10346	-	10	798

Persamaan trend :

$$Y' = a + bX$$

dimana :

$$a = \frac{\sum Y}{n} \qquad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

maka :

$$a = \frac{10346}{5} = 2069,2 \qquad b = \frac{798}{10} = 79,8$$

Sehingga Persamaan : $Y = 2069,2 + 79,8 X$

Y Semester II Th. 2001 = 2215

Y Semester I Th. 2002 = $2069,2 + 79,8 (3) = 2308,6$

Berdasarkan perhitungan trend diatas, diperkirakan pada Semester I tahun 2002 produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's mengalami peningkatan tingkat pasar/industri dari Semester II th. 1999 – Semester II th. 2001 yaitu sebesar :

$$(2308,6 - 2215) : 2215 \times 100 \% = 4,22 \%$$

- b. Tingkat Pertumbuhan Produk Roti Kering pada Perusahaan Roti said's adalah sebagai berikut :

	Y	X	X ²	XY
Smt II th. 1999	345	-2	4	-690
Smt I th. 2000	377	-1	1	-377
Smt II th. 2000	414	0	0	0
Smt I th. 2001	462	1	1	462
Smt II th. 2001	381	2	4	762
	1979	-	10	157

$$a = \frac{1979}{5} = 395,8$$

$$b = \frac{157}{10} = 15,7$$

Sehingga Persamaan : $Y = 395,8 + 15,7 X$

Y Semester I Th.2002 = $395,8 + 15,7 (3) = 442,9$

Jadi Pertumbuhan Produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's pada Semester I tahun 2002 adalah 442,9 lusin

c. Market Share

Merupakan pangsa pasar yang digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya dan dalam Matrik Boston Consulting Group (BCG) dinyatakan dengan luas lingkaran sehingga Market Share produk Roti Kering perusahaan Roti Said's dapat diperhitungkan sebesar :

$$(442,9 : 2308,6) \times 100 \% = 6,06 \%$$

hal ini produk Roti Kering perusahaan Roti Said's hanya menguasai 6,06% dari seluruh permintaan industri Roti Kering di wilayah Summersari Jember.

d. Pangsa Pasar Relatif

Merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar. Dalam hal ini perbandingan antara Roti Said's dan Roti Wina. Untuk mengetahui pangsa pasar relatif dari produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's perlu diketahui pangsa pasar Perusahaan Roti Wina yang menjadi pemimpin pasar sebagai berikut :

	Y	X	X ²	XY
Smt II th. 1999	616	-2	4	-1232
Smt I th. 2000	596	-1	1	-596
Smt II th. 2000	622	0	0	0
Smt I th. 2001	658	1	1	658
Smt II th. 2001	706	2	4	1412
	3198	-	10	242

$$a = \frac{3198}{5} = 639,6$$

$$b = \frac{242}{10} = 24,2$$

Sehingga persamaan : $Y = 639,6 + 24,2 X$

$$Y \text{ Semester I Th. 2002} = 639,6 + 24,2 (3) = 712,2$$

Maka dengan demikian pangsa pasar Roti Wina sebesar

$$(712,2 : 2308,6) \times 100 \% = 9,74 \%$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat diketahui pangsa pasar relatif untuk produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's adalah sebesar

$$6,06 \% : 9,74 \% = 0,62x$$

hal ini berarti volume penjualan perusahaan sebesar 38% dari volume penjualan pemimpin pasar.

4.4.2 Pemetaan produk Dalam Matrik Boston Consulting Group

Dari perhitungan berdasarkan teori dari Matrik Boston Consulting Group (BCG) pada perusahaan Roti Said's dapat ditampilkan dalam sebuah table dan gambar Matrik Boston Consulting Group (BCG) dari tiap jenis produk sebagai berikut :

1. Produk Roti Tawar (T)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 6,1%

Pangsa Pasar Relatif : 0,61 x

Market Share : 18,92%

Berarti posisi produk Roti Tawar dalam Matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah "Dog" atau "Pupuk Bawang"

2. Produk Roti Manis/Isi (M)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 1,36%

Pangsa Pasar Relatif : 0,81 x

Market Share : 21,01%

Berarti posisi produk Roti Tawar dalam Matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah "Dog" atau "Pupuk Bawang"

