

**PENENTUAN POSISI RELATIF UNIT-UNIT BISNIS PT VARIA
USAHA, GRESIK DENGAN MENGGUNAKAN
MODEL EVALUASI BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)**

SKRIPSI



diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh
Gelar Sarjana Strata 1 (S1)
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Oleh :

TITIK SULASTRI SUMARNO
NIM. 980910202194

Asst	Hadiah	Klass
	Perbaikan	658.8
Terima :	Tgl. 19 NOV 2002	sum
No. Induk :	SRS	p
Pembimbing :		d./

Drs. AGUS BUDIARDJO, MA
Drs. SUHARTONO, MP

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Th. 2002

MOTTO :

"Pemasaran semata-mata merupakan bentuk peperangan yang beradab yang sebagian besar pertempurannya dimenangkan dengan kata-kata, gagasan dan pemikiran konvensional".

(Albert. W. Emery)

" Do'a adalah kekuatan yang senantiasa bersumber pada keteguhan hati setiap manusia "

(Anton-ku)

" Jangan pernah mencoba menghindar dari kewajibannya, tetapi pikirkan akibat yang akan menjadi bebannya " (Tiek '02)

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya tulis ini kepada :

Junjunganku Maha Besar Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW
Semoga senantiasa memberi limpahan rahmat, nikmat dan ampunan dosa

Ayahandaku Sumarno dan Ibundaku Nursicha
yang selalu berdo'a dan berjuang demi keberhasilan kedua anaknya,
terima kasih atas semua do'a,
perjuangan dan seluruh cinta kasih yang tiada akhir

Adikku tersayang Titin Rahayu,
terima kasih atas semua do'a, kasih sayang
serta dorongan semangat untuk meraih keberhasilan

Mbah Kardji yang terhormat, terimakasih atas semua do'a
dan bantuan moril-spirituil yang tiada henti buat Titik

Mas Anton Hardiyuhanto belahan jiwaku,
terima kasih atas segala cinta, kasih sayang,
pengertian dan kesabarannya
Dorongan semangatmu sangat berarti buat Titik

Keluarga Besar Kasidi Hadiwinoto, terima kasih untuk do'a
serta dorongan semangat yang terus mengalir
demi kesuksesan dan kebahagiaan ananda.

PENGESAHAN

Telah dipertahankan di hadapan panitia penguji skripsi dan diterima sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 17 Oktober 2002
Jam : 08.00 WIB

Ketua



Drs. Poerwanto, MA
NIP. 131 403 359

Sekretaris



Drs. Suhartono, MP
NIP. 131 782 187

Anggota Tim Penguji :

1. Drs Achmad Toha, M.Si (.....)
2. Dwi Sungkowo, S. Sos, MP (.....)

Mengetahui

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

Dekan



Drs. H. Moch. Toerki
NIP. 130 524 832

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia, nikmat dan rahmat yang telah diberikan sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dalam proses belajar di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, yaitu dengan terselesaikannya penyusunan skripsi dengan judul ***“Penentuan posisi Relatif Unit-Unit Bisnis PT Varia Usaha, Gresik dengan menggunakan Model Evaluasi Boston Consulting Group (BCG) “***. Maksud dari penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Banyak tantangan, hambatan serta rintangan yang dijumpai dalam proses penyusunan sampai dengan terselesaikannya skripsi ini, sehingga penulis tidak akan berhasil tanpa bimbingan, petunjuk dan pengarahan dari dosen pembimbing serta berbagai pihak yang telah bersedia membantu dengan tulus ikhlas. Pada kesempatan ini pula, penulis ingin menyampaikan ungkapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Moch. Toerki selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Ardiyanto, MSi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Totok Supriyanto selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Agus Budihardjo, MA selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan nasehat, masukan dan petunjuk kepada penulis demi kelancaran penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Suhartono, MP selaku Dosen Pembimbing II yang banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.

6. Ibu Dra. Dwi Windradini, MSi selaku Dosen Wali yang telah banyak membantu penulis selama belajar di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
7. Bapak Onsen selaku Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat yang telah memberi izin penulis untuk melaksanakan penelitian.
8. Bapak Wahib, bapak Jaenuri dan bapak Momok yang telah banyak memberikan bimbingan dan bantuan kepada penulis selama melakukan penelitian di PT Varia Usaha.
9. My Best Friend in Jember, Nenny, Ida-Pro and Lusi, thank you sudah bikin hidup lebih hidup
10. Teman-teman kost-an Jawa IVB / 2, special Indri, Nila, Lia, Ira dan Mami Sofie yang selalu bikin Titik lebih betah tinggal di Jember, thanks for your happiness.
11. Teman-teman AdNi '98 makasih keceriaan tanpa kekompakannya.
12. Seluruh crew Buwana com (special to Wawan and 'ghepeng' yang selalu bikin titik bersemangat ngrental)

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga hasil ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak.

Jember, Oktober 2002

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar belakang	1
1.2 Perumusan masalah	8
1.3 Tujuan dan kegunaan penelitian	
1.3.1 Tujuan penelitian.....	8
1.3.2 Kegunaan penelitian.....	8
1.4 Konsepsi dasar	
1.4.1 Persaingan dalam portofolio bisnis	9
1.4.2 Model Evaluasi Portofolio Bisnis	12
1.4.3 Model Evaluasi Boston Consulting Group (BCG).....	14
1.4.4 Model Evaluasi General Electric (GE)	19
1.4.5 Strategi pemasaran dalam portofolio bisnis	22
1.4.6 Strategi pemasaran Model Evaluasi BCG.....	23
1.4.7 Strategi pemasaran Model Evaluasi GE.....	32
1.5 Operasionalisasi konsep	33
1.6 Metode penelitian	
1.6.1 Tahap persiapan	34
1.6.2 Tahap pengumpulan data	35
1.6.3 Tahap pengolahan data.....	36

1.6.4 Analisa data.....	37
1.6.5 Penarikan kesimpulan	40
II. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
2.1 Sejarah singkat perusahaan	41
2.2 Anak perusahaan PT Varia Usaha.....	43
2.3 Lokasi perusahaan	44
2.4 Kegiatan perusahaan	45
2.5 Organisasi perusahaan	
2.5.1 Visi dan misi perusahaan	49
2.5.2 Struktur organisasi PT Varia Usaha.....	50
2.5.3 Tanggung jawab dan wewenang dalam perusahaan	52
2.5.4 Pengelolaan dan pengawasan perusahaan.....	56
2.5.5 Keadaan karyawan	57
2.5.6 Jam kerja karyawan.....	60
2.5.7 Kesejahteraan karyawan.....	60
III. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN	
3.1 Lingkungan industri perusahaan	62
3.1.1 Data penjualan tahunan unit bisnis PT Varia Usaha.....	63
3.1.2 Pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan pasar setiap unit bisnis. PT Varia Usaha	65
3.2 Analisis posisi perusahaan dalam matrik BCG.....	72
IV. KESIMPULAN	76
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

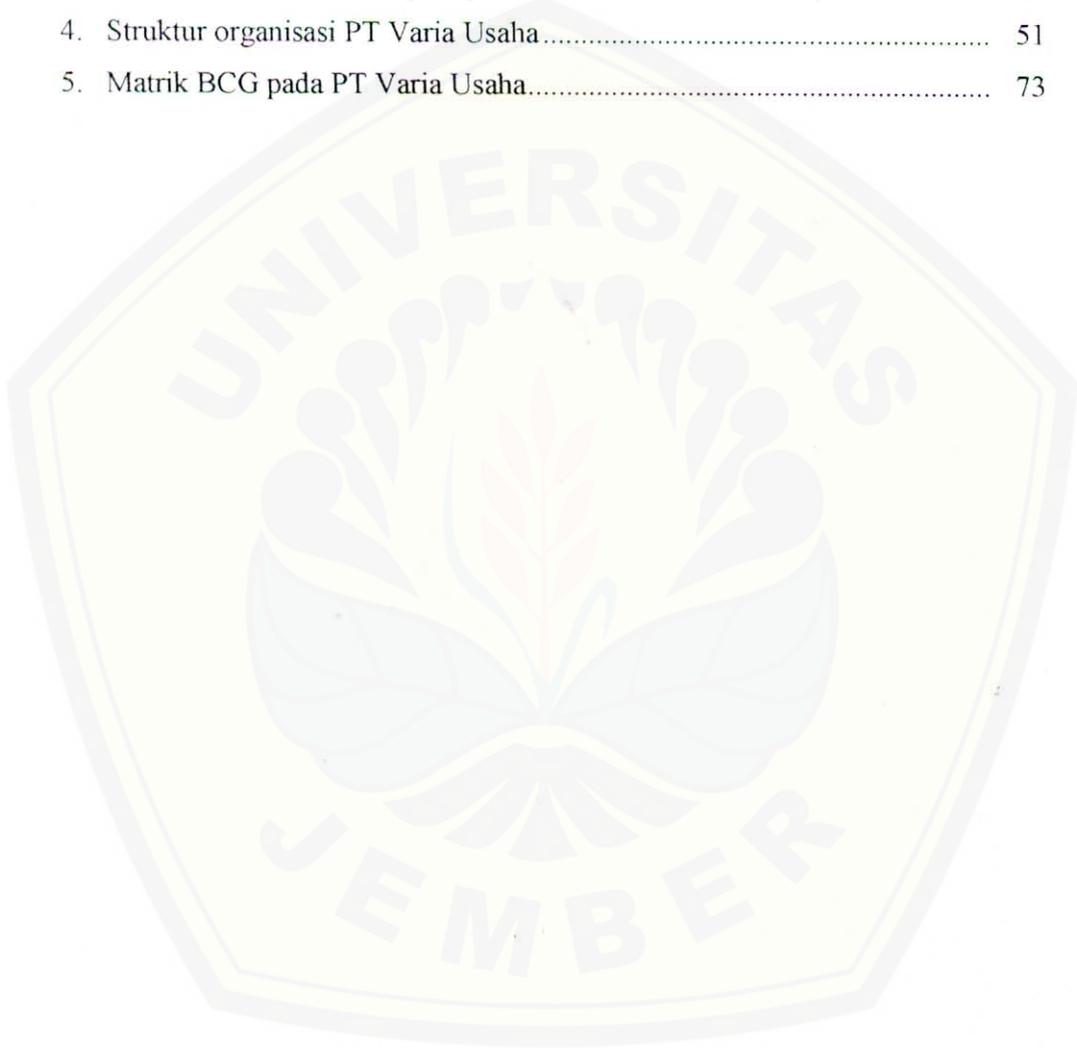
1.6.4 Analisa data	37
1.6.5 Penarikan kesimpulan	40
II. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
2.1 Sejarah singkat perusahaan	41
2.2 Anak perusahaan PT Varia Usaha.....	43
2.3 Lokasi perusahaan	44
2.4 Kegiatan perusahaan	45
2.5 Organisasi perusahaan	
2.5.1 Visi dan misi perusahaan	49
2.5.2 Struktur organisasi PT Varia Usaha.....	50
2.5.3 Tanggung jawab dan wewenang dalam perusahaan	52
2.5.4 Pengelolaan dan pengawasan perusahaan.....	56
2.5.5 Keadaan karyawan	57
2.5.6 Jam kerja karyawan.....	60
2.5.7 Kesejahteraan karyawan.....	60
III. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN	
3.1 Lingkungan industri perusahaan	62
3.1.1 Data penjualan tahunan unit bisnis PT Varia Usaha.....	63
3.1.2 Pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan pasar setiap unit bisnis. PT Varia Usaha	65
3.2 Analisis posisi perusahaan dalam matrik BCG.....	72
IV. KESIMPULAN	76
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Peta pangsa pasar angkutan semen	4
2. Peta pangsa pasar perdagangan semen.....	5
3. Peta pangsa pasar perdagangan batubara	6
4. Peta pangsa pasar perdagangan pasir silika	7
5. Jumlah tenaga kerja PT Varia Usaha berdasarkan tingkat jabatan	58
6. Jumlah tenaga kerja PT Varia Usaha berdasarkan tingkat pendidikan	59
7. Jam kerja dinas karyawan PT Varia Usaha.....	60
8. Data penjualan unit bisnis angkutan semen PT Varia Usaha	63
9. Data penjualan unit bisnis perdagangan semen PT Varia Usaha.....	63
10. Data penjualan unit bisnis perdagangan batubara PT Varia Usaha	64
11. Data penjualan unit bisnis perdagangan pasir silika PT Varia Usaha.....	64
12. Peta persaingan unit bisnis angkutan semen	65
13. Peta persaingan unit bisnis perdagangan semen	66
14. Peta persaingan unit bisnis perdagangan batubara.....	67
15. Peta persaingan unit bisnis perdagangan pasir silika	68
16. Analisis posisi perusahaan dalam matrik BCG.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kekuatan persaingan dalam industri	11
2. Matrik pertumbuhan – pangsa pasar (BCG)	15
3. Matrik General Electric (GE).....	20
4. Struktur organisasi PT Varia Usaha.....	51
5. Matrik BCG pada PT Varia Usaha.....	73



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman wawancara

Lampiran 2 : Pedoman observasi

Lampiran 3 : Jadwal observasi





I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Memasuki era globalisasi, semakin banyak perusahaan yang bersaing dalam lingkungan industri. Beragamnya produk yang dibutuhkan oleh konsumen, semakin mendorong beragamnya produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen. Hal ini akan mendorong persaingan yang semakin kompetitif antara perusahaan dalam suatu industri dalam usaha memenuhi kebutuhan konsumen tersebut.

Menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat tersebut, banyak perusahaan yang menjalankan beberapa unit bisnis untuk memperluas usahanya, atau biasa disebut sebagai perusahaan portofolio bisnis. Perluasan usaha ini diharapkan agar perusahaan lebih mampu memenuhi permintaan pasar yang nantinya akan berdampak pada peningkatan laba perusahaan. Dengan adanya kemampuan untuk memenuhi permintaan pasar, perusahaan akan mampu merebut pangsa pasar dalam industrinya. Besarnya pangsa pasar yang mampu diraih oleh perusahaan dapat menjadi penentu posisi suatu unit bisnis dalam persaingan. Akan tetapi, seringkali perusahaan-perusahaan tersebut mengalami kegagalan dalam mempertahankan bisnisnya. Tidak sedikit perusahaan yang akhirnya menutup unit bisnisnya karena gagal menetapkan posisi dalam persaingan. Kegagalan tersebut secara umum disebabkan oleh kurang tepatnya strategi pemasaran yang dilakukan pada unit bisnis tersebut.

Masalah yang cukup krusial dari strategi pemasaran pada tingkat korporasi ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin dipertahankan dan bisnis apa yang ingin dilepaskan. Untuk merumuskan strategi tersebut perusahaan terlebih dahulu harus mengetahui posisi masing-masing unit bisnis dalam persaingan industrinya. Posisi perusahaan dapat dipertahankan apabila perusahaan tanggap terhadap kondisi lingkungan yang dihadapinya. Apabila posisi perusahaan dalam persaingan dengan pesaingnya dapat diketahui, maka dapat ditentukan strategi yang tepat demi mengalahkan pesaingnya. Oleh

karena itu diperlukan adanya satu metode yang efektif untuk dapat menetapkan dimana posisi perusahaan saat ini, sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan.

Analisis model evaluasi portofolio bisnis merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan. Model evaluasi ini didalamnya mengukur tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar yang diraihinya dibanding pesaing terdekatnya. Pangsa pasar merupakan salah satu variabel penting dalam pemasaran. Hal ini didasarkan pada pemikiran adanya korelasi positif antara pangsa pasar dan laba. Oleh karena itu, berbagai perangkat analisis model evaluasi portofolio bisnis menggunakan pangsa pasar sebagai salah satu determinannya dalam penyusunan strategi pada tingkat korporasi. Model evaluasi portofolio bisnis yang paling terkenal dan banyak digunakan untuk menganalisa portofolio bisnis adalah model evaluasi Boston Consulting Group (BCG) dan model evaluasi General Electric (GE). Kedua model evaluasi ini akan mengevaluasi masing-masing unit bisnis perusahaan untuk mengembangkan strategi terpisah dan alokasi pendanaan yang tepat pada masing-masing unit bisnis.

Kedua model evaluasi tersebut akan menilai unit bisnis melalui dimensi yang berbeda. Dalam model evaluasi Boston Consulting Group (BCG) masing-masing unit bisnis akan dianalisis melalui dua dimensi utama yaitu melalui pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar masing-masing unit bisnis. Akan tetapi pada model evaluasi General Electric (GE) setiap unit bisnis dinilai dalam dua dimensi yang lain yaitu daya tarik pasar dan kekuatan bisnisnya. Untuk mengukur kedua dimensi tersebut terlebih dahulu harus dipahami faktor-faktor yang melandasi masing-masing dimensi dan menemukan cara untuk mengukur serta menggabungkannya dalam suatu indeks. Dalam menilai unit bisnis, kedua model evaluasi ini menggunakan matrik sebagai alat analisisnya.