3. Produk Roti Kering (K)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 4,22%

Pangsa Pasar Relatif : 0,62 x

Market Share : 6,06%

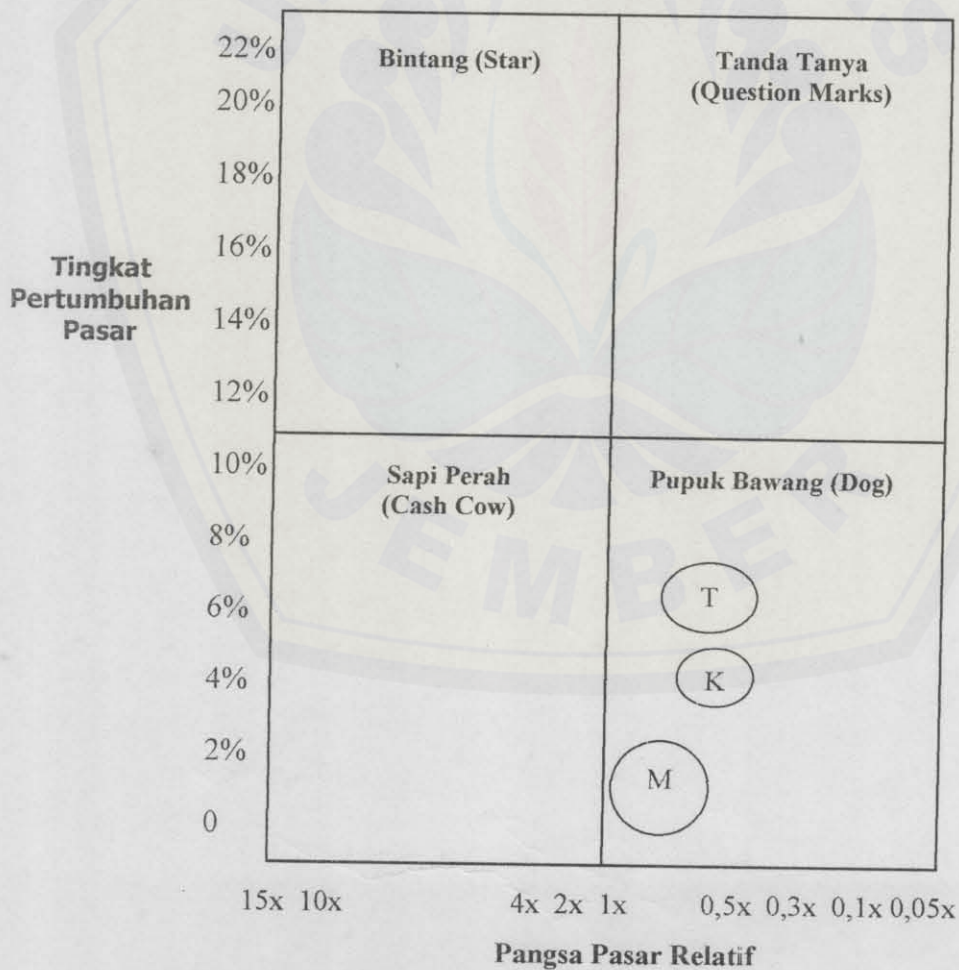
Berarti posisi produk Roti Tawar dalam Matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah "Dog" atau "Pupuk Bawang"

Analisis posisi perusahaan dalam persaingan sebagaimana diuraikan diatas, ditampilkan dalam sebuah tabel berikut :

Tabel 5 : Posisi Persaingan Perusahaan Roti Said's

Posisi	Jenis Produk		
	Roti Tawar	Roti Manis	Roti Kering
1. Tingkat Pertumbuhan Pasar	6,14%	1,36%	4,22%
2. Pangsa Pasar Relatif	0,61x	0,81x	0,62x
3. Market Share	18,92%	21,01%	6,06%
4. Dalam Matrik BCG	Dog	Dog	Dog

Gambar 4 : Matrik Boston Consulting Group pada Perusahaan Roti Said's



Keterangan :