Demikian pula yang terjadi pada PT Varia Usaha, Gresik. Sebagai perusahaan portofolio bisnis, PT Varia Usaha memiliki beberapa unit usaha yang bermacam-macam antara lain :

- a. Bidang usaha jasa angkutan semen
- b. Bidang usaha perdagangan semen *
- c. Bidang usaha perdagangan barang tambang, meliputi :
 - 1). Perdagangan batubara
 - 2). Perdagangan pasir silika

Selain memiliki tiga unit bisnis utama tersebut, PT Varia Usaha juga memiliki unit bisnis penunjang yaitu unit bisnis perdagangan barang industri. Dalam unit bisnis barang industri tersebut PT Varia Usaha hanya bersifat sebagai agen dari barang industri yang diproduksi dari negara asing, sehingga unit bisnis ini hanya sebagai bisnis penunjang yang tidak melakukan persaingan. Dalam penelitian ini unit bisnis yang akan dianalisis hanya unit bisnis utama PT Varia Usaha.

Unit bisnis PT Varia Usaha sangat berkaitan erat dengan produksi semen PT Semen Gresik (Persero) Tbk, sehingga apabila produksi PT Semen Gresik meningkat maka bisnis PT Varia Usaha juga harus menyesuaikan diri. Namun perkembangan yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa tidak semua unit bisnis yang dimiliki oleh PT Varia Usaha difokuskan untuk melayani PT Semen Gresik. Hal ini disebabkan adanya permintaan dari pihak lain yang juga dilayani meskipun jumlahnya kurang signifikan. Sehingga persaingan pada masing-masing unit bisnis terjadi secara ketat, baik antara sesama distributor PT Semen Gresik maupun perusahaan umum lainnya yang bergerak pada bisnis yang sama. Tabel dibawah ini setidaknya dapat dijadikan gambaran peta persaingan unit bisnis yang dimiliki oleh PT Varia Usaha dengan unit bisnis beberapa perusahaan yang lain dalam usaha meraih pangsa pasar. Pangsa pasar yang diraih oleh masing-masing perusahaan pada tabel berikut merupakan besarnya pasar yang berhasil mereka peroleh untuk daerah pemasaran Jawa Timur.

Tabel 1. Peta Pangsa Pasar Angkutan Semen Tahun 1999-2001

PERUSAHAAN	VOLUME PENJUALAN (dalam sak) DAN PANGSA PASAR					
	1999		2000		2001	
PT Varia Usaha	8.714.876	42 %	6.339.914	30 %	7.492.365	35 %
PT Siba Surya	4.564.935	22 %	4.649.270	22 %	4.281.351	20 %
KWSG	1.867.474	9 %	2.747.296	13 %	3.211.014	15 %
PT Bali Age	1.141.234	5,5 %	1.901.974	9 %	2.140.676	10 %
PT Adil Jaya	726.240	3,5 %	1.267.983	6 %	1.070.338	5 %
PT Palawija	933.737	4,5 %	1.056.652	5 %	663.610	3 %
PT Jaya Sakti	622.491	3 %	739.657	3,5 %	620.796	3 %
PT Citra Gemini	414.994	2 %	422.662	2 %	535.169	2,5 %
PT Surya Sentosa	829.988	4 %	845.322	4 %	533.762	2,5 %
PT Ekajaya	415.761	2 %	633.991	3 %	428.135	2 %
PT Dwi Pantara	518.743	2,5 %	528.326	2,5 %	417.347	2 %

Sumber : PT Varia Usaha

Unit bisnis angkutan semen sangat bergantung pada permintaan semen. Ketika permintaan semen meningkat, unit bisnis angkutan semen juga dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat. Persaingan dalam angkutan semen yang dihadapi PT Varia Usaha merupakan persaingan dengan perusahaan angkutan semen yang mengangkut hasil produksi PT Semen Gresik. Kebutuhan pasar terhadap semen yang relatif stabil selama tiga tahun terakhir, pada akhirnya berdampak pada kestabilan pangsa pasar yang direbut oleh perusahaan yang bergerak pada unit bisnis angkutan semen. Selain itu kestabilan pangsa pasar ini juga dipengaruhi oleh jumlah perusahaan bidang angkutan semen yang tidak menunjukkan perkembangan berarti. Sebagai salah satu perusahaan yang tergabung dalam Semen Gresik Group, unit bisnis yang dimiliki PT Varia Usaha memiliki prioritas utama dari PT Semen Gresik untuk mengangkut produk semen Gresik. Oleh karena itu pangsa pasar yang diraih oleh unit usaha milik PT Varia Usaha juga lebih luas dibandingkan beberapa perusahaan pesaing.

Tabel 2. Peta Pangsa Pasar Perdagangan Semen Tahun 1999-2001

PERUSAHAAN	VOLUME PENJUALAN (dlm ton) DAN PANGSA PASAR					
	1999		2000		2001	
PT Bina Bangun Putra	341.649,973	11 %	404.595,946	10 %	655.715,205	15 %
KWSG	372.709,062	12 %	500.928,315	13 %	568.286,511	13 %
PT Varia Usaha	403.768,150	13 %	423.862,430	11 %	437.143,470	10 %
PT Pantja Niaga	279.531,796	9 %	385.329,473	10 %	393.429,123	9 %
PT Dharma Niaga	326.120,429	10 %	346.796,525	9 %	371.571,949	8,5 %
PT Lintas Bangun	264.002,252	8,5 %	308.263,578	8 %	349.714,776	8 %
PT Waru Abadi	248.472,708	8 %	288.997,105	7,5 %	327.857,603	7,5 %
PT Cipta Niaga	232.943,164	7,5 %	269.730,631	7 %	306.000,429	7 %
Puskud Jatim	217.413,619	7 %	231.197,684	6 %	240.428,909	5,5 %
PT Sinar Indah Perkasa	186.354,531	6 %	211.931,210	5,5 %	218.571,735	5 %
PT Jokotole Jaya	155.295,442	5 %	192.664,736	5 %	196.714,562	4,5 %
CV Bumi Gresik	93.177,265	3 %	173.398,263	4,5 %	174.857,388	4 %
PT Mega Eltra	—	—	115.598,842	3 %	131.143,041	3 %

Sumber : PT Varia Usaha

Perdagangan semen yang dilakukan oleh PT Varia Usaha merupakan perdagangan semen hasil produksi PT Semen Gresik. Dalam perdagangan semen PT Varia Usaha dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat dari tahun ke tahun dengan sesama distributor PT Semen Gresik. Tabel di atas menunjukkan adanya penurunan penguasaan pangsa pasar pada beberapa perusahaan. Penurunan ini disebabkan semakin bertambahnya distributor yang ditunjuk oleh PT Semen Gresik untuk memasarkan hasil produksinya. Jumlah distributor PT Semen Gresik sampai dengan tahun 2001 berjumlah 111 distributor untuk seluruh pulau Jawa. Jumlah ini bertambah sebanyak 12 distributor dari tahun sebelumnya yang berjumlah 99 distributor. Banyaknya distributor ini dipengaruhi oleh kebutuhan konsumen terhadap semen relatif stabil bahkan cenderung meningkat. Hal ini juga dialami oleh PT Varia Usaha sebagai salah satu distributor PT Semen Gresik yang tidak lepas dari penurunan pangsa pasar tersebut. Namun secara keseluruhan PT Varia Usaha belum mampu menguasai pangsa pasar yang lebih

banyak dibandingkan dengan pesaingnya. Unit bisnis perdagangan semen produksi PT Semen Gresik memiliki pangsa pasar yang lebih kecil dibandingkan beberapa unit bisnis yang lain karena jumlah perusahaan pesaing dalam bidang usaha ini juga lebih banyak.

Tabel 3. Peta Pangsa Pasar Perdagangan Batubara Tahun 1999-2001

PERUSAHAAN	VOLUME PENJUALAN (dalam ton) DAN PANGSA PASAR					
	1999		2000		2001	
PT Varia Usaha	200.607,040	60 %	151.657,820	45 %	112.772,473	30 %
PT Sumber Makmur	83.586,267	25 %	90.994,692	27 %	93.977,061	25 %
CV Antara	30.091,056	9 %	47.182,433	14 %	75.181,649	20 %
PT Berkala	20.060,704	6 %	30.331,564	9 %	45.108,989	12 %
CV Sumber Rahayu	—	—	16.850,869	5 %	33.831,742	9 %
CV Harapan Makmur	—	—	—	—	15.036,330	4 %

Sumber : PT Varia Usaha

Unit bisnis yang juga dimiliki oleh PT Varia Usaha adalah unit bisnis perdagangan batubara. Perdagangan yang dijalankan oleh PT Varia Usaha adalah menjual batubara pada beberapa perusahaan yang membutuhkannya sebagai bahan bakar untuk kegiatan produksinya. Permintaan batubara cenderung meningkat seiring dengan semakin mahalnya harga bahan bakar yang lain serta ditunjang harga batubara yang relatif murah dibanding dengan bahan bakar yang lain. Dari tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa selama tiga tahun terakhir ini, PT Varia Usaha berhasil merebut pangsa pasar yang lebih besar dibanding dengan pesaing yang bergerak pada unit bisnis yang sama bahkan cenderung menjadi perusahaan yang dominan menguasai perdagangan batubara. Dalam perkembangannya bisnis perdagangan batubara ini semakin diramaikan oleh kedatangan para pendatang baru dalam industri ini. Hal ini seiring dengan semakin banyaknya permintaan batubara dalam masyarakat umum maupun dalam masyarakat industri.

Tabel 4. Peta Pangsa Pasar Perdagangan Pasir Silika Tahun 1999-2001

PERUSAHAAN	VOLUME PENJUALAN (dalam ton) DAN PANGSA PASAR					
	1999		2000		2001	
PT Varia Usaha	77.792.044,09	42 %	57.507.191,51	31 %	62.639.920,30	30 %
CV Jaliteng Wijaya	35.191.638,99	19 %	44.521.696,66	24 %	41.759.946,67	20 %
CV Sumber Rahayu	20.374.106,79	11 %	18.550.706,94	10 %	29.231.962,62	14 %
CV Antara	42.600.405,10	23 %	35.246.343,11	19 %	25.055.967,96	12 %
CV Rahmat Barokah	9.260.957,63	5 %	12.985.494,86	7 %	18.791.975,97	9 %
CV Ronggolawe	-	-	11.130.424,16	6 %	14.615.918,31	7 %
CV Perwira Cipta	-	-	5.565.212,08	3 %	10.439.986,67	5 %

Sumber : PT Varia Usaha

Kebutuhan terhadap pasir silika relatif kecil, sehingga tidak banyak perusahaan yang memilih bergerak di bidang ini. Kenyataan ini yang mendorong PT Varia Usaha untuk bergerak pada bisnis pasir silika. Karena PT Varia Usaha merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran, maka bisnis yang dipilih adalah bisnis perdagangan pasir silika. Pada unit bisnis perdagangan pasir silika ini PT Varia Usaha berhasil menguasai pangsa pasar hampir 50 % dari total pasar yang ada.

Adanya persaingan yang ketat pada setiap unit bisnis yang dimilikinya, mendorong PT Varia Usaha untuk dapat menilai posisi masing-masing unit bisnisnya dalam persaingan. Akan tetapi dalam mengevaluasi unit bisnisnya, PT Varia Usaha belum menggunakan model evaluasi BCG maupun GE. Oleh karena itu penelitian ini mencoba mengimplementasikan model evaluasi BCG sebagai alternatif dalam menetapkan perumusan strategi pemasaran. Penelitian ini difokuskan pada pemilihan model evaluasi BCG karena model ini lebih sederhana, artinya dimensi yang dinilai hanya pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar setiap unit bisnis serta mudah untuk diterapkan pada PT Varia Usaha. Sehingga pada akhirnya dapat dirumuskan strategi pemasaran yang tepat pada setiap unit bisnis yang dimiliki PT Varia Usaha.

1.2 Perumusan Masalah

Semakin ketatnya persaingan dalam industri, mendorong PT Varia Usaha untuk menerapkan strategi yang dapat mempertahankan dan memperkuat posisinya dalam persaingan. Dalam penentuan strategi tersebut terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan, seperti ketidakpastian pasar dan pelaku pasar, sehingga perlu ditentukan strategi yang tepat agar posisi perusahaan dapat tetap dipertahankan dan bahkan dapat berkembang lebih besar. Bertolak dari uraian diatas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

“ Bagaimana posisi relatif unit – unit bisnis PT Varia Usaha, Gresik dengan menggunakan model evaluasi Boston Consulting Group (BCG)?”

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Dengan adanya perumusan tujuan yang jelas maka pengkajian terhadap permasalahan akan menjadi jelas, baik menyangkut segi ruang lingkup ataupun pembahasannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan posisi relatif unit – unit bisnis PT Varia Usaha, Gresik dengan menggunakan model evaluasi Boston Consulting Group (BCG). Dalam penulisan ini, selanjutnya penulisan Boston Consulting Group hanya ditulis dengan menggunakan BCG.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian dalam penulisan karya ilmiah ini diharapkan dapat memberi pemahaman secara menyeluruh tentang teori yang didapat dibangku kuliah dengan menggali permasalahan yang bersifat nyata, sehingga hasil yang dicapai akan memberi manfaat sebagai berikut:

a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan guna mencari suatu bentuk pemecahan terhadap masalah yang berkaitan dengan posisi relatif perusahaan dalam lingkungan persaingan industri.

b. Bagi pihak lain

Bagi pihak lain diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna untuk menambah referensi dan bahan kepustakaan khususnya yang mempunyai kepentingan yang relevan dengan masalah yang diangkat.

1.4 Konsepsi Dasar

1.4.1 Persaingan Dalam Portofolio Bisnis

Pokok perumusan strategi adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Robinson (1997 : 112) menjelaskan bahwa

Penyusun strategi yang ingin memposisikan perusahaannya agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan industrinya atau mempengaruhi lingkungan tersebut untuk keuntungan perusahaan, harus mempelajari apa yang mempengaruhi lingkungan ini.

Walaupun lingkungan yang relevan bagi perusahaan sangat luas, meliputi kekuatan sosial dan ekonomi akan tetapi aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah lingkungan industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Menurut Porter (1997 : 3), struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan.

Intensitas dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok. Kekuatan persaingan pokok tersebut adalah pesaing industri, pendatang baru, pembeli, produk pengganti dan pemasok.

a. Kekuatan pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya kepada para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Ketika kekuatan pemasok ini semakin kuat, perusahaan yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dari produksinya.

Robinson (1997 : 115) menjelaskan beberapa faktor yang membuat pemasok tersebut terpaksa menaikkan harga jual hasil pemasok semakin kuat, yaitu :

- 1). Produk atau jasa pemasok merupakan masukan penting bagi industri
- 2). Jumlah pemasok yang ada dalam industri relatif sedikit
- 3). Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok.
- 4). Produk pemasok tidak mendapat ancaman oleh produk alternatif.

b. Kekuatan pembeli

Pembeli atau pelanggan juga dapat menentukan tingkat persaingan dengan kemampuan mereka untuk menuntut kualitas lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik dan penurunan harga. Kekuatan pembeli tersebut dapat mengadudomba sesama anggota industri yang akhirnya dapat menurunkan laba industri. Menurut Porter (1997 : 22), pembeli akan memiliki kekuatan yang dominan apabila :

- 1). Pembeli membeli dalam jumlah yang besar.
- 2). Pembeli menempatkan suatu ancaman melakukan integrasi balik
- 3). Pembeli memperoleh laba yang rendah
- 4). Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.

c. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru bagi suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pasar bahkan merebut sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan menghasilkan laba. Mengenai ancaman pendatang baru Robinson (1997 : 113) menjelaskan bahwa

Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, maka pendatang baru ini bukan merupakan ancaman yang serius.

d. Persaingan diantara pesaing-pesaing industri

Persaingan dikalangan pesaing yang sudah ada terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan strategi persaingan tajam seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk atau meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Porter (1997 : 16-18) berpendapat bahwa

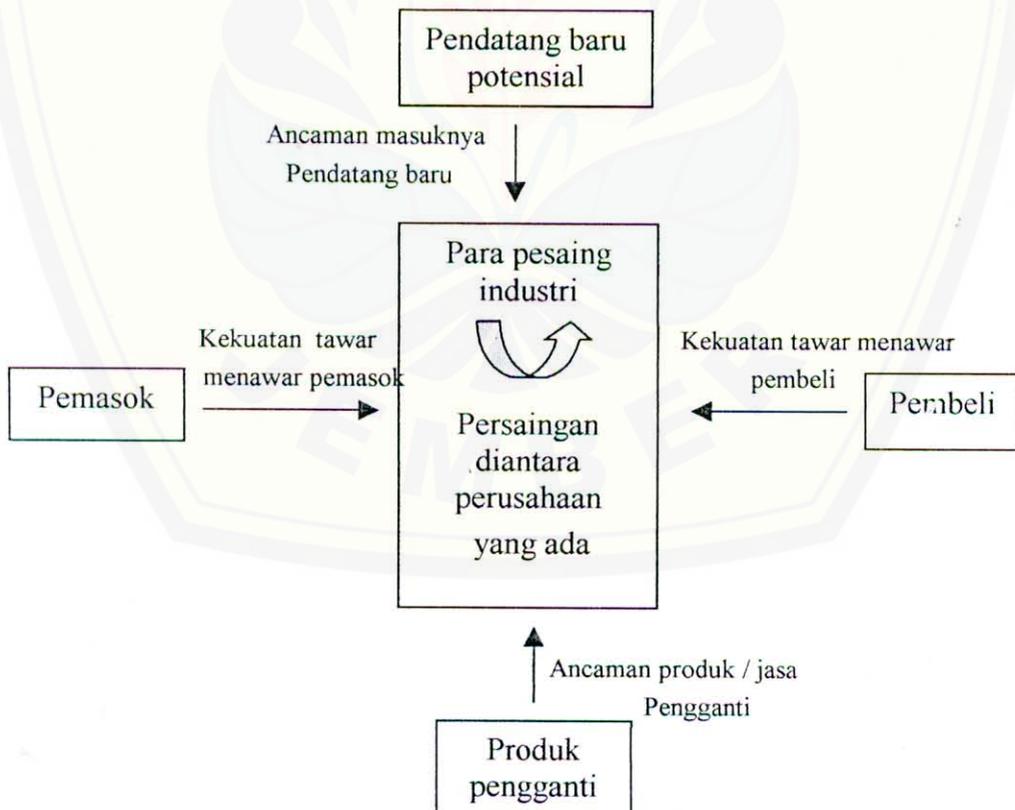
persaingan yang tajam merupakan akibat dari faktor-faktor yang saling berinteraksi :

- 1). Jumlah pesaing yang banyak
 - 2). Ketiadaan diferensiasi produk
 - 3). Pesaing yang beragam
 - 4). Hambatan mengundurkan diri yang tinggi
- e. Tekanan produk atau jasa pengganti

Produk pengganti seringkali masuk dengan cepat ke dalam industri jika terjadi persaingan yang ketat dalam industri sehingga mengakibatkan turunnya harga atau naiknya kinerja. Menurut Robinson (1997 : 118) “produk pengganti yang secara strategik layak diperhatikan adalah produk yang kualitasnya mampu menandingi produk industri dan dihasilkan oleh industri yang menikmati laba tinggi”

Secara singkat kelima kekuatan persaingan terlihat pada gambar berikut :

Gambar 1. Kekuatan Persaingan dalam Industri



Sumber : M. E Porter , 1997

Lima kekuatan persaingan tersebut mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya pada perusahaan saja. Pelanggan, pemasok, barang substitusi serta pendatang baru potensial juga merupakan pesaing bagi perusahaan dalam industri. Kelima kekuatan persaingan ini secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan menghasilkan laba dalam industri. Menurut Porter (1997 : 3) “gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir dalam industri, dimana potensi laba diukur dalam bentuk laba atas modal yang ditanamkan dalam jangka panjang”.

Dalam upaya menghadapi kekuatan persaingan dalam lingkungan industri yang semakin ketat sekaligus untuk memenuhi kebutuhan pasar yang semakin beragam, suatu perusahaan dituntut mampu mengambil kebijakan-kebijakan yang tepat. Kebijakan yang akan diambil harus tetap berpedoman pada kekuatan internal perusahaan dan peluang yang ada dalam persaingan industri. Salah satu kebijakan yang dapat diambil oleh perusahaan adalah kebijakan untuk mengembangkan bisnisnya menjadi beberapa jenis bisnis yang lain, baik dalam lini bisnis yang sama ataupun lini bisnis yang berbeda. Dalam menetapkan kebijakan untuk mengembangkan bisnisnya tersebut, beberapa perusahaan mengalami kegagalan bahkan tidak sedikit perusahaan yang terpaksa menutup unit bisnis yang dikembangkan tersebut. Seringkali penyebab gagalnya perusahaan dalam menjalankan beberapa unit bisnis adalah tidak tepatnya perumusan strategi yang dilaksanakan pada unit bisnis tersebut. Sehingga strategi yang diterapkan justru menghambat kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba.

1.4.2 Model Evaluasi Portofolio Bisnis

Salah satu upaya untuk merumuskan strategi yang tepat, perusahaan yang menjalankan beberapa unit bisnis dapat menggunakan model evaluasi portofolio bisnis. Model evaluasi portofolio bisnis merupakan salah satu sarana analisis yang dapat digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan. Apabila posisi perusahaan dalam persaingan dibanding pesaingnya dapat diketahui, maka dapat ditetapkan strategi yang tepat untuk mengalahkan pesaing.

Dengan adanya analisis tersebut manajemen dapat menilai dan mengevaluasi berbagai bisnis yang membentuk perusahaan. Perusahaan akan dapat menempatkan sumber daya yang lebih banyak ke dalam bisnis yang lebih bermampu-laba dan mengurangi atau menghentikan bisnis yang kurang mampu menghasilkan laba. Sehingga akan terjadi efisiensi sumber daya dan pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan secara keseluruhan.

Langkah pertama yang harus ditempuh manajemen dalam melakukan analisis terhadap portofolio bisnis ini adalah mengidentifikasi bisnis kunci yang membentuk perusahaan yang disebut dengan Unit Bisnis Strategi (SBU). Kottler (1997 : 39) mendefinisikan “Unit Bisnis Strategi sebagai suatu unit perusahaan yang mempunyai misi dan sasaran terpisah yang dapat direncanakan secara independen dari bisnis milik perusahaan yang lain. Sebuah Unit Bisnis Strategi dapat berupa sebuah divisi perusahaan, lini produk dalam suatu divisi atau kadang-kadang satu produk atau merek”. David W Cravens (1999:41) menjelaskan ciri-ciri dasar dari SBU bahwa:

- a. SBU melayani pasar homogen dengan sejumlah teknologi yang sejenis
- b. SBU memiliki pengendalian terhadap kinerja keberhasilan, sumber daya, seperti R&D, produksi, pemasaran dan distribusi
- c. SBU memiliki tanggung jawab terhadap kemampuan menghasilkan keuntungan

Langkah berikutnya dalam menganalisis portofolio bisnis ini adalah mengharuskan manajemen menilai daya tarik berbagai SBU dan memutuskan berapa banyak dukungan yang dibutuhkan oleh masing-masing SBU. Manajemen meneliti berbagai bisnis atau produk perusahaan dan memperimbangkan untuk memutuskan berapa banyak kontribusi yang harus diberikan dan diterima oleh setiap SBU.

“Tujuan mengidentifikasi Unit Bisnis Strategi perusahaan adalah untuk mengembangkan strategi terpisah dan alokasi pendanaan yang tepat bagi masing-masing unit” (Kottler, 1997 : 64). Dengan adanya identifikasi tersebut perusahaan dapat menggunakan kekuatannya secara maksimal untuk mengambil manfaat dari

peluang yang menarik dalam lingkungan sehingga dapat dirumuskan strategi bersaing yang tepat.

Dalam menganalisis portofolio bisnisnya, manajemen puncak tidak dapat mengandalkan kesan sekilas saja, tetapi memerlukan alat analisa untuk memilah usaha-usahanya menurut potensi labanya. Secara umum metode analisa portofolio standart mengevaluasi SBU dari dua dimensi penting, yaitu daya tarik dari pasar atau industri SBU dan kekuatan posisi SBU dalam pasar atau industri tersebut. Metode atau model evaluasi portofolio Bisnis yang paling terkenal adalah Model Boston Consulting Group (BCG) dan Model General Electric (GE). Model evaluasi portofolio bisnis yang sering digunakan oleh para manajer strategi adalah model evaluasi BCG. Rangkuti (1999 : 39) menjelaskan bahwa “matrik BCG merupakan model yang sangat baik untuk mengevaluasi strategi bisnis pada tingkat korporat, yang bertujuan untuk mengevaluasi strategi korporat yang terbaik”.

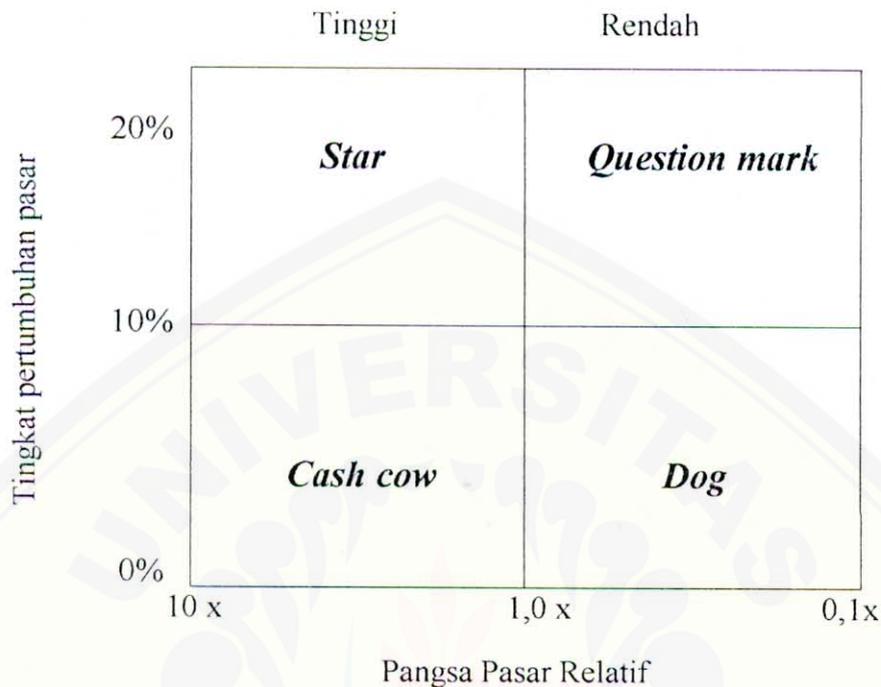
1.4.3 Model Evaluasi Boston Consulting Group (BCG)

Boston Consulting Group merupakan sebuah kantor konsultan manajemen terkemuka yang mengembangkan dan mempopulerkan alat analisis portofolio bisnis dengan mengklasifikasikan semua SBU menurut matrik pertumbuhan – pangsa pasar. Tujuan utama matrik ini adalah untuk mengetahui strategi korporat terbaik yang akan diterapkan pada masing-masing unit bisnis. Matrik ini tidak memandang perusahaan sebagai satu kesatuan yang utuh, tetapi lebih menekankan pada berbagai unit usaha strategik yang dimiliki. Tjiptono dan Diana (2000 : 7) menjelaskan bahwa “essensi matrik pertumbuhan – pangsa pasar ini terletak pada usahanya untuk mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan portofolio usaha yang dimilikinya”.

Dalam matrik BCG, baik lingkungan bisnis maupun variabel internal perusahaan masing-masing hanya direpresentasikan oleh satu indikator saja. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, sedangkan keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relatif yang dikuasai. Pasar yang tumbuh mencerminkan

adanya peluang bisnis, sedangkan besarnya pangsa pasar relatif mencerminkan keunggulan perusahaan. Matrik BCG dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 2. Matrik Pertumbuhan- Pangsa Pasar (BCG)



Sumber : Philip Kotler, 1997

Empat sel yang ada dalam matrik BCG terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi dalam dua bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan, sehingga masing-masing sumbu terbagi dalam dua bagian. Bagian pertama menunjuk pada skala yang rendah, sedangkan bagian yang lain menunjuk pada skala yang tinggi. Sumbu vertikal yang merupakan representasi tingkat pertumbuhan pasar terbagi menjadi dua bagian, yaitu sumbu yang menunjuk pada tingkat pertumbuhan yang rendah dan sebagian sumbu menunjuk pada tingkat pertumbuhan yang tinggi. Demikian pula pada sumbu horizontal, sebagian sumbu horizontal menunjuk pada tingginya pangsa pasar relatif yang dikuasai, sedangkan sebagian yang lain menunjuk pada rendahnya pangsa pasar relatif.

Pada sumbu vertikal, ditunjukkan tingkat pertumbuhan pasar tahunan dimana suatu usaha beroperasi. Kecepatan pertumbuhan pasar ini menjadi ukuran daya tarik pasar. Dalam gambar tersebut ditunjukkan rentangnya dari 0 persen

sampai 20 persen, walaupun rentang yang lebih lebar dapat pula ditunjukkan. Pertumbuhan diatas 10 persen tergolong pada tingkat pertumbuhan pasar tinggi.

Pada sumbu horisontal, ditunjukkan pangsa pasar relatif Unit Bisnis Strategi (SBU). Pangsa pasar relatif menjadi ukuran kekuatan perusahaan dalam pasar itu. Pangsa pasar relatif menunjukkan pangsa pasar relatif SBU dibandingkan dengan pesaing terbesarnya. Misalnya, pangsa pasar relatif 0,1 berarti volume penjualan perusahaan hanya 10 persen dari volume penjualan pemimpin pasar. Dan pangsa pasar relatif 10 artinya SBU perusahaan tersebut memimpin pasar dengan penjualan sebesar 10 kali dari pesaing terdekatnya. Pangsa pasar relatif dibagi menjadi pangsa pasar tinggi dan pangsa pasar rendah, dengan dibatasi tingkat 1. Pangsa pasar relatif digambarkan dalam skala logaritma, sehingga jarak yang sama menunjukkan peningkatan persentase yang sama.

Matrik BCG memberikan tekanan pada arti penting aliran kas masuk dan aliran kas keluar sebagai indikator sehat dan tidaknya perusahaan seiring dengan perkembangan perusahaan. Perusahaan yang memiliki dan atau diperkirakan dalam waktu yang relatif pendek akan memiliki aliran masuk yang jauh lebih besar dibanding dengan aliran kas keluar sebagai akibat besarnya pangsa pasar yang dimiliki, dinilai sebagai perusahaan yang sehat dan siap untuk berkembang pesat. Demikian pula sebaliknya, jika perusahaan memiliki dan atau diperkirakan dalam waktu yang relatif pendek akan memiliki aliran kas keluar yang lebih besar dibanding dengan aliran kas masuk, maka perusahaan tersebut dinilai tidak memiliki peluang pertumbuhan dan bahkan siap melakukan disinvestasi.

Matrik pertumbuhan – pangsa pasar (BCG) dibagi dalam 4 sel dengan simbol yang berbeda-beda, masing-masing menunjukkan jenis usaha yang berbeda :

a. *Question mark*

Sel yang bersimbol *question mark* terletak pada bagian sudut kanan atas matrik BCG. Unit bisnis yang terletak pada sel ini sesungguhnya memiliki peluang pasar yang besar yang ditandai dengan tingginya pertumbuhan pasar,

artinya unit bisnis ini bergerak dalam pasar dengan tingkat pertumbuhan tinggi, namun pangsa pasar relatif rendah. Unit bisnis yang berada pada posisi ini secara umum belum mampu mengeksploitasi peluang bisnis yang ada tersebut, sehingga pangsa pasar relatif yang dapat dikuasai masih relatif kecil. Sebagian besar usaha dimulai dengan *Question mark*, karena perusahaan baru memasuki pasar yang pertumbuhannya tinggi dimana telah terdapat pemimpin pasar. SBU ini memerlukan banyak uang untuk mempertahankan pangsa pasarnya, bukan untuk meningkatkannya. Karena SBU ini harus mengeluarkan uang untuk pabrik, alat dan karyawan untuk mengikuti pertumbuhan pasar yang cepat dan juga karena perusahaan ingin mengambil alih peran pemimpin pasar. Manajemen harus berfikir keras mengenai *Question mark* mana yang harus dicoba dikembangkan menjadi *Star* dan mana yang harus dihentikan.

b. *Star*

Jika unit bisnis *Question mark* berhasil, unit bisnis tersebut akan menjadi *Star*. *Star* adalah pemimpin pasar yang berada dalam pasar yang tumbuh dengan cepat. Unit bisnis yang terletak pada sel ini berarti memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Unit bisnis pada posisi ini mampu menghasilkan sejumlah kas masuk yang besar, akan tetapi pada saat yang sama unit bisnis juga memerlukan kas keluar yang besar. Besarnya kas keluar digunakan untuk secara terus menerus memperbesar investasi agar pangsa pasar yang dikuasai tetap relatif lebih besar dibanding yang dimiliki oleh pesaing. Investasi ini digunakan sebagai salah satu strategi penghalang masuknya pesaing ke dalam pasar. Unit bisnis yang berada pada posisi ini dapat dikatakan sebagai unit bisnis yang menjanjikan dan dapat menjadi salah satu sumber aliran kas masuk yang besar dikemudian hari. Jika dikaitkan dengan daur hidup produk atau jasa, produk yang ada pada posisi ini berada pada tahap pertengahan atau akhir pertumbuhan.

c. *Cash cow*

Apabila pertumbuhan pasar tahunan turun menjadi kurang dari 10%, posisi *Star* akan menjadi *Cash cow* jika masih memiliki pangsa pasar relatif terbesar. Unit bisnis pada posisi *Cash cow* merupakan bisnis atau produk yang telah memiliki pangsa pasar relatif yang besar dan di saat yang sama hanya beroperasi pada pasar dengan pertumbuhan lambat. *Cash cow* ini banyak menghasilkan uang tunai bagi perusahaan yang dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk membayar kewajibannya dan mendukung SBU pada kategori lain yang memerlukan investasi. Perusahaan tidak perlu lagi membiayai pengembangan kapasitas usaha karena pertumbuhan pasar telah melambat. Dan karena SBU tersebut merupakan pemimpin pasar, ia dapat menikmati skala ekonomis dan margin laba yang lebih tinggi. Jika dikaitkan dengan daur hidup produk, produk yang berada pada posisi ini adalah produk yang berada pada tahap akhir pertumbuhan atau tahap awal kedewasaan.

d. *Dog*

Unit bisnis yang terletak pada posisi *dog* ini tidak banyak memberikan laba bagi perusahaan, bahkan cenderung menghasilkan aliran kas defisit. Hal ini terjadi karena unit bisnis ini beroperasi pada pasar yang tumbuh lambat atau bahkan tidak tumbuh dan di saat yang sama hanya mampu menguasai pasar yang kecil. Umumnya unit bisnis ini menghasilkan laba yang rendah (yang hanya cukup untuk memenuhi kebutuhannya sendiri), atau bahkan menderita rugi, walaupun kadang-kadang juga menghasilkan uang tunai. Perusahaan perlu mempertimbangkan apakah SBU *Dog* tersebut memang patut dipertahankan dengan alasan yang kuat atau hanya alasan emosional. Jika dikaitkan dengan daur hidup produk, produk yang berada pada posisi ini biasanya produk yang berada pada tahap akhir kedewasaan atau usia tua dan gagal melakukan inovasi.