T = Produk Roti Tawar

M/I = Produk Roti Manis/Isi

K = Produk Roti Kering

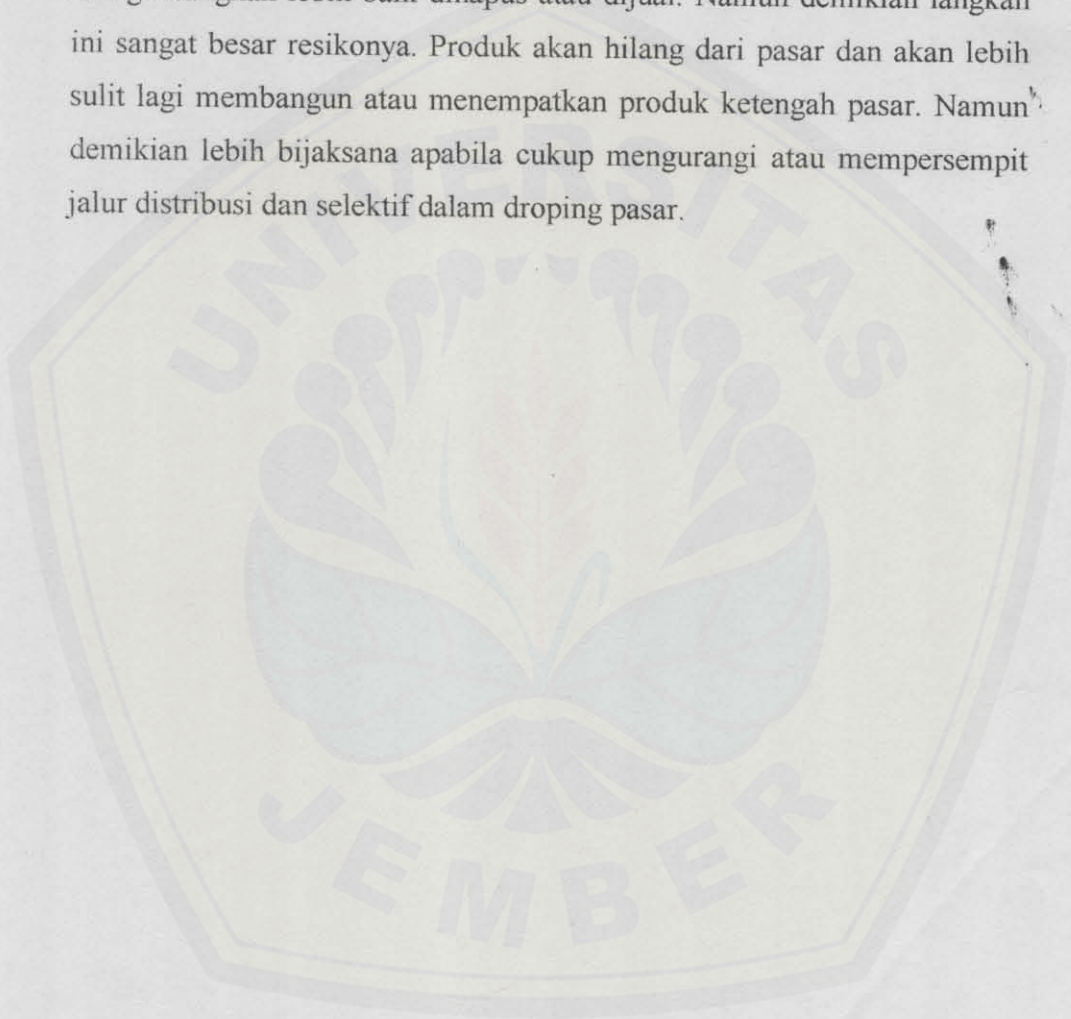
Dari hasil perhitungan yang didasarkan pada teori Matrik Boston Consulting Group (BCG), maka tiap jenis produk yang ada pada Perusahaan Roti Said's dapat dievaluasi sebagai berikut :

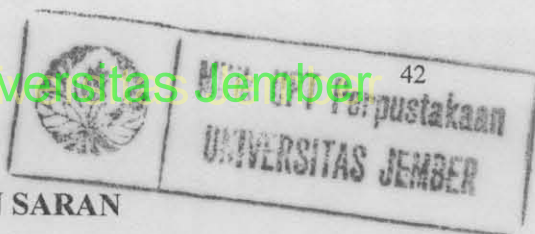
Produk Roti Tawar, Produk Roti Manis/Isi dan Produk Roti Kering