Setelah menggambarkan setiap usahanya dalam matrik pertumbuhan – pangsa pasar, perusahaan harus memutuskan apakah portofolio usahanya sehat. Portofolio yang tidak seimbang mempunyai terlalu banyak *Dog* atau *Question*

mark dan atau sedikit *Star* dan *Cash cow*. Dengan berjalannya waktu, posisi SBU dalam matrik pertumbuhan – pangsa pasar dapat berubah. SBU yang berhasil memiliki sebuah siklus hidup. Mereka dimulai dengan *Question mark*, menjadi *Star* kemudian menjadi *Cash cow* dan akhirnya menjadi *Dog* menjelang akhir siklus hidupnya. Kottler (1997 : 66) mengemukakan pendapatnya bahwa “setiap unit bisnis harus ditinjau posisi usahanya dalam tahun-tahun sebelumnya dan perkembangan posisinya di tahun-tahun mendatang”.

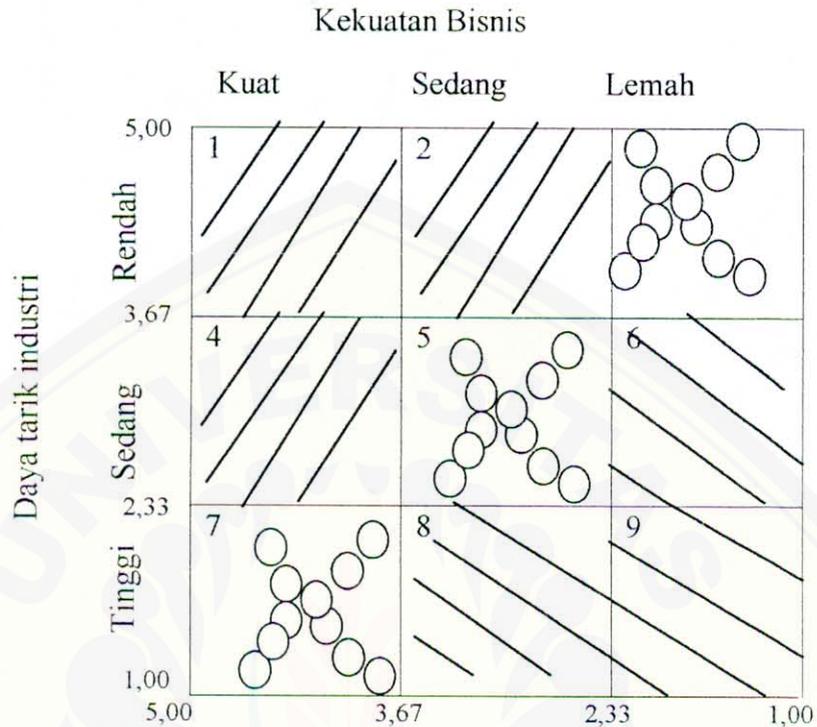
1.4.4 Model Evaluasi General Electric (GE)

Model evaluasi General Electric merupakan teknik lain yang dapat digunakan untuk menganalisis posisi perusahaan dalam persaingan. Pendekatan ini tidak hanya mengukur SBU dari aspek pertumbuhan dan pangsa pasar saja, tetapi beberapa faktor tambahan juga dipertimbangkan dalam menetapkan posisi perusahaan. Dalam pendekatan General Electric ini, setiap usaha dinilai dalam dua dimensi utama yaitu daya tarik industri dan kekuatan perusahaan dalam industri. Untuk mengukur kedua dimensi tersebut, perencana strategis harus memahami faktor-faktor yang melandasi masing-masing dimensi dan menemukan cara untuk mengukur serta menggabungkannya dalam suatu indeks. Indeks daya tarik industri dalam pendekatan ini terdiri dari beberapa faktor tambahan antara lain ukuran pasar, kecepatan pertumbuhan pasar, margin laba industri, jumlah persaingan, permintaan musiman dan siklus, kemampuan, serta struktur biaya industri. Masing-masing faktor ini dinilai dan digabung dalam indeks daya tarik industri. Dalam pengukuran kekuatan bisnis, pendekatan GE juga menggunakan indeks bukan pengukuran sederhana dari pangsa pasar relatif. Faktor-faktor yang termasuk dalam indeks kekuatan bisnis ini antara lain pangsa pasar relatif perusahaan, persaingan harga, mutu produk, pengenalan pelanggan dan pasar, efektifitas penjualan, citra, kemampuan dan keunggulan geografik.

Seperti halnya pendekatan BCG, pendekatan GE juga menggunakan matrik dua dimensi dalam menganalisis SBU. Perusahaan dapat memetakan portofolio bisnisnya pada matrik GE. Dalam menilai suatu unit bisnis pendekatan

ini menggunakan matrik portofolio multi faktor. Matrik GE dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 3. Matrik General Electric (GE)



Sumber : Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*

Pada matrik tersebut dapat kita lihat indeks daya tarik industri dimana suatu usaha beroperasi yang ditunjukkan pada sumbu vertikal. Indeks daya tarik industri terbagi menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Dalam gambar tersebut ditunjukkan rentang dari 1,00 sampai 5,00.

Pada sumbu horisontal, ditunjukkan indeks kekuatan bisnis suatu perusahaan. Indeks ini terdiri dari beberapa faktor kemudian digolongkan dalam tiga kategori, yaitu kuat, sedang dan lemah. Kekuatan bisnis yang lemah dibatasi pada tingkat 1,00, sedangkan kekuatan bisnis yang kuat dibatasi dengan tingkat 5,00.

Matrik GE terdiri dari sembilan sel yang terbagi menjadi tiga bagian secara diagonal yaitu :

a. Tiga sel di bagian kiri atas

Tiga sel ini menunjukkan unit bisnis yang kuat, dimana suatu unit bisnis berada pada kekuatan bisnis yang cukup kuat dan memiliki daya tarik yang cukup tinggi dalam industrinya. Adanya kekuatan daya tarik yang cukup tinggi tersebut seringkali mengharuskan unit bisnis yang berada pada posisi ini untuk melakukan investasi dan mengusahakannya agar investasi tersebut tumbuh.

b. Tiga sel diagonal dari kiri bawah ke kanan atas

Sel ini menunjukkan unit bisnis yang memiliki daya tarik keseluruhan sedang-sedang saja. Unit bisnis yang berada pada posisi ini tidak banyak menghasilkan laba bagi perusahaan. Meskipun laba yang dihasilkan oleh unit bisnis ini sedikit, tetapi unit bisnis tersebut tidak pernah menderita kerugian. Dengan adanya kondisi unit bisnis yang sedang-sedang saja itu, unit bisnis dituntut untuk mampu mengelola laba yang dihasilkan dengan sebaik-baiknya. Laba harus benar-benar dapat digunakan untuk membiayai pertumbuhan unit bisnis secara efektif dan efisien.

c. Tiga sel di bagian kanan bawah

Tiga sel tersebut menunjukkan unit bisnis yang rendah daya tarik keseluruhannya. Unit bisnis jenis ini berada pada posisi yang lemah, sehingga jarang memperoleh laba bahkan sering menderita kerugian. Pada unit bisnis yang berada pada posisi ini, perusahaan perlu mempertimbangkan apakah unit bisnis tersebut memang patut dipertahankan atau perlu dilepas demi memperbaiki posisi perusahaan.

Setelah melakukan analisis posisi relatif setiap unit bisnis yang dimiliki perusahaan dalam model evaluasi portofolio bisnis, tugas manajemen selanjutnya adalah menentukan strategi dan alokasi pendanaan yang diberikan kepada masing-masing unit bisnis sesuai dengan kemampuan usaha yang dimiliki unit bisnis tersebut. Berdasarkan pada matrik yang digunakan untuk menganalisis posisi relatif unit bisnis dalam lingkungan industrinya, perusahaan dapat merumuskan strategi yang berbeda-beda pada masing-masing unit bisnisnya.

Strategi ini akan menjadi fundamental bagi unit bisnis dalam pengalokasian dana, penyebaran sumber daya dan melakukan interaksi dengan pasar dan pesaing.

1.4.5 Strategi Pemasaran Dalam Portofolio Bisnis

Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi. Sebagaimana Simamora (2000 : 213) menjelaskan bahwa “ perencanaan strategi merupakan kaitan antara perusahaan dengan pasarnya, sehingga pemasaran juga merupakan alat kunci yang dengannya perusahaan meraih tujuannya”. Dari penjelasan tersebut dapat kita ketahui bahwa strategi perusahaan berkaitan dengan strategi pemasaran yang dikembangkan perusahaan. Mengenai strategi pemasaran ini pendapat Tull dan Kahle (dalam Fandi Tjiptono, 2000 : 6) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Dari uraian penjelasan tersebut kita dapat mengetahui bahwa strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Keberadaan pasar yang kompetitif bagi sebuah perusahaan dan para kompetitor yang berfikir dan bertindak secara kompetitif sudah selayaknya dipertimbangkan dalam memformulasikan strategi pemasaran. Menurut Simamora (2000 : 214)

Perumusan strategi pemasaran haruslah menentukan (1) apa yang akan dicapai, (2) dimana atau pada industri apa dan pasar produk apa yang akan menjadi fokus perusahaan dan (3) bagaimana sumber daya dan aktivitas apa yang akan dialokasikan untuk setiap pasar produk guna memenuhi peluang lingkungan dan ancaman untuk meraih suatu keunggulan kompetitif.

Pada perusahaan multi bisnis, strategi pemasaran yang dirumuskan bersifat lebih kompleks. Setiap unit bisnis akan menghadapi bentuk persaingan yang berbeda-beda, sehingga perlu dirumuskan strategi yang berbeda pula pada masing-masing unit bisnis tersebut. Simamora (2000 : 216) menjelaskan bahwa

“ keputusan yang harus diambil dalam strategi pemasaran meliputi bisnis mana yang harus menerima sumber daya tambahan, unit bisnis mana yang harus digunakan untuk memasok sumber daya financial yang dibutuhkan dan unit bisnis mana yang harus dilepas. Pada perusahaan portofolio bisnis strategi pemasaran dapat dirumuskan apabila perusahaan dapat melakukan analisis terhadap posisi masing-masing unit bisnis secara terpisah terhadap pesaing dalam industrinya. Kottler (1997 : 48) menjelaskan bahwa “merancang strategi pemasaran yang bersaing dimulai dengan melakukan analisis pesaing secara lengkap”. Berdasarkan pada ukuran dan posisi masing-masing unit bisnis dalam industri, perusahaan harus memutuskan bagaimana akan memposisikan diri berhadapan dengan pesaing agar memperoleh keunggulan bersaing.

Setiap unit bisnis akan menerapkan strategi yang berbeda-beda apabila alat analisis yang digunakan untuk menganalisis unit bisnisnya juga berbeda. Pemetaan setiap unit bisnis pada matrik yang berbeda, akan menghasilkan suatu perumusan strategi yang berbeda pula. Pada perusahaan portofolio bisnis, alat analisis yang mudah dan seringkali digunakan adalah model evaluasi portofolio bisnis Boston Consulting Group (BCG) dan General Electric (GE). Dengan menggunakan kedua model evaluasi tersebut, maka strategi pemasaran yang dapat dirumuskan juga berdasarkan model evaluasi tersebut.

1.4.6 Strategi Pemasaran Model Evaluasi BCG

Sejak lama pangsa pasar telah menjadi salah satu variabel penting dalam pemasaran. Hal ini disebabkan adanya korelasi positif antara pangsa pasar dan laba. Oleh karena itu berbagai perangkat analisis, terutama matrik BCG dikembangkan untuk memberikan kerangka bagi penyusunan strategi dengan menggunakan pangsa pasar sebagai salah satu determinannya.

Berdasarkan matrik pertumbuhan – pangsa pasar yang dikembangkan oleh BCG, setelah menggambarkan setiap usahanya dalam matrik dan memutuskan apakah portofolio bisnisnya sehat, tugas perusahaan selanjutnya adalah menentukan tujuan, strategi dan anggaran yang diberikan kepada masing-masing SBU. Ada empat strategi pemasaran yang dapat dilakukan oleh SBU, yaitu :

a. Mengembangkan atau meraih pangsa pasar

Mengembangkan atau meraih pangsa pasar merupakan strategi ofensif yang ditujukan untuk meraih posisi pasar dengan cara merebut pangsa pasar pesaing. Strategi ini cocok untuk SBU kategori *Question mark* yang pangsa pasarnya harus ditingkatkan agar menjadi *Star*. Meskipun strategi ini memiliki resiko dan memerlukan biaya yang tinggi, namun bila diterapkan pada situasi yang tepat akan memberikan hasil optimal. Menurut Tjiptono dan Diana (2000 : 61) situasi yang tepat untuk strategi ini meliputi :

- 1). Pasar yang pertumbuhannya pesat
- 2). Perusahaan yang telah mengembangkan inovasi baru
- 3). Terdapat peluang dan kemampuan untuk melakukan ekspansi
- 4). Pesaing enggan melakukan tindakan balasan
- 5). Pesaing tidak mampu membalas

Situasi yang tepat untuk menerapkan strategi meraih pangsa pasar akan diuraikan dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Pasar yang pertumbuhannya pesat

Pertumbuhan pasar yang pesat akan mendorong persaingan yang semakin ketat. Persaingan ini mendorong unit bisnis untuk meraih pangsa pasar, yang pada akhirnya pemenang persaingan akan menjadi pemimpin pasar. Akan tetapi apabila unit bisnis tidak mampu meraih pangsa pasar pada kondisi pasar yang pesat ini, unit bisnis akan bergeser pada kategori yang lebih rendah yang akan semakin menghambat laba perusahaan.

2) Perusahaan telah mengembangkan inovasi baru

Bagi unit bisnis yang telah mengembangkan inovasi baru, baik melalui aspek produk maupun pelayanan, strategi meraih pangsa pasar ini sangat tepat. Pengenalan produk baru yang inovatif dengan berbagai kelebihan akan memberikan lebih banyak peluang untuk merebut pangsa pasar dari produk-produk yang sudah ada. Semakin inovatif produk yang ditawarkan unit bisnis maka akan semakin banyak pangsa pasar yang diraih. Pada akhirnya unit bisnis ini mampu mencapai posisi yang kuat dalam persaingan.

3) Terdapat peluang dan kemampuan untuk melakukan ekspansi usaha

Tidak jarang suatu bisnis baru mengalami kesulitan dalam membiayai ekspansi produk unggulannya, diperlukan suatu kemampuan tertentu dalam melakukan ekspansi. Kemampuan tersebut baik berupa kemampuan finansial, sumber daya ataupun skill. Suatu unit bisnis akan mampu melakukan ekspansi apabila memiliki kemampuan dan peluang untuk melakukannya. Strategi meraih pangsa pasar berkaitan erat dengan ekspansi bisnis yang mampu dikembangkan oleh suatu unit bisnis. Adanya kemampuan melakukan ekspansi akan mendorong unit bisnis untuk meraih pangsa pasar yang lebih luas, sehingga unit bisnis dapat merebut pangsa pasar pesaing.