Posisi semua jenis produk ini adalah sama yakni di “Dog” atau “anjing”. Berarti ketiga jenis produk ini berada dalam pasar dengan pertumbuhan lambat serta pangsa pasar yang rendah. Umumnya jenis produk yang menempati posisi ini dapat dikatakan stabil ataupun rendah labanya bahkan dapat pula rugi. Namun demikian ada sejumlah perbedaan diantara produk Roti Tawar Roti Manis dan produk Roti Kering; produk Roti Tawar dalam posisi “Dog” ditinjau dari Tingkat Pertumbuhan Pasar lebih tinggi dari pada produk Roti Manis dan Roti Kering yaitu 6,01% namun Pangsa Pasar Relatif hampir sama dengan Roti Kering yaitu 0,61x tetapi Market Share Roti Tawar lebih Tinggi dari pada Roti Kering yaitu 18,92%. Produk Roti Manis dalam posisi “Dog” mempunyai tingkat pertumbuhan pasar/industri yang lebih rendah daripada produk Roti Kering yaitu 1,36% : 4,22%. Akan tetapi Pangsa Pasar Relatif dan Market Share Roti Manis lebih tinggi dari pada Roti Kering, masing-masing adalah 0,81x : 0,62x dan 21,01% : 6,06%. Hal ini berarti posisi produk Roti Kering di “Dog” ditinjau dari Tingkat Pertumbuhan Pasar/Industri lebih potensial dari pada produk Roti Manis, akan tetapi Pangsa Pasar Relatif dan Market Share Roti Kering di “Dog” cenderung kurang potensial dibandingkan dengan posisi Roti Manis. Namun tetap ada penawaran saran manajemen oleh Boston Consulting Group (BCG) yaitu

- a. Pertahankan, alasannya mempertahankan Pangsa Pasar yang telah dicapai dan kedudukan produk dalam persaingan sejenis.

- b. Panen, alasannya meningkatkan uang jangka pendek dengan memanfaatkan Pangsa Pasar yang diraih dan tanpa memperdulikan akibat jangka panjang.
- c. Hapus/jual, sebab jenis ini menghambat laba perusahaan serta membutuhkan dana untuk mengembangkannya, karena prospek masa depan tidak bagus maka demi konsentrasi pada jenis produk yang lebih menguntungkan lebih baik dihapus atau dijual. Namun demikian langkah ini sangat besar resikonya. Produk akan hilang dari pasar dan akan lebih sulit lagi membangun atau menempatkan produk ketengah pasar. Namun demikian lebih bijaksana apabila cukup mengurangi atau mempersempit jalur distribusi dan selektif dalam dropping pasar.