4) Pesaing enggan melakukan tindakan balasan

Dalam suatu persaingan industri, pesaing tidak selalu akan melakukan tindakan balasan terhadap setiap strategi ofensif yang ditujukan kepadanya. Pada perusahaan yang bergerak pada lebih dari satu unit bisnis, biasanya perusahaan enggan melakukan tindakan balasan dari pesaing di satu unit bisnis tertentu. Perusahaan akan lebih berkonsentrasi pada peluang bisnis di industri lain yang lebih potensial. Apabila pesaing unit bisnis enggan melakukan tindakan balasan, hal ini merupakan suatu peluang bagi suatu unit bisnis untuk meraih pangsa pasar dengan melakukan strategi penyerangan terhadap pesaing. Adanya peluang ini dapat mendorong unit bisnis untuk merebut posisi pesaing dalam persaingan. Namun kadangkala pesaing akan bereaksi agresif apabila posisi mereka mulai terusik dan terancam.

5) Pesaing tidak mampu membalas

Ketidakmampuan pesaing ini seringkali disebabkan karena adanya kesulitan faktor finansial. Perusahaan akan lebih berkonsentrasi untuk menghasilkan laba daripada mempertahankan pangsa pasarnya. Terkadang ketidaksepadanan sumber daya yang dimiliki dibanding pesaing juga menyebabkan perusahaan tidak mampu melakukan tindakan balasan terhadap pesaing. Munculnya situasi yang demikian ini akan memberikan

peluang yang besar bagi unit bisnis untuk merebut pangsa pasar pesaing dengan melakukan strategi ofensif.

Menurut Tjiptono dan Diana (2000 : 63), ada berbagai cara yang bisa ditempuh untuk meraih pangsa pasar. Strategi-strategi tersebut meliputi :

- 1) Menurunkan harga
- 2) Meningkatkan aktivitas promosi
- 3) Menawarkan produk baru
- 4) Memperbaiki kualitas produk
- 5) Meningkatkan pelayanan
- 6) Strategi '*moving up-market*'
- 7) Strategi '*moving down-market*'

Agar lebih dapat dipahami, masing-masing strategi akan diuraikan melalui penjelasan berikut ini:

1) Menurunkan Harga

Suatu unit bisnis dapat menggunakan strategi ini dalam meraih pangsa pasarnya yang lebih luas. Strategi ini sering digunakan oleh banyak perusahaan. Strategi ini dianggap merupakan cara yang paling efektif dan cepat untuk mendapatkan pangsa pasar. Unit bisnis berusaha menciptakan posisi biaya yang lebih rendah dari pesaingnya. Penghematan biaya ini tidak hanya terjadi pada tingkat perusahaan saja, melainkan dilanjutkan pada tingkat pelanggan yaitu dalam bentuk harga yang lebih murah. Unit bisnis yang melaksanakan strategi penurunan harga akan mendorong pelanggan dari pesaing untuk beralih kepada unit bisnis tersebut. Beralihnya pelanggan dari pesaing pada unit bisnis kita menunjukkan bahwa unit bisnis mampu merebut pangsa pasar pesaing.

2) Meningkatkan aktivitas promosi

Promosi merupakan strategi non harga yang dapat diterapkan dalam usaha meraih pangsa pasar. Promosi merupakan cara yang paling cepat untuk memperkenalkan produk pada pasar, sehingga strategi ini secara efektif akan mampu meraih pangsa pasar dengan cepat. Suatu unit bisnis dapat melaksanakan strategi ini untuk merebut pangsa pasar

pesaingnya. Akan tetapi tidak semua aktivitas promosi harus dilaksanakan oleh unit bisnis untuk meraih pangsa pasar. Bentuk promosi yang tepat harus disesuaikan dengan produk yang dihasilkan unit bisnis. Menurut Tjiptono (2000:63) Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan aktivitas promosi ini yaitu :

- a) Menaikkan pengeluaran dan biaya promosi secara besar-besaran untuk mengalahkan pemimpin pasar
- b) Mencari pasar-pasar yang aktivitas promosinya relatif kurang semarak, kemudian menaikkan biaya promosi untuk merebut pangsa pasar dari pesaing yang lemah.

Adanya peningkatan aktivitas promosi ini maka produk kita akan semakin dikenal pasar, sehingga banyak pelanggan yang kita miliki. Pangsa pasar yang dapat kita rebut dari pesaing juga akan semakin luas dan mendorong unit bisnis untuk menjadi pemimpin pasar.

3) Menawarkan produk baru

Unit bisnis yang berada pada posisi kategori tanda tanya harus mampu menawarkan produk baru dalam industrinya. Produk baru akan menjadi sesuatu yang menarik apabila produk tersebut benar-benar produk inovatif dalam industrinya. Adanya ketertarikan terhadap produk baru akan menjadi peluang bagi unit bisnis untuk meraih pangsa pasar. Unit bisnis yang menaikkan tingkat inovasinya dan mempercepat proses pengembangan serta pemasaran produk baru akan mampu merebut pangsa pasar dari pesaing yang lamban dan kurang inovatif.

4) Memperbaiki kualitas produk

Kualitas produk selalu menjadi bahan pertimbangan pelanggan dalam melakukan proses pembelian. Unit bisnis yang memiliki kualitas produk yang tetap akan sulit bersaing dalam pasar, sehingga unit bisnis harus mampu memperbaiki kualitas produk bahkan melebihi kualitas produk pesaing. Unit bisnis yang memiliki kualitas produk yang lebih baik dari pesaing akan lebih mampu meraih pangsa pasar. Unit bisnis yang melakukan strategi menjual produk berkualitas lebih baik dibanding pesaing ini akan mampu merebut pangsa pasar pesaing yang lemah.

5) Meningkatkan pelayanan

Apabila suatu unit bisnis tidak mampu meningkatkan kualitas produk, peningkatan pelayanan dapat menjadi alternatif dalam merebut pangsa pasar pesaing. Tingkat pelayanan yang memuaskan akan menjadi nilai tambah suatu produk bagi seorang pelanggan. Peningkatan pelayanan mulai dari pra penjualan hingga pasca penjualan akan mampu memuaskan pelanggan, sehingga pada akhirnya pelanggan akan melakukan pembelian ulang. Faktor pelayanan bisa menjadi diferensiasi efektif yang bisa mendukung kemampuan unit bisnis merebut pangsa pasar dari para pesaingnya.

6) Strategi *Moving up-market*

Unit bisnis yang baru memasuki pasar yang memiliki pertumbuhan yang tinggi seperti unit bisnis dalam kategori tanda tanya ini, seringkali mereka menggunakan strategi *Moving Up-Market*. Dalam strategi ini, unit bisnis berusaha melakukan penetrasi pasar dan membangun reputasi dengan jalan memproduksi barang-barang murah. Apabila posisinya sudah mapan, barulah unit bisnis merambah ke pasar kelas atas yang lebih menguntungkan.

7) Strategi *Moving down-market*

Strategi ini merupakan kebalikan dari strategi *moving up-market*. Dalam strategi ini, unit bisnis terlebih dahulu membangun posisi melalui citra eksklusif, kemudian memasuki pasar massal untuk memproduksi barang yang lebih murah. Unit bisnis yang melaksanakan strategi ini, secara bertahap akan mampu merebut pangsa pasar pesaing. Setelah mampu merebut pangsa pasar kelas atas unit bisnis mulai merambah pasar kelas bawah. Hal ini akan menarik lebih banyak pelanggan, sehingga unit bisnis dapat memperluas pangsa pasarnya.

b. Mempertahankan pangsa pasar

Strategi ini bertujuan untuk mempertahankan pangsa pasar SBU. Tujuan ini cocok untuk SBU kategori *Cash cow* yang kuat agar dapat terus

memberikan arus kas yang positif. Mempertahankan pangsa pasar merupakan strategi defensif dengan bereaksi terhadap setiap tantangan para penyerang. “Kunci keberhasilan perusahaan pada strategi ini adalah komitmen dalam mempertahankan pangsa pasar yang diincar pesaing” (Tjiptono dan Diana, 2000:64). Pemimpin pasar yang memberikan komitmen besar dalam mempertahankan komposisinya relatif sulit disaingi.

Tjiptono dan Diana (2000 : 66) menjelaskan bahwa strategi yang dapat digunakan untuk mempertahankan pangsa pasar, antara lain :

- 1) Menurunkan harga secara selektif
- 2) Meningkatkan biaya promosi secara signifikan
- 3) Berfokus pada *inovasi perpetual*
- 4) Menunjukkan komitmen kuat pada setiap produk
- 5) Pemasaran relasional

Berbagai strategi mempertahankan pangsa pasar tersebut akan diuraikan dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Menurunkan harga secara selektif

Unit bisnis agar dapat terus memberikan laba bagi perusahaan, harus mampu mempertahankan pangsa pasarnya. Penurunan harga merupakan alternatif strategi yang cepat untuk menarik pelanggan, sehingga unit bisnis dapat meraih pasar yang lebih luas. Adanya penurunan harga secara selektif dapat membantu unit bisnis untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Penurunan harga bisa menjadi keputusan dilematis bagi unit bisnis. Disatu sisi, unit bisnis ingin memperoleh laba yang tinggi namun disisi yang lain unit bisnis juga dituntut untuk mendapatkan pangsa pasar yang luas. Dalam perusahaan portofolio bisnis penurunan harga harus dilakukan secara selektif, artinya penurunan harga dibatasi hanya pada produk yang benar-benar diserang oleh pesaing. Pada akhirnya walaupun satu produk mengalami penurunan harga tetapi perusahaan dapat mendapatkan laba yang lebih dari produk yang lain.

2) Meningkatkan dana promosi secara signifikan

Promosi merupakan strategi yang paling efektif untuk meraih pasar. Peningkatan dana promosi secara signifikan akan mendorong peningkatan aktivitas promosi. Adanya peningkatan aktivitas promosi akan dapat meningkatkan pasar. Dalam mempertahankan pangsa pasar, para pemimpin pasar dapat menggunakan strategi ini. Akan tetapi dalam melakukan peningkatan dana promosi, unit bisnis harus tetap memperhatikan laba yang diperoleh unit bisnis.

3). Berfokus pada *inovasi perpetual*

Ancaman para pesaing dapat diatasi dengan membanjiri pasar dengan membanjiri pasar dengan beraneka ragam produk baru dengan melayani berbagai macam segmen pasar. Dengan adanya produk baru yang lebih inovatif dari pesaing, unit bisnis akan lebih mampu mempertahankan pangsa pasar bahkan akan memperoleh pangsa pasar baru yang lebih luas. Akan tetapi arti inovasi pada unit bisnis bukan hanya berlaku pada produk yang dihasilkan unit bisnis saja. Inovasi dapat berupa pelayanan maupun sumber daya yang dimiliki unit bisnis. Dengan adanya inovasi-inovasi baru dalam unit bisnis pelanggan tidak merasa jenuh dengan produk unit bisnis. Pada akhirnya pangsa pasar yang telah diraih unit bisnis dapat dipertahankan.

3) Menunjukkan komitmen kuat pada setiap produk

Setiap unit bisnis yang ingin mempertahankan pangsa pasarnya harus mampu menunjukkan komitmen yang kuat pada produknya. Pada umumnya pesaing enggan menyerang unit bisnis yang memiliki komitmen kuat pada produk unggulannya. Unit bisnis yang memiliki komitmen kuat pada produknya akan mampu mempertahankan pangsa pasarnya. Adanya komitmen yang kuat terhadap produk unggulan unit bisnis dapat ditunjukkan melalui beberapa cara antara lain:

- a) Menyerang setiap produk baru yang masih dalam tahap uji pasar.

- b) Meluncurkan merek baru dengan harga yang lebih murah untuk bersaing dengan pesaing yang menawarkan produk dengan harga murah

Melalui cara ini pemimpin pasar dapat menunjukkan adanya keseriusan unit bisnis dalam mempertahankan pangsa pasarnya dan setiap langkah yang dilakukan oleh pesaing yang ingin merebut posisinya akan ditanggapi dengan melakukan tindakan balasan.

4) Pemasaran relasional

Pemasaran relasional merupakan strategi defensif yang berupaya menciptakan loyalitas pelanggan jangka panjang. Melalui pemasaran jenis ini unit bisnis berusaha untuk mempertahankan pelanggan dengan menciptakan hubungan harmonis dalam jangka panjang. Adanya hubungan ini akan mendorong pelanggan untuk melakukan pembelian ulang, sehingga pangsa pasar yang sudah dimiliki dapat dipertahankan.

c. Memanen pangsa pasar

Strategi ini tujuannya adalah meningkatkan pemasukan kas jangka pendek unit bisnis dengan mengabaikan akibat jangka panjangnya. Panen mencakup keputusan untuk menarik diri dari usaha dengan menjalankan suatu program pengurangan biaya secara berkelanjutan. Panen umumnya meliputi penghapusan pengeluaran penelitian dan pengembangan, tidak mengganti alat yang telah rusak, mengurangi pengeluaran iklan dan sebagainya. Strategi ini cocok untuk SBU kategori *Cash cow* lemah yang memiliki masa depan suram dan merupakan sumber arus kas. Strategi ini dapat juga diterapkan pada kategori *Question Mark* dan *Dog*.

Strategi ini berusaha mengambil kas sebanyak mungkin dari produk-produk yang masuk tahap penurunan atau yang permintaannya stagnan. Bisnis semacam ini masih bisa memberikan pemasukan bagi perusahaan, namun prospeknya tidak bisa menutupi investasi ulang yang besar. Pemasukan tersebut selanjutnya digunakan untuk membiayai peluang-peluang bisnis yang lebih menjanjikan.

Dalam strategi memanen pangsa pasar, perusahaan lebih berkonsentrasi untuk mengambil keuntungan dari SBU yang kurang produktif dengan melakukan penghematan terhadap biaya produksi.

d. Melepas pangsa pasar

Strategi ini tujuannya adalah untuk menjual atau melikuidasi usaha karena sumber daya akan lebih baik digunakan di tempat lain. Strategi ini cocok untuk SBU kategori *Dog* dan *Question mark* yang menghambat laba perusahaan. “Strategi melepas pangsa pasar merupakan jalan terakhir yang ditempuh apabila perusahaan menghadapi dua situasi, yaitu produk perusahaan memiliki posisi pasar yang sangat lemah dan produk tidak lagi sesuai dengan basisi strategik bisnis perusahaan” (Tjiptono dan Diana, 2000:72).

Pada model evaluasi BCG, strategi pemasaran yang dapat diterapkan akan berbeda-beda bagi unit bisnis yang menempati posisi atau kategori yang berbeda dalam matrik BCG. Beberapa strategi yang telah dijelaskan di atas dapat digunakan sebagai alternatif yang dapat diterapkan pada setiap unit bisnis yang menempati posisi atau kategori tertentu dalam matrik BCG. Strategi di atas dapat diterapkan bagi unit bisnis sesuai dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki unit bisnis tersebut.

1.4.7. Strategi Pemasaran Model Evaluasi GE

Pendekatan GE merumuskan strategi pada setiap SBU yang menempati posisi pada matrik GE. Matrik GE terbagi menjadi tiga bagian secara diagonal, sehingga setiap bagian pada matrik GE menggambarkan posisi SBU dan merencanakan konsep strategi yang tepat bagi SBU. Setiap diagonal merumuskan konsep strategi yang berbeda. Ada tiga jenis strategi pemasaran yang dapat dilakukan oleh unit bisnis, yaitu :

a. Strategi Investasi atau Pertumbuhan

Unit bisnis yang terletak pada posisi diagonal I (tiga sel diagonal kiri atas) pada matrik GE merupakan unit bisnis yang paling kuat. Unit bisnis pada posisi ini akan mengejar pertumbuhan dalam penjualan, laba, pangsa pasar

dan tujuan primer lainnya, sehingga strategi yang paling representatif pada kondisi ini adalah strategi investasi atau pertumbuhan. Dalam strategi pertumbuhan maupun investasi, unit bisnis dapat menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki lini bisnis yang sama atau berbeda. Melalui strategi ini unit bisnis akan mampu meningkatkan ukuran, penjualan, laba dan pangsa potensial dari perusahaan.

b. Strategi Investasi Selektif

Strategi ini diterapkan pada unit bisnis yang berada pada posisi diagonal II (tiga sel dari kiri bawah ke kanan atas) pada matrik GE. Unit bisnis yang terletak pada posisi ini merupakan bisnis yang berkekuatan sedang, sehingga investasi harus dilakukan secara selektif. Investasi harus dilakukan pada segmen pasar yang tepat, sehingga dapat menghasilkan laba yang tinggi dan memiliki resiko yang rendah.

c. Strategi melepas atau memanen unit bisnis

Unit bisnis yang terletak pada diagonal III (tiga sel diagonal kanan bawah) merupakan unit bisnis yang berkekuatan rendah secara keseluruhan. Strategi melepas atau memanen unit bisnis merupakan strategi yang paling tepat diterapkan pada unit bisnis ini. Unit bisnis pada posisi ini masih mampu memberi pemasukan bagi perusahaan, tetapi prospeknya tidak dapat digunakan untuk melakukan investasi ulang. Oleh karena itu perusahaan harus berkonsentrasi untuk memutuskan apakah unit bisnis ini akan dilepas atau dipanen dengan mempertimbangkan laba dan resiko yang akan diperoleh.