V. KESIMPULAN DAN SARAN

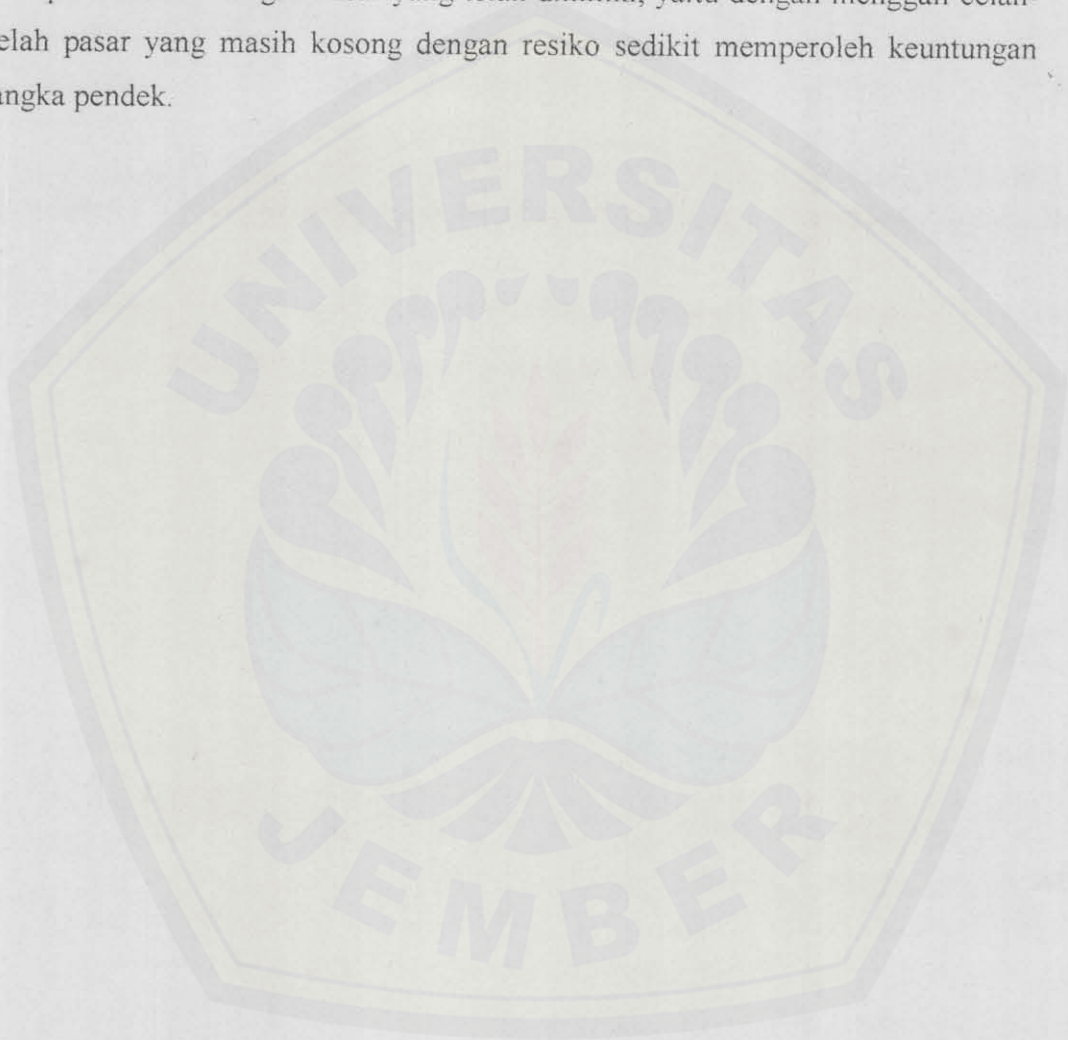
5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dengan menggunakan analisis Boston Consulting Group (BCG) pada perusahaan Roti Said's dapat disimpulkan bahwa masing-masing jenis produk pada perusahaan ini posisinya sebagai berikut :

1. Jenis produk Roti Tawar untuk Semester I tahun 2002 diketahui Tingkat Pertumbuhan Produk sebesar 516,4 lusin. Tingkat Pertumbuhan Permintaan Industri/pasar dalam prosentase sebesar 6,14%. Pangsa Pasar Relatif sebesar 0,61x. Bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, Pangsa Pasar yang diraih sebesar 18,92%. Dengan demikian dalam Matrik Boston Consulting Group (BCG) produk Roti Tawar berada pada posisi "Dog" yaitu produk yang berada dalam pasar yang Tingkat Pertumbuhan dan Pangsa Pasar Relatif rendah.
2. Jenis produk Roti Manis/Isi untuk Semester I tahun 2002 diketahui untuk Tingkat Pertumbuhan Produk sebesar 1553,3 Lusin. Tingkat Pertumbuhan Industri/pasar dalam prosentase sebesar 1,36%. Pangsa Pasar Relatif sebesar 0,81x. bila dibandingkan dengan Industri pada umumnya. Pangsa Pasar yang diraih sebesar 21,01%. Dengan demikian dalam Matrik Boston Consulting Group (BCG) produk Roti Manis/Isi berada pada posisi "Dog" yaitu produk yang berada dalam pasar yang Tingkat Pertumbuhan dan Pangsa Pasar Relatif rendah.
3. Jenis produk Roti Kering untuk Semester I 2002 diketahui untuk Tingkat Pertumbuhan Produk sebesar 442,9 lusin. Tingkat Pertumbuhan Industri/pasar dalam prosentase sebesar 4,22%. Pangsa Pasar Relatif sebesar 0,62x. bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, Pangsa Pasar yang diraih sebesar 6,06%. Dengan demikian dalam Matrik Boston Consulting Group (BCG) produk Roti Kering berada pada posisi "Dog" yaitu produk yang berada dalam pasar yang Tingkat Pertumbuhan dan Pangsa Pasar Relatif rendah.