1.5 Operasionalisasi Konsep

Konsep menggambarkan suatu fenomena yang abstrak. Agar konsep ini dapat diukur diperlukan operasionalisasi ke dalam bentuk yang lebih konkret sehingga akan mempermudah pengukurannya. Operasionalisasi konsep diperlukan untuk membatasi parameter atau indikator yang diinginkan peneliti dalam penelitian. Cooper dan Emory (1999:37) menjelaskan bahwa definisi operasional

adalah suatu definisi yang dinyatakan dalam kriteria atau operasi yang dapat diuji secara khusus. Konsep-konsep yang akan dioperasionalkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Model Evaluasi Boston Consulting Group (BCG), yang dimaksud dalam penelitian ini adalah alat analisis portofolio yang digunakan untuk menganalisis masing-masing unit bisnis dalam mengembangkan strategi pada tingkat korporasi, dengan menggunakan aspek pertumbuhan pasar dan pangsa pasar perusahaan.
 - 1). Pertumbuhan pasar yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat pertumbuhan pasar tahunan dimana perusahaan melakukan persaingan dengan pesaing sejenis.
 - 2). Pangsa pasar yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagian pasar yang mampu diraih oleh perusahaan dari total pasar yang ada dalam suatu persaingan
- b. Posisi relatif unit bisnis yang dimaksud dalam penelitian ini adalah posisi unit bisnis perusahaan dalam lingkungan persaingan industrinya dibandingkan dengan pesaing utamanya.

1.6 Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe deskriptif Sugiyono (2001 : 6), yaitu penelitian yang dilakukan terhadap terhadap variabel mandiri yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Oleh karena itu penelitian ini akan membuat deskripsi dan gambaran secara sistematis terhadap data yang telah diolah secara teknik kuantitatif. Untuk mendapatkan data-data tersebut, peneliti akan melakukan beberapa tahap penelitian yaitu:

1.6.1 Tahap Persiapan

Tahap persiapan merupakan langkah permulaan dari proses penelitian. Dalam tahap persiapan ini terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan, yaitu :

a. Studi pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang mencari referensi teori-teori untuk diaplikasikan dengan permasalahan yang ada untuk memecahkan masalah. Studi pustaka dalam penelitian ini dilakukan untuk memperkaya perbendaharaan teori serta memperluas wawasan tentang model evaluasi Boston Consulting Group. Dalam studi kepustakaan ini penulis menelusuri literatur-literatur yang ada dan menggali teori-teori yang telah berkembang yang sesuai dengan permasalahan.

b. Penentuan populasi dan sampel

Populasi menurut Bungin (2001:101) adalah:

Populasi merupakan keseluruhan (universum) dari obyek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dan sebagainya sehingga obyek-obyek ini dapat menjad sumber data penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh unit bisnis yang dimiliki oleh PT Varia Usaha yaitu sebanyak 4 unit bisnis. Bagian dari populasi yang didalamnya masih terdapat sifat dan karakteristik populasi disebut sampel (Sugiyono, 2001 : 73). Berdasarkan ukuran populasi yang kecil, maka penelitian ini menggunakan teknik sensus dalam pengambilan sampel yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini. Teknik sensus dijelaskan oleh Supranto (1997:53) sebagai berikut:

Sensus merupakan pencatatan seluruh elemen yang menjadi obyek penelitian. Dengan melakukan metode sensus akan diperoleh nilai karakteristik sesungguhnya, yang hasil datanya disebut parameter. Sehingga kesimpulan yang diambil berlaku umum untuk semua populasi dan pasti

1.6.2 Tahap pengumpulan data

Pengumpulan data diperlukan untuk memperoleh data yang akurat guna keberhasilan sebuah penelitian. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

a. Teknik Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan permasalahan dengan cara bertanya langsung kepada responden atau informan. Wawancara dalam penelitian ini dilaksanakan dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada pimpinan PT Varia Usaha, direktur masing-masing unit bisnis serta manajer pemasaran masing-masing unit bisnis yang dimiliki oleh PT Varia Usaha berdasarkan pedoman wawancara.

b. Teknik Observasi

Observasi merupakan instrumen yang menuntut adanya pengamatan dari peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap obyek penelitiannya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan observasi non partisipan yaitu peneliti tidak terlibat langsung dan hanya sebagai pengamat independen. Observasi dalam penelitian ini merupakan pengamatan yang berstruktur yaitu telah diketahui aktivitas atau aspek apa yang akan diamati, yang relevan dengan masalah dan tujuan penelitian.

c. Teknik Dokumentasi

Teknik ini merupakan salah satu instrumen pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti untuk mendukung atau melengkapi hasil penelitian. Teknik dokumentasi disini dilakukan dengan mempelajari dan mencatat data-data atau catatan-catatan tertulis mengenai operasionalisasi perusahaan, atau dokumen lain yang berkaitan dengan tema penelitian, seperti data penjualan, data pertumbuhan perusahaan dan sebagainya.

1.6.3 Tahap Pengolahan Data

Dalam tahap pengolahan data ini, langkah-langkah yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

a. Mengidentifikasi unit analisis

Setiap unit bisnis yang akan dianalisis terlebih dahulu dilakukan identifikasi. Identifikasi ini pada akhirnya akan dapat digunakan untuk

menganalisis posisi unit bisnis yang menjadi obyek dalam penelitian ini. Hal ini sangat penting karena posisi unit bisnis akan menentukan strategi pemasaran yang akan digunakan dalam unit bisnsi yang bersangkutan.

- b. Mengklasifikasikan data statistik yang diperlukan untuk analisis, yaitu :
 - 1). Data penjualan tahunan tiap produk
 - 2). Data penjualan tahunan pesaing (untuk produk yang sama)
 - 3). Tingkat pertumbuhan tahunan tiap produk
- c. Editing (pemeriksaan data)

Sebelum data diolah, data tersebut perlu diedit terlebih dahulu. Mengedit atau memeriksa data bermaksud untuk meneliti kembali data yang telah terkumpul, untuk mengetahui apakah data tersebut baik dan dapat segera disiapkan untuk keperluan proses berikutnya. Pemeriksaan data dilakukan terhadap data yang telah diperoleh dalam tahap pengumpulan data.

1.6.4 Analisis Data

Proses selanjutnya setelah data terkumpul adalah melakukan analisis data. Semua data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dianalisis dan diolah dengan teori dan langkah yang sudah ditentukan dalam Model Evaluasi Portofolio Bisnis BCG. Proses analisis dimulai dari pengumpulan data perusahaan kemudian data diolah dan dimasukkan dalam matrik BCG sehingga dapat dilihat posisi perusahaan. Penyusunan dan penggunaan matrik BCG dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menghitung pangsa pasar relatif

Penghitungan pangsa pasar relatif dilakukan dengan cara membagi besarnya volume penjualan tahunan produk yang dikuasai perusahaan terhadap volume penjualan pesaing utama. Untuk menghitung pangsa pasar relatif tahun N dilakukan dengan rumus :

$$\frac{\text{Volume penjualan perusahaan tahun N}}{\text{Volume penjualan pesaing utama tahun N}}$$

(Suwarsono, 2000 : 120)

Pangsa pasar relatif dalam penelitian ini dikategorikan sebagai berikut :

- 1). Apabila pangsa pasar = 1, berarti perusahaan ini mempunyai pangsa pasar yang sama dengan pesaing utama
 - 2). Apabila pangsa pasar < 1, berarti perusahaan ini memiliki pangsa pasar yang lebih kecil dari pesaing utama
 - 3). Apabila pangsa pasar > 1, berarti perusahaan ini memiliki pangsa pasar yang lebih besar dari pesaing utama.
- b. Menghitung tingkat pertumbuhan pasar

Penghitungan pertumbuhan pasar tahun N dihitung dengan rumus :

$$\frac{\text{Volume penjualan industri th N} - \text{Volume penjualan industri th. N-1}}{\text{Volume penjualan industri th. N-1}} \times 100\%$$

(Suwarsono, 2000 : 120)

- c. Membuat plot pangsa pasar pada diagram matrik BCG

Apabila kita ingin mengetahui pangsa pasar relatif masing-masing unit bisnis, maka unit bisnis tersebut dapat dibuatkan plotnya dalam matrik BCG. Tetapi masing-masing unit bisnis tersebut harus dihitung besarnya terlebih dahulu dalam bentuk diagram pie. Masing-masing lingkaran mewakili satu unit bisnis. Luas lingkaran mewakili proporsi tingkat pendapatan perusahaan yang dihasilkan oleh masing-masing unit bisnis. Secara keseluruhan, hal ini dapat memberikan gambaran kekuatan masing-masing unit bisnis dalam menghasilkan pendapatan.

- d. Rumusan setiap kuadran

Tingkat pertumbuhan pasar pada umumnya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Sedangkan posisi relatif kompetitif dibedakan berdasarkan market share antara 1,0 dan 10, sehingga posisi tergolong tinggi disebut pemimpin pasar (leader). Selanjutnya, setelah semua bisnis unit tersebut dibuatkan plotnya dalam matrik BCG, pengaruhnya dapat dilihat dalam strategi di tingkat korporat secara keseluruhan.

1). Pertumbuhan Pasar Tinggi atau Posisi Persaingan Tinggi (*Star*)

Bisnis pada posisi ini menghadapi pertumbuhan pasar yang sangat cepat dengan pangsa pasar yang sangat besar. *Star* merupakan kemungkinan jangka panjang terbaik (*growth and profitability*). Bisnis ini memerlukan investasi untuk memperkuat posisi dominannya di dalam pasar yang sedang tumbuh. Tetapi suatu perusahaan perlu berhati-hati, karena pada tahap ini meskipun posisi dan cash flow kuat, hal itu mungkin tidak cukup untuk membiayai pertumbuhan yang cepat. Perusahaan sebaiknya mengurangi pengeluaran yang berlebihan terutama jika pasar telah dewasa atau pertumbuhan menurun.

2). Pertumbuhan Pasar Rendah atau Posisi Persaingan Tinggi (*Cash cow*)

Pada posisi ini pasar dalam kondisi telah dewasa, tingkat pertumbuhan relatif rendah. Hal ini disebabkan karena posisinya relatif kuat. Karena itu, perusahaan itu disarankan untuk mengadakan investasi pada unit bisnis yang berada pada posisi *cash cow*. Strategi ini juga dapat diterapkan pada unit bisnis dengan posisi *Star* atau *Question mark*

3). Pertumbuhan Pasar Rendah atau Posisi Persaingan Rendah (*Dog*)

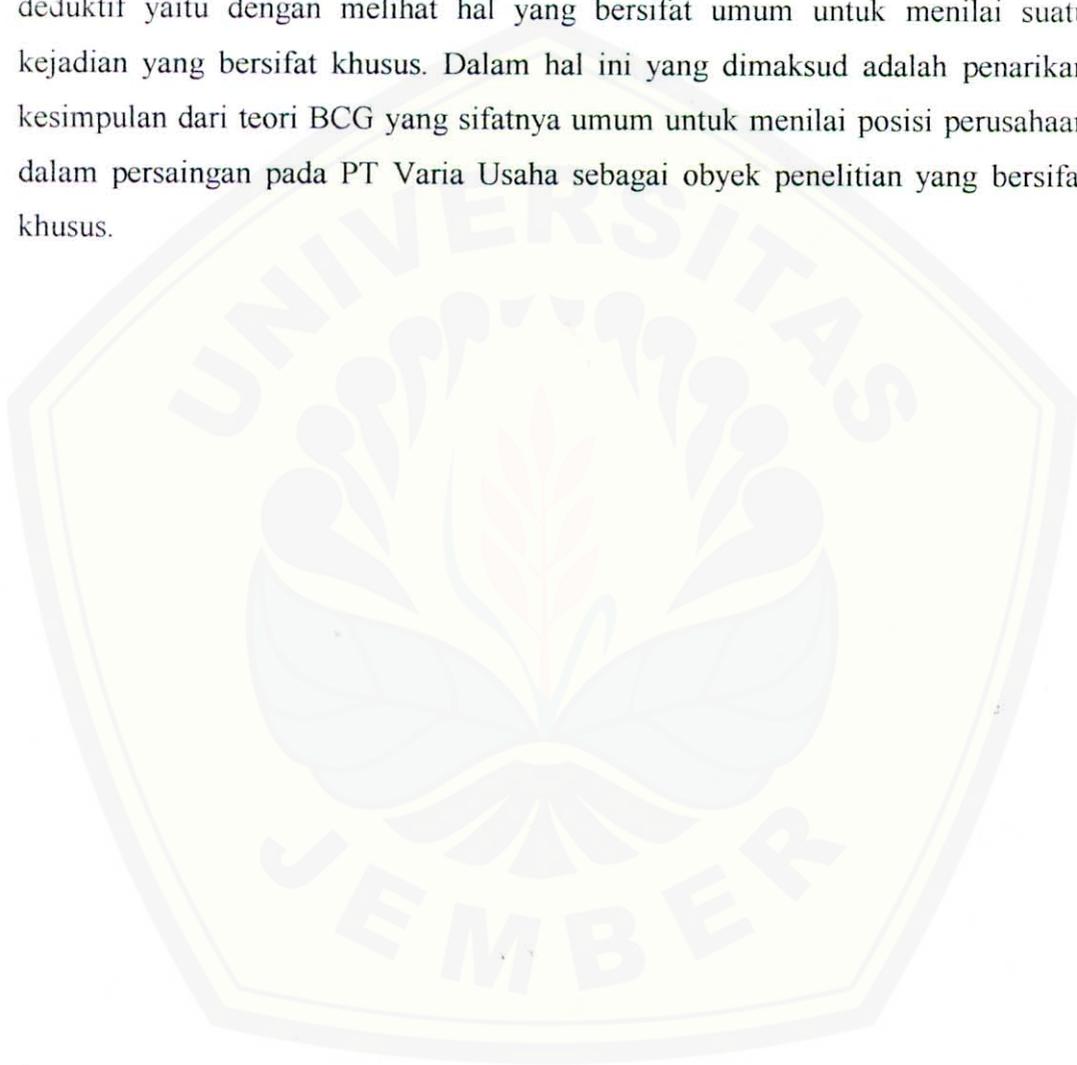
Perusahaan dalam kondisi ini menghadapi pangsa pasar yang sangat rendah, yang terjadi pada pertumbuhan yang lamban. Cash flow yang rendah dan sering negatif disebabkan oleh posisi kompetisi yang lemah. Jika perusahaan memerlukan investasi untuk mempertahankan pangsa pasar *Dog*, mungkin lebih baik bagi bisnis tersebut untuk melakukan divest dan investasi direlokasikan untuk membiayai *Question mark* atau *Star*.

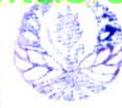
4). Pertumbuhan Pasar Tinggi atau Posisi Persaingan Rendah (*Question mark*)

Perusahaan dalam kondisi ini menghadapi masalah pangsa pasar yang rendah dan justru terjadi dalam kondisi pertumbuhan yang tinggi. Kondisi ini seolah-olah memberi kesan bahwa cash flow lemah. Investasi sangat diperlukan dan diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasar dan menciptakan kondisi ke arah *Star*, tetapi hal ini sangat berbahaya.

1.6.5 Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir dari suatu riset adalah merumuskan suatu kesimpulan dari permasalahan dan pembahasan yang diteliti. Hal ini berkaitan dengan tujuan dan kegunaan dari penelitian itu sendiri. Oleh karena itu setelah mengadakan analisa data seperti terurai diatas maka perlu adanya penarikan kesimpulan. Metode pengambilan kesimpulan yang dipilih dalam penelitian ini adalahn metode deduktif yaitu dengan melihat hal yang bersifat umum untuk menilai suatu kejadian yang bersifat khusus. Dalam hal ini yang dimaksud adalah penarikan kesimpulan dari teori BCG yang sifatnya umum untuk menilai posisi perusahaan dalam persaingan pada PT Varia Usaha sebagai obyek penelitian yang bersifat khusus.





II. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada awalnya PT Varia Usaha merupakan sebuah yayasan yang bernama Yayasan Sejahtera Semen Gresik (YSSG) yang masih termasuk dalam ruang lingkup Semen Gresik Group. YSSG tersebut beroperasi sejak tahun 1969 dengan spesialisasi usaha di bidang perdagangan semen produksi PT Semen Gresik. Bidang usaha yang ditekuni YSSG tersebut merupakan bidang usaha yang sangat potensial, terbukti dengan semakin berkembangnya Yayasan Sejahtera Semen Gresik dari unit usaha dengan skala menengah menjadi unit usaha dengan skala besar. Perkembangan dan kemajuan yayasan tersebut tidak pernah lepas dari pantauan dan arahan PT Semen Gresik sebagai perusahaan induk. Kemajuan YSSG tersebut mendorong manajemen untuk berupaya merubah bentuk yayasan menjadi sebuah perusahaan resmi. Keinginan tersebut didasari pertimbangan bahwa dengan menjadi sebuah perseroan akan lebih memudahkan dalam pemaksimalan perolehan keuntungan. Selain itu juga akan mudah untuk berekspansi baik wilayah pemasaran maupun ekspansi bidang usaha. Keinginan manajemen YSSG tersebut ternyata mendapat tanggapan yang positif dari PT Semen Gresik. Sehingga Yayasan Sejahtera Semen Gresik pada tanggal 13 Februari 1974 berubah menjadi PT Varia Usaha melalui notaris Goesti Djohan di Surabaya dengan nomor akta pendirian 121 dan tambahan berita negara RI tanggal 31 Desember 1974 nomor 105.

Semula PT Varia Usaha hanya memiliki dua unit bisnis yaitu jasa angkutan dan distribusi semen produksi PT Semen Gresik. Jasa angkutan yang dilaksanakan oleh PT Varia Usaha merupakan jasa untuk mengangkut semen ke daerah konsumen. Sehingga perusahaan tidak semata-mata menjual semen akan tetapi juga bersedia mengangkut semen tersebut sampai di tempat tujuan. Dengan menjalankan dua unit bisnis tersebut, keuntungan yang diperoleh oleh PT Varia Usaha semakin meningkat. Kenaikan keuntungan tersebut merupakan bukti kinerja yang positif dari seluruh karyawan PT Varia Usaha dalam memaksimalkan

unit bisnis yang mereka miliki. Keuntungan yang diperoleh tersebut, oleh manajemen PT Varia Usaha diinvestasikan pada beberapa bidang usaha yang lain.

Dalam upaya memilih bidang usaha baru yang akan dilaksanakan, PT Varia Usaha tidak sembarangan ataupun hanya mengikuti tren yang ada di pasar. Pemilihan tersebut dilakukan setelah melalui proses riset terhadap pasar yang dilakukan manajemen perusahaan. Selain itu pemilihan juga tetap berdasarkan kemampuan internal perusahaan seperti kemampuan sumber daya manusia, modal maupun kemampuan manajemen. Semua pertimbangan tersebut terbukti nyata dengan terus berkembangnya unit-unit bisnis baru yang dikelola perusahaan. Sampai saat ini PT Varia Usaha sudah memiliki beberapa unit bisnis antara lain perdagangan semen, pertambangan dan penyediaan barang-barang industri. Semakin berkembangnya perusahaan, semakin nyata terlihat dengan dibukanya kantor perwakilan PT Varia Usaha di Tuban dan Banjarmasin. Dengan dibukanya kantor perwakilan tersebut, PT Varia Usaha berharap kebutuhan konsumen akan semakin cepat terpenuhi. Selain itu PT Varia Usaha juga semakin berani untuk berekspansi di bidang-bidang usaha yang lain. Dalam usaha untuk lebih mengefektifkan dan mengefisienkan kinerja unit-unit bisnis yang dikelolanya, PT Varia Usaha melakukan terobosan dengan mendirikan anak-anak perusahaan yang baru untuk mengelola beberapa unit bisnis perusahaan. Sekarang ini PT varia Usaha sudah memiliki beberapa anak perusahaan dengan spesialisasi yang berbeda. Anak-anak perusahaan PT Varia Usaha tersebut adalah :

a. Perseroan Terbatas Waru Abadi

Anak perusahaan yang bergerak pada bidang perdagangan barang-barang bangunan dan jasa konstruksi

b. Perseroan Terbatas Varia Usaha Bahari

Anak perusahaan yang bergerak pada bidang bongkar muat barang yang ada di pelabuhan

c. Perseroan Terbatas Varia Usaha Dharma Segara

Anak perusahaan yang bergerak pada bidang ekspedisi muatan kapal laut.

d. Perseroan Terbatas Varia Usaha Lintas Segara

Anak perusahaan yang bergerak pada bidang jasa pelayaran angkutan barang.

Dalam menjalankan roda bisnisnya PT Varia Usaha selalu memegang mutu serta menyajikan pelayanan yang cepat, tepat dan aman. PT Varia Usaha berusaha menjadi sahabat terpercaya bagi setiap mitra kerja, dan kepuasan pelanggan adalah tujuan utamanya.

2.2 Anak perusahaan PT Varia Usaha

Berdasarkan uraian tentang anak-anak perusahaan PT Varia Usaha diatas, dibawah ini akan disajikan penjelasan tentang bidang usaha yang dilaksanakan, yaitu :

a. Perseroan Terbatas Varia Usaha Bahari

Perusahaan ini merupakan salah satu anak perusahaan PT Varia Usaha yang bergerak pada bidang bongkar muat barang yang ada di pelabuhan. Perusahaan ini menyediakan jasa bongkar muat barang, yaitu menyediakan tenaga kerja untuk melakukan bongkar muat barang di pelabuhan yang terdapat di kota Gresik. Setiap kapal yang berlabuh dapat menggunakan jasa pelayanan yang disediakan oleh PT Varia Usaha Bahari tersebut.

b. Perseroan Terbatas Varia Usaha Dharma Segara

Perusahaan ini juga merupakan anak perusahaan PT Varia Usaha yang bergerak pada ekspedisi muatan kapal laut (EMKL). Perusahaan ini bergerak sebagai perusahaan perantara angkutan kapal laut. PT Varia Usaha Dharma Segara hanya bersifat sebagai penyedia sarana dan prasarana dalam pelayaran angkutan barang di laut. Sebagai perusahaan perantara, PT Varia Usaha Dharma Segara hanya membantu menyelesaikan proses administrasi dan surat-surat yang dibutuhkan perusahaan lain yang akan melakukan pelayaran muatan kapal laut serta menyediakan armada yang akan digunakan untuk mengangkut barang tersebut melalui kapal laut. Meskipun perusahaan ini juga menyediakan armada untuk melayani angkutan kapal laut, akan tetapi armada tersebut bukan milik PT Varia Usaha Dharma Segara.

c. Perseroan Terbatas Varia Usaha Lintas Segara

Perusahaan ini merupakan anak perusahaan PT Varia Usaha yang mengkhususkan bidang usahanya pada jasa pelayaran angkutan barang. Dalam

kegiatan usahanya PT Varia Usaha Lintas Segara masih memiliki keterkaitan usaha yang erat dengan PT Varia Usaha Dharma Segara. Jika PT Varia Usaha Dharma Segara hanya bergerak sebagai perusahaan perantara angkutan kapal laut, PT Varia Usaha Lintas Segara merupakan perusahaan yang menyediakan armada untuk melakukan pelayaran angkutan barang kapal laut. Perusahaan ini menyediakan jasa pelayaran bagi perusahaan lain yang akan mengirim barang melalui jasa pelayaran angkutan barang kapal laut.

d. Perseroan Terbatas Waru Abadi

Perusahaan ini juga merupakan salah satu anak perusahaan PT Varia Usaha yang bergerak di bidang jasa konstruksi serta perdagangan bahan-bahan bangunan. Diantara anak-anak perusahaan yang dimiliki oleh PT Varia Usaha, PT Waru Abadi adalah anak perusahaan yang memiliki asset paling besar. Besarnya asset perusahaan ini terlihat dari total omzet penjualan yang terus meningkat dari waktu ke waktu. Semula anak perusahaan ini didirikan dengan spesialisasi usaha sebagai distributor semen produksi PT Semen Gresik. Kinerja perusahaan yang tinggi di bidang usaha tersebut membawa perusahaan dari perusahaan berskala menengah menjadi perusahaan dengan skala besar. Bahkan di beberapa daerah, PT Waru Abadi bersaing dengan PT Varia Usaha dalam bidang usaha pemasaran semen. Kemajuan anak perusahaan ini semakin terbukti dengan perluasan bidang usaha yang dijalankan antar lain jasa konstruksi dan kayu olahan serta perdagangan barang-barang ekspor dan import.

2.3 Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan merupakan faktor yang ikut menentukan berhasil tidaknya operasional perusahaan. Menentukan lokasi perusahaan merupakan masalah jangka panjang dan menyangkut perluasan perusahaan di masa yang akan datang. Lokasi yang sangat strategis bagi perusahaan merupakan hal yang sangat penting, sebab disamping ada hubungan dengan masa depan perusahaan juga berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu lokasi perusahaan harus diputuskan dengan dasar pertimbangan yang cermat terhadap

semua faktor yang dianggap memegang peranan penting untuk kelancaran operasi produksi suatu perusahaan. Lokasi PT Varia Usaha berada di kelurahan Singosari, kecamatan Kebomas, kabupaten Gresik, provinsi Jawa Timur, tepatnya di jalan Veteran No. 129 Gresik – 61122. Pertimbangan alasan-alasan pemilihan lokasi tersebut bagi PT Varia Usaha adalah :

- a. Letaknya strategis untuk perusahaan yang bergerak pada beberapa unit bisnis yaitu bidang perdagangan dan jasa angkutan.
- b. Letaknya strategis karena berdekatan dengan pemasok.
- c. Dari segi keamanan, lokasi bangunan mudah diawasi.
- d. Letaknya mudah dijangkau masyarakat serta mudah untuk menjalin hubungan dengan relasi.

Selain memiliki kantor pusat yang berlokasi di kota Gresik, PT Varia Usaha juga mempunyai beberapa kantor perwakilan di Tuban dan di Banjarmasin yaitu :

- a. Kantor perwakilan di Tuban yaitu di desa Sukorejo, kecamatan Jenu Tuban km 26 Jawa Timur
- b. Kantor perwakilan di Banjarmasin yaitu di jalan Ir. H.Muhammad Noor, Kuin Cerucuk Banjarmasin, Kalimantan Selatan

2.4 Kegiatan Perusahaan

Didalam menjalankan kegiatan usahanya beberapa unit bisnis yang dimiliki PT Varia Usaha tersebut masih memiliki kaitan yang erat dengan produksi semen PT Semen Gresik. Adanya keterkaitan ini seringkali menyebabkan setiap kenaikan atau penurunan produksi PT Semen Gresik juga akan berpengaruh pada produktivitas PT Varia Usaha. Dalam operasional perusahaan PT Varia Usaha memiliki tiga unit usaha utama dan satu usaha penunjang. Tiga unit bisnis utama inilah yang lebih banyak memiliki kaitan yang erat dengan produktivitas PT Semen Gresik. Ketiga unit bisnis utama tersebut meliputi unit bisnis angkutan semen PT Semen Gresik, unit bisnis perdagangan semen PT Semen Gresik dan unit bisnis perdagangan barang tambang. Sedangkan unit bisnis penunjangnya yaitu unit bisnis perdagangan barang industri.

Secara lebih terperinci berikut akan diuraikan masing-masing unit usaha PT Varia Usaha, yaitu :

a. Unit Bisnis Angkutan Semen

Unit bisnis angkutan semen PT Varia Usaha melayani permintaan jasa angkutan semen dari beberapa distributor PT Semen Gresik. Unit angkutan ini melayani distributor yang akan mengangkut hasil produksi PT Semen Gresik untuk diangkut ke beberapa pelanggannya. Dengan menggunakan armada yang dimilikinya, unit bisnis ini mampu mengangkut hampir sebagian besar hasil produksi PT Semen Gresik untuk dibawa ke pedagang-pedagang dibawah distributor. Unit bisnis ini sangat berkaitan erat dengan produksi PT Semen Gresik, sehingga apabila produksi PT Semen Gresik meningkat maka unit bisnis ini juga akan menyesuaikan diri.

Unit bisnis ini merupakan salah satu unit bisnis andalan yang dimiliki PT Varia Usaha, karena sebagian besar produk semen dari PT Semen Gresik yang dikirim ke seluruh distributor di seluruh wilayah Jawa Timur dan Jawa Tengah menggunakan armada angkutan PT Varia Usaha. Unit bisnis ini didukung oleh ratusan armada angkutan darat yang memadai, antara lain jenis armada truk gandeng, engkel, tronton dan trailer. Unit bisnis jenis ini terdiri atas unit bisnis angkutan semen dan angkutan umum. Unit bisnis angkutan semen melakukan kegiatan mengangkut hasil produksi PT Semen Gresik yang dalam operasinya juga bersaing dengan perusahaan lain yang juga melakukan bisnis angkutan semen hasil produksi PT Semen Gresik.

Unit bisnis angkutan semen yang dimiliki PT Varia Usaha melangkah lebih maju dengan dioperasikannya angkutan semen melalui kereta api yang bekerjasama dengan PT Kereta Api. Pengiriman semen melalui kereta api ini diadakan untuk memenuhi permintaan pelanggan akan jasa angkutan yang lebih bebas hambatan dalam rangka kecepatan dan keamanan barang sampai di tempat tujuan. Unit bisnis ini menggunakan sistem sewa gerbong dari PT Kereta Api untuk mengangkut semen.

b. Unit Bisnis Perdagangan Semen

Unit bisnis ini juga merupakan salah satu unit bisnis utama yang dapat diandalkan oleh PT Varia Usaha. Unit bisnis ini memasarkan produk semen PT Semen Gresik. Bersama dengan beberapa distributor PT Semen Gresik yang lain, unit bisnis ini bersaing untuk memasarkan produk PT Semen Gresik. Sebagai salah satu perusahaan yang ditunjuk sebagai distributor utama produk PT Semen Gresik, produktivitas usaha ini sangat dipengaruhi produktivitas PT Semen Gresik.

Unit bisnis ini berperan sebagai distributor semen produk PT Semen Gresik, baik produk yang dikemas dalam bentuk sak (*in bag*) yang diangkut oleh armada truk dan kereta api, maupun dalam bentuk curah (*in bulk*) yang diangkut oleh armada truk bulk carrier milik PT Varia Usaha. Pada unit bisnis ini, PT Varia Usaha telah memiliki banyak pelanggan tetap atau sub distributor yang tersebar di wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat.

c. Unit Bisnis Pertambangan

Unit bisnis ini melakukan kegiatan penambangan dan pemasok bahan-bahan tambang terutama yang dibutuhkan oleh industri semen yaitu pasir silika dan batubara. Unit bisnis perdagangan batubara pada awalnya didirikan hanya sebagai pemasok bahan yang dibutuhkan dalam proses produksi PT Semen Gresik. Akan tetapi dalam perkembangan selanjutnya unit bisnis ini juga melayani permintaan pasar yang cukup luas. Unit bisnis perdagangan batubara yang dilakukan PT Varia Usaha adalah menjual batubara kepada beberapa perusahaan yang membutuhkannya sebagai bahan bakar dalam kegiatan produksinya. Batubara yang diperdagangkan diambil dari Kalimantan Selatan yang dilengkapi dengan fasilitas pemrosesan batubara, stockpile serta dermaga Banjarmasin. Dalam aspek pemasaran, unit bisnis ini telah memiliki beberapa pasar tetap untuk mendistribusikan batubara antara lain PT Semen Gresik, PT Pakerin, PT Smelting dan beberapa perusahaan lainnya.

Demikian juga unit bisnis perdagangan pasir silika yang dimiliki PT Varia Usaha, unit bisnis ini juga melayani permintaan pasar terhadap pasir silika. Kebutuhan terhadap pasir silika relatif kecil, sehingga tidak banyak perusahaan yang memilih bergerak pada bidang ini. Dalam kenyataannya PT Varia Usaha berhasil menguasai pasar hampir 50 % dari total pasar yang ada. Pasir silika yang akan diperdagangkan diambil dari pesisir pantai selatan dan utara pulau Jawa. Pasir silika bukan merupakan barang yang dibutuhkan setiap hari, sehingga tidak mudah untuk memasarkannya. Beberapa perusahaan yang telah menjadi pelanggan tetap unit bisnis ini antara lain PT Semen Gresik dan PT Smelting.

d. Unit Bisnis Barang Industri

Unit bisnis ini merupakan bisnis penunjang dari bisnis utama yang dimiliki PT Varia Usaha. Bidang usaha barang industri merupakan penggabungan dua unit kerja yaitu unit perdagangan barang teknik atau industri dan unit pabrikasi mesin. Unit bisnis perdagangan barang-barang teknik atau industri ini bersifat keagenan. Perdagangan melayani kebutuhan berbagai macam industri semen, pupuk, kertas, gula, perkebunan, perkapalan dan sebagainya. Unit bisnis perdagangan ini mengageni beberapa barang produksi luar negeri antara lain :

- 1). Reducer, Coupling, Back stop merk "FALF"- USA
- 2). Conveyor Belt merk "SEMPERIT SFBT"- France
- 3). Weight Feeder merk "MERRICK"- USA
- 4). Water Flow Meter merk "TURBO"- Germany
- 5). Aeroslide Fabrics merk "MUHLENSOHN" – Germany
- 6). ISC Control Service, Singapore
- 7). Polyester Bag Filter, Singapore

Unit bisnis penunjang lainnya adalah unit bisnis fabrikasi mesin. Operasi sub bidang usaha ini didorong adanya kebutuhan perusahaan akan fabrikasi mesin yang semakin meningkat. Pada awalnya unit usaha ini didirikan untuk memenuhi kebutuhan di bidang *concrete manufacturing equipment*, melaipti drum mixer yang dipasang diatas chasis truk untuk pengaduk dan pengangkut campuran beton siap pakai (ready mix), silo semen untuk penyimpan semen

bagi pelanggan, tangki semen curah (bulk carrier) untuk penunjang angkutan semen curah serta batching plant untuk mengolah bahan beton menjadi beton siap pakai. Akan tetapi pada saat ini dengan didukung SDM yang berkualitas dan penyempurnaan manajemen secara terus menerus bidang usaha ini melangkah lebih maju dengan memproduksi material handling parts yang meliputi : Belt Conveyor, Air Slide Conveyor, Bucket Elevator, Screw Conveyor, Scarapper dan lain sebagainya.