5.2 Saran

Setelah melihat kesimpulan dari hasil penelitian ini perusahaan disarankan untuk semua jenis produk Roti Tawar, Roti Manis/Isi dan Roti Kering yang berada pada posisi “Dog” sebaiknya segera ditetapkan kebijakan untuk meningkatkan Pangsa Pasar dengan diversifikasi produk, meningkatkan dan mempertahankan Pangsa Pasar yang telah dimiliki, yaitu dengan menggali celah-celah pasar yang masih kosong dengan resiko sedikit memperoleh keuntungan jangka pendek.



Daftar Pustaka

- Adi Saputro, G. dan Marwan Asri. 1995. "*Anggaran Perusahaan I*".
Yogyakarta : BPFE.
- Ali, M. 1993. "*Penelitian Kependidikan Prosedur Dan Strategi*".
Bandung : Angkasa.
- Arikunto, S. 1992. "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*".
Jakarta : Rineka Cipta
- Dajan, A. 1993. "*Pengantar Metode Statistik Jilid I*". Jakarta : LP3ES.
- Giese, Alenka S. 1990. "*The Opening Of Seventh District Manufacturing To Foreign Companies : The Influx Of Foreign Direct Investment*". Journal – Article Pages 128-151. (From : CD-Room Perpust. Unej)
- Goold dan Luch.. (tanpa tahun) "*Why Diversify?8*"
- Hadi, S. 1993. "*Metodologi Research*". Yogyakarta : Andi Offset.
- Hitt, M.A, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskinson. 1997. "*Manajemen Strategis : Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*".
jakarta : Erlangga.
- Jauch, L. dans Glueck. 1995. "*Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan*".
Jakarta : Erlangga.
- Kottler, P. 1995. "*Manajemen Pemasaran Modern : Analisis, Perencanaan, Implementasi Dan Pengendalian*". Jakarta : Salemba Empat.
- Marzuki. 1996. "*Metodologi Research*". Yogyakarta : BPFE.
- Rangkuti, F. 1999. "*Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*".
Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Russefendi. 1994. "*Dasar Penelitian Pendidikan Non Eksakta*". Semarang ;
IKIP
- Swasta, B. dan Irawan. 1990. "*Manajemen Pemasaran Modern*".
Yogyakarta : Liberty.

Lampiran 1.

Data penjualan produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester II tahun 1999 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	23	33	29	30	35	30	41	22	21	34	24	17	21	23	20	403
2.	Wina	33	47	40	56	38	40	43	29	30	38	28	27	21	30	16	516
3.	Aloha	17	21	18	25	19	21	24	20	17	23	12	10	10	0	12	249
4.	Multi Rasa	24	26	0	33	20	20	25	0	80	10	14	14	0	0	8	194
5.	Reza	22	20	13	31	10	16	19	13	0	0	7	0	21	26	0	198
6.	Prima	20	23	0	0	0	21	18	20	0	24	0	27	23	30	0	206
7.	Tika	25	0	22	0	24	16	14	22	27	13	0	0	0	20	14	197

Lampiran 2.

Data penjualan produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester I tahun 2000 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	25	34	29	32	36	32	43	22	23	36	26	18	22	24	20	422
2.	Wina	38	52	45	62	44	45	48	30	31	48	32	33	25	35	21	589
3.	Aloha	20	21	23	30	25	28	27	23	22	27	12	10	14	0	16	298
4.	Multi Rasa	24	28	0	34	22	20	28	0	7	0	18	15	0	0	9	205
5.	Reza	20	23	17	32	14	23	15	21	0	0	9	0	23	29	0	226
6.	Prima	20	23	0	0	0	19	23	25	0	21	0	31	25	34	0	221
7.	Tika	23	0	23	0	25	19	19	24	25	18	0	0	0	24	16	216

Lampiran 3.

Data penjualan produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester II tahun 2000 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	27	37	32	32	39	34	45	24	25	38	28	20	24	27	24	456
2.	Wina	44	59	51	68	50	51	55	37	39	55	40	38	33	43	28	691
3.	Aloha	23	23	25	31	25	30	29	25	24	28	13	14	17	0	17	324
4.	Multi Rasa	24	28	0	35	22	23	15	22	0	0	18	15	0	0	10	212
5.	Reza	20	24	18	32	15	21	25	28	0	24	8	0	24	30	0	231
6.	Prima	22	23	0	0	0	21	25	28	0	24	0	33	28	36	0	240
7.	Tika	23	0	25	0	27	20	19	25	25	20	0	0	0	25	15	228

Lampiran 4.

Data penjualan produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester I tahun 2001 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	28	39	34	33	41	36	47	26	26	39	30	21	25	28	25	478
2.	Wina	45	60	51	70	51	51	57	37	41	56	41	38	35	44	29	706
3.	Aloha	22	23	21	31	22	29	27	20	22	27	10	13	17	0	16	300
4.	Multi Rasa	25	30	0	36	23	24	32	0	9	0	21	16	0	0	12	228
5.	Reza	21	25	20	32	17	25	18	23	0	0	8	0	26	31	0	246
6.	Prima	18	21	0	0	0	18	26	22	0	23	0	31	26	35	0	220
7.	Tika	22	0	24	0	25	20	18	23	27	20	0	0	0	25	15	219

Lampiran 5.

Data penjualan produk Roti Tawar Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester II tahun 2001 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari, Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	24	33	31	47	37	44	53	19	30	44	22	22	26	31	24	487
2.	Wina	52	67	48	81	49	62	70	38	40	63	41	36	34	51	31	763
3.	Aloha	25	21	24	29	21	25	29	26	25	27	27	21	27	0	17	344
4.	Multi Rasa	27	31	0	34	31	24	31	0	21	0	21	19	0	0	18	257
5.	Reza	22	28	19	29	25	27	9	22	0	0	20	0	22	30	0	253
6.	Prima	18	27	0	0	0	19	26	24	0	25	0	34	26	33	0	232
7.	Tika	24	0	26	0	26	17	23	24	28	26	0	0	0	25	15	234

Lampiran 6.

Data penjualan produk Roti Manis/Isi Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester II tahun 1999 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	82	136	75	62	90	105	90	82	112	115	87	84	66	83	82	1351
2.	Wina	105	116	90	76	92	114	115	95	128	112	101	104	105	87	90	1530
3.	Aloha	98	105	92	71	97	0	0	71	120	106	0	102	95	97	1142	
4.	Multi Rasa	75	47	0	0	0	48	53	39	67	39	0	0	0	33	34	435
5.	Reza	101	125	105	95	101	109	105	67	103	0	0	88	78	74	0	1151
6.	Prima	82	103	90	0	0	110	115	57	109	0	71	0	0	56	0	793
7.	Tika	78	87	54	0	0	68	45	38	0	0	58	0	0	29	0	457

Lampiran 7.

Data penjualan produk Roti Manis/Isi Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester I tahun 2000 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	75	126	70	62	85	95	90	72	102	115	84	87	66	82	83	1294
2.	Wina	110	114	92	76	102	124	115	97	138	112	121	104	115	92	85	1597
3.	Aloha	96	110	82	61	97	0	0	61	113	101	0	102	97	95	80	1095
4.	Multi Rasa	91	57	0	0	0	58	63	49	87	59	0	0	0	43	39	546
5.	Reza	103	131	110	95	101	114	105	67	123	0	0	78	88	74	0	1189
6.	Prima	95	123	95	0	0	115	110	77	119	0	75	0	0	67	0	876
7.	Tika	68	67	39	0	0	63	45	33	0	0	53	0	0	29	0	397

Lampiran 8.

Data penjualan produk Roti Manis/Lsi Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester II tahun 2000 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	87	136	85	72	90	110	95	82	107	115	89	83	66	87	82	1386
2.	Wina	118	124	97	86	107	129	120	97	138	127	126	114	97	110	85	1675
3.	Aloha	101	122	87	77	61	0	0	66	102	95	0	103	82	80	1068	
4.	Multi Rasa	84	37	0	0	0	33	48	29	67	39	0	0	0	28	389	
5.	Reza	98	121	110	90	91	105	114	67	123	0	0	74	88	78	1159	
6.	Prima	90	148	95	0	0	119	107	71	110	0	90	0	0	72	902	
7.	Tika	80	77	49	0	0	83	63	39	0	0	65	0	0	43	499	

Lampiran 9.

Data penjualan produk Roti Manis/Isi Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester I tahun 2001 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	105	136	90	82	90	110	110	82	117	130	99	83	71	87	77	1469
2.	Wina	133	139	107	106	107	149	135	107	138	127	126	114	103	107	90	1788
3.	Aloha	116	132	92	87	67	0	0	81	107	115	0	103	92	90	1174	
4.	Multi Rasa	88	47	0	0	0	38	58	39	82	39	0	0	0	43	473	
5.	Reza	93	116	95	90	71	90	104	72	113	0	0	64	68	68	1044	
6.	Prima	70	135	85	0	0	104	92	61	95	0	75	0	0	52	769	
7.	Tika	70	72	44	0	0	73	58	39	0	0	60	0	0	38	454	

Lampiran 10.

Data penjualan produk Roti Manis/Isi Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester II tahun 2001 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	115	136	94	82	90	110	125	82	117	130	109	93	71	87	77	1518
2.	Wina	137	149	117	106	107	149	140	107	138	137	126	114	98	107	90	1822
3.	Aloha	121	132	92	87	72	0	0	83	112	115	0	103	92	85	92	1186
4.	Multi Rasa	88	52	0	0	0	43	58	39	82	39	0	0	0	43	39	483
5.	Reza	93	120	98	90	81	90	114	72	96	0	0	50	65	68	0	1037
6.	Prima	80	125	85	0	0	104	102	61	105	0	75	0	0	54	0	791
7.	Tika	72	70	44	0	0	74	60	39	0	0	58	0	0	38	0	455

Lampiran 11.

Data penjualan produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester II tahun 1999 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	29	33	21	24	31	17	21	25	19	16	22	20	28	20	18	345
2.	Wina	52	53	66	58	45	0	65	34	47	48	40	33	0	39	36	616
3.	Aloha	46	0	34	37	46	40	0	37	0	42	39	38	45	0	0	404
4.	Multi Rasa	0	29	40	0	0	28	39	0	34	34	0	0	25	33	23	279
5.	Tika	44	0	0	35	36	23	0	35	23	0	25	22	0	31	17	291

Lampiran 12.

Data penjualan produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester I tahun 2000 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	31	36	21	33	34	20	20	23	26	18	24	25	21	27	28	377
2.	Wina	55	47	61	50	44	0	52	38	57	34	46	34	0	37	41	596
3.	Aloha	40	0	30	46	37	42	0	40	0	33	37	39	45	0	0	389
4.	Multi Rasa	0	28	40	0	0	29	42	0	25	34	0	0	28	33	23	282
5.	Tika	46	0	0	36	30	35	0	39	23	0	31	26	0	32	19	317

Lampiran 13.

Data penjualan produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester II tahun 2000 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	32	39	26	35	32	19	30	32	24	29	26	23	20	25	22	414
2.	Wina	58	50	60	51	42	0	54	43	56	39	41	42	0	41	45	622
3.	Aloha	41	0	37	45	39	46	0	41	0	37	40	37	43	0	0	406
4.	Multi Rasa	0	34	42	0	0	39	47	0	27	36	0	0	33	27	23	308
5.	Tika	41	0	0	37	24	28	0	37	21	0	25	26	0	26	21	286

Lampiran 14.

Data penjualan- produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester I tahun 2001 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	33	41	30	34	30	29	32	38	29	29	30	29	28	28	22	462
2.	Wina	58	51	60	50	43	0	56	42	54	42	41	39	0	0	41	622
3.	Aloha	44	0	39	41	37	46	0	42	0	40	37	37	40	0	0	403
4.	Multi Rasa	0	40	48	0	0	34	44	0	31	39	0	0	32	25	28	321
5.	Tika	37	0	0	41	37	24	0	28	21	0	26	26	0	25	21	286

Lampiran 15.

Data penjualan produk Roti Kering Perusahaan Roti Said's dan Perusahaan Roti pesaing Semester II tahun 2001 pada 15 toko diwilayah Kecamatan Sumbersari Jember : (dalam satuan lusin)

No	Perusahaan	Penjual / toko															Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	Said's	32	23	31	25	30	27	38	24	17	21	25	17	23	29	19	381
2.	Wina	69	59	60	61	47	0	73	51	64	56	47	40	0	38	41	706
3.	Aloha	45	46	35	38	39	47	38	41	0	46	38	35	48	0	0	496
4.	Multi Rasa	0	35	45	0	0	32	30	0	35	30	0	0	34	25	30	296
5.	Tika	38	0	0	40	39	23	0	30	23	0	22	24	37	31	29	336