2.5 Organisasi Perusahaan

2.5.1 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi Perusahaan

- 1) Menjadi sebuah perusahaan yang tangguh dan unggul dalam bidang usaha utama, yaitu angkutan, perdagangan semen dan pertambangan
- 2) Senantiasa berkembang dengan sehat, seimbang antara pertumbuhan dan kemampulabaan
- 3) Menjadi sebuah perusahaan dengan pengelolaan yang baik, terutama dalam hal pemenuhan kepuasan pelanggan, pengembangan sumber daya manusia dan efisiensi di segala bidang

b. Misi Perusahaan

- 1) Sebagai salah satu perusahaan yang dapat dimanfaatkan oleh induk perusahaan (PT Semen Gresik) dalam melaksanakan misi dan tujuannya
- 2) Sebagai sebuah unit ekonomi dengan tujuan :
 - a). Mencari laba optimal untuk memenuhi kepentingan stake holder
 - b). Selalu berusaha menaikkan nilai perusahaan
 - c). Mampu bersaing dengan perusahaan lain dalam melaksanakan mitra bisnis dengan induk (PT Semen Gresik) maupun perusahaan lainnya
 - d). Pengelolaan dengan pandangan global
- 3) Tanggung jawab perusahaan yaitu dengan selalu menaikkan dan mensejahterakan sumberdaya manusia perusahaan dan selalu

berpartisipasi dalam pembangunan negara dan lingkungan, baik di tingkat daerah maupun tingkat nasional.

2.5.2 Struktur Organisasi PT Varia Usaha

Bagi setiap perusahaan, struktur organisasi merupakan alat yang sangat penting untuk menjamin adanya koordinasi yang baik dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan. Struktur organisasi menjadi kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi maupun orang per orang yang menunjukkan kedudukan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja.

Struktur organisasi yang dimiliki PT Varia Usaha adalah berbentuk garis, yaitu suatu bentuk struktur organisasi yang menegaskan bahwa bawahan bertanggung jawab secara keseluruhan kepada atasan dalam masing-masing bidang pada setiap unit bisnis dan serangkaian kekuasaan atau perintah mengalir secara lurus dari atas ke bawah sampai pada tingkat yang paling rendah. Secara terperinci struktur organisasi PT Varia Usaha dapat dilihat pada bagan berikut ini :

DIREKSI

DIREKTUR UTAMA
DIREKTUR OPERASI WAKIL MANAJEMEN

4



TOTAL KARYAWAN
PT VARIA USAHA
ANAK USAHA
♦ PT WARU ABADI
♦ PT VU BAHARI
♦ PT VUDS
♦ PT VULS
♦ PT VU BARITO

2.5.3 Tanggung jawab dan Wewenang Dalam Perusahaan

Untuk kelancaran operasional perusahaan dan menciptakan tata laksana kerja yang efisien, efektif dan dinamis, maka dilakukan pembagian tanggung jawab dan wewenang pada masing-masing bidang, yaitu :

a. Dewan Direksi

Secara umum, dewan direksi memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk:

- 1) Menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan di semua bidang untuk memperlancar operasi perusahaan
- 2) Merumuskan dan menetapkan konsep bisnis

Dalam menjalankan fungsinya, dewan direksi terdiri atas tiga direktur, yaitu :

1) Direktur Utama

Direktur utama merupakan penanggung jawab tertinggi untuk mengelola seluruh kegiatan perusahaan. Direktur utama mempunyai tanggung jawab dan wewenang sebagai berikut :

- a). Mengelola seluruh kegiatan perusahaan dengan menetapkan rencana kerja, mengorganisir dan melaksanakan rencana tersebut serta melakukan pengawasan terhadap operasi perusahaan.
- b). Mengkoordinir dewan direksi dalam mengelola fungsi-fungsi perusahaan dan wewenang serta tanggung jawabnya.
- c). Memberikan pertanggungjawaban kepada dewan komisaris

2) Direktur Keuangan

Direktur keuangan memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk :

- a). Merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan administrasi keuangan perusahaan.
- b). Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas lalu lintas keuangan dan laporan keuangan perusahaan.
- c). Memberikan pertanggungjawaban kepada dewan komisaris.

3) Direktur Operasi

Direktur operasi bertanggung jawab dan berwenang untuk :

- a). Bertanggung jawab secara menyeluruh atas pengawasan kegiatan proses produksi barang dan jasa seluruh bidang usaha dan biro pelayanan.
 - b). Memantau pelaksanaan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000
 - c). Mengkoordinasi seluruh kegiatan operasional perusahaan
 - d). Memberikan pertanggungjawaban kepada dewan komisaris
- b. Kepala Bidang Usaha

Kepala bidang usaha berada dibawah dewan direksi dan bertanggung jawab pada dewan direksi sesuai dengan bidang usahanya masing-masing serta berdasarkan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh direksi. Kepala bidang usaha PT Varia Usaha terdiri atas :

1) Kepala bidang usaha perdagangan semen

Kepala bidang usaha ini memiliki tanggung jawab dan wewenang :

- a). Bertanggung jawab dan berwenang untuk mengelola seluruh kegiatan bidang usaha perdagangan semen yang meliputi perdagangan semen sak dan curah.
- b). Merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan administrasi dan keuangan perdagangan semen.
- c). Mengkoordinir, mengawasi dan mengendalikan kegiatan-kegiatan unit kerja yang dibawah
- d). Memberikan pertanggungjawaban kepada dewan direksi.

2) Kepala bidang usaha angkutan

Kepala bidang usaha ini mempunyai tanggung jawab dan wewenang sebagai berikut :

- a). Mengelola seluruh kegiatan bidang usaha angkutan truk dan kereta api
- b). Merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan administrasi dan keuangan unit bisnis angkutan
- c). Memberikan pertanggung jawaban kepada dewan direksi
- d). Mengkoordinir, mengawasi dan mengendalikan kegiatan-kegiatan unit kerja yang dibawah

3) Kepala bidang usaha pertambangan

Kepala bidang usaha pertambangan ini mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk :

- a). Mengelola seluruh kegiatan bidang usaha pertambangan
- b). Merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan administrasi dan keuangan unit bisnis pertambangan
- c). Memberikan pertanggung jawaban kepada dewan direksi
- e). Mengkoordinir, mengawasi dan mengendalikan kegiatan-kegiatan unit kerja yang dibawah

c. Kepala Biro

Kepala biro berada dibawah dewan direksi dan bertanggung jawab kepada direksi sesuai dengan bidangnya masing-masing serta berdasarkan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh direksi. Kepala biro Pt Varia Usaha terbagi menjadi lima bagian, yaitu :

1) Kepala biro satuan pengawasan intern (SPI)

Kepala biro ini memiliki fungsi untuk menciptakan mekanisme pengendalian serta pengawasan terhadap semua aktivitas perusahaan secara efisien dan efektif dalam rangka peningkatan kemampuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan jalan memberikan sebanyak mungkin masukan dan saran perbaikan. Kepala biro memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk :

- a). Melakukan pengawasan terhadap tugas-tugas departemen pendukung operasional baik secara protektif maupun konstruktif.
- b). Menjalankan jenis penilaian, pemeriksaan dan pengawasan yang selalu berpedoman pada buku pemeriksaan yang sah.
- c). Menilai, memeriksa, mengevaluasi dan memastikan telah dijalankan proses produksi baik barang maupun jasa.
- d). Mengkoordinir, mengawasi dan mengendalikan kegiatan-kegiatan unit kerja yang dibawah

2) Kepala biro keuangan dan akuntansi

Kepala biro ini memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk :

- a). Menyelenggarakan transaksi atas semua aktivitas yang terjadi
 - b). Mengadakan analisa dan membuat laporan keuangan perusahaan
 - c). Mengkoordinir, mengawasi dan mengendalikan kegiatan-kegiatan unit kerja yang dibawah
- 3) Kepala biro umum dan sumber daya manusia
- Kepala biro ini bertanggung jawab dan berwenang untuk :
- a). Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan kesekretariatan, personalia, umum dan kegiatan-kegiatan lain yang sejenis
 - b). Mengurus penerimaan karyawan baru yang meliputi panggilan, seleksi, psikotes dan sebagainya yang dibutuhkan perusahaan
 - c). Mengelola seluruh kegiatan biro SDM yang meliputi unit umum, hukum dan perijinan, unit kepegawaian dan diklat serta unit keamanan dan K3L.
 - d). Mengkoordinir, mengawasi dan mengendalikan kegiatan-kegiatan unit kerja yang dibawah
- 4) Kepala biro sistem informasi
- Kepala biro ini bertanggung jawab dan berwenang untuk :
- a). Mengumpulkan, mengevaluasi dan menganalisis data, baik data primer ataupun data skunder
 - b). Menyajikan data yang dibutuhkan dalam perencanaan, pengendalian dan kegiatan organisasi
 - c). Meneruskan informasi yang berharga kepada orang-orang di dalam atau diluar unitnya
 - d). Mengkoordinir, mengawasi dan mengendalikan kegiatan-kegiatan unit kerja yang dibawah.
- 4) Kepala biro pengembangan perusahaan
- Kepala biro ini bertanggung jawab dan berwenang untuk :
- a). Merencanakan dan mengembangkan sistem dan manajemen bagi pengembangan usaha
 - b). Mengkoordinir, mengawasi dan mengendalikan kegiatan-kegiatan unit kerja yang dibawah

d. Unit kerja

Unit kerja ini berada dibawah kepala biro atau kepala bidang usaha dan memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh kepala biro atau kepala bidang usaha.

2.5.4 Pengelolaan dan Pengawasan Perusahaan

Setiap perusahaan yang beroperasi dan melakukan aktivitas bisnisnya dalam suatu persaingan industri akan selalu membutuhkan suatu pengelolaan dan pengawasan secara intern. Pengelolaan perusahaan ini berkaitan dengan sistem manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan dalam setiap aktivitas bisnisnya. Dengan sistem manajemen yang baik, perusahaan akan mampu melakukan fungsi pengelolaan secara sempurna yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan ketentuan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) yang dimiliki oleh PT Varia Usaha, pengelolaan perusahaan dilakukan oleh dewan direksi dibawah pengawasan dewan komisaris. Seluruh jajaran direksi dan dewan komisaris diangkat melalui rapat umum pemegang saham (RUPS). Dewan direksi terdiri dari direktur utama yang dibantu oleh para direktur. Sedangkan dewan komisaris terdiri dari komisaris utama dan dibantu oleh para komisaris yang lain. Dewan komisaris akan selalu mengawasi kerja dari dewan direksi dalam mengelola perusahaan. Hal ini bertujuan agar dewan direksi dalam mengelola perusahaan tidak melakukan penyimpangan selalu berada dalam aturan yang telah ditetapkan dalam AD/ART perusahaan.

Kepala unit bisnis akan membantu dewan direksi menjalankan roda perusahaan. Dewan direksi dalam menjalankan tugas sehari-hari dibantu oleh para kepala unit bisnis dan kepala biro dalam suatu struktur organisasi perusahaan yang menggambarkan jenjang tanggung jawab dan kewenangan para kepala unit bisnis dan kepala biro tersebut. Dalam pencapaian tujuan perusahaan yang berkaitan dengan penerapan sistem mutu maka manajemen puncak selain menetapkan kebijakan mutu, setiap tahun manajemen puncak juga menetapkan sasaran mutu. Kebijakan mutu dan sasaran mutu inilah yang selanjutnya akan digunakan sebagai acuan dalam mengelola perusahaan guna tercapainya tujuan perusahaan.

2.5.5 Keadaan Karyawan

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan produktivitas perusahaan. Adanya tenaga kerja yang berkualitas dan profesional akan sangat membantu pencapaian tujuan perusahaan. Guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya, PT Varia Usaha mempunyai karyawan yang terdiri dari berbagai jabatan tingkat manajer serta berbagai tingkat pendidikan. Karyawan tetap yang melakukan pekerjaan sehari-hari PT Varia Usaha seluruhnya berjumlah 857 orang yang terdiri dari berbagai golongan, pangkat, dan bidang kerja. Dengan pembagian kerja yang jelas tersebut, manajemen perusahaan berharap tercapainya kinerja yang berkualitas tinggi. Selain itu pembagian jabatan yang disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing karyawan akan semakin memperkuat produktivitas masing-masing karyawan. Keseluruhan pembagian karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing jabatan tersebut adalah untuk mengefektifkan dan mengefisienkan kinerja perusahaan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Untuk memperjelas gambaran jumlah karyawan menurut golongan dan jabatan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5. Jumlah Tenaga Kerja PT Varia Usaha Berdasarkan Tingkat Jabatan

Jabatan	Jumlah
Direktur utama	1
Direktur keuangan	1
Direktur operasional	1
Satuan pengawasan intern (SPI)	4
Kepala biro pengembangan perusahaan	1
Kepala biro keuangan dan akuntansi	1
Kepala biro umum dan SDM	1
Kepala biro sistem informasi	1
Kepala bidang usaha angkutan	2
Kepala bidang perdagangan semen	1
Kepala bidang pertambangan	1
Kepala bidang barang industri	1
Unit kerja pengkajian dan pengembangan usaha	1
Unit kerja pengkajian dan pengembangan manajemen	1
Unit kerja keuangan	11
Unit kerja akuntansi, anggaran dan TUAP	7
Unit kerja umum, hukum dan perijinan	21
Unit kerja kepegawaian dan diklat	8
Unit kerja keamanan dan K3L	45
Unit kerja teknik informasi	3
Unit kerja analisis sistem dan pemrogram	3
Unit kerja operasi angkutan truk	365
Unit kerja administrasi angkutan truk	19
Unit kerja logistik	8
Unit kerja pemeliharaan kendaraan Gresik	29
Unit kerja pemeliharaan kendaraan Tuban	14
Unit kerja operasi dan administrasi angkutan kereta api	2
Unit kerja perdagangan semen sak jatim dan luar pulau	12
Unit kerja perdagangan semen sak Jateng dan Jabar	14
Unit kerja perdagangan semen curah	127
Unit kerja perdagangan export	1
Unit kerja administrasi - keuangan perdagangan semen	8
Unit kerja pemasaran dan pengembangan tambang	6
Unit kerja kantor pembantu Banjarmasin	9
Unit kerja produksi tambang	6
Unit kerja penyerahan angkutan tambang	82
Unit kerja administrasi barang industri	5
Unit kerja pemasaran barang industri	4
Unit kerja produksi barang industri	16
Unit kerja listrik barang industri	13
Unit kerja logistik barang industri	3

Sumber : PT Varia usaha, tahun 2002

Tabel 5 di atas menjelaskan secara rinci jumlah karyawan yang menempati jabatan-jabatan pada PT Varia Usaha. Jumlah tenaga kerja yang menempati posisi jabatan tertentu disesuaikan dengan kebutuhan kerja dalam perusahaan. Dengan adanya penempatan jumlah tenaga kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan kerja diharapkan agar tidak terjadi pemborosan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan kerja akan dapat mendorong tercapainya efektivitas dan efisiensi kerja dalam setiap unit bisnis pada PT Varia Usaha.

Dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan PT Varia Usaha menempatkan karyawan pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan, ketrampilan dan keahliannya berdasarkan tingkat pendidikan karyawan. Karyawan PT Varia Usaha memiliki tingkat pendidikan yang heterogen, mulai dari tingkat sekolah dasar hingga tingkat pendidikan tinggi. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja secara profesional sesuai dengan kemampuan tingkat pendidikannya. Secara rinci jumlah tenaga kerja PT Varia Usaha dengan klasifikasi berdasarkan tingkat pendidikannya dapat diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Jumlah Tenaga Kerja PT Varia Usaha Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan	Jumlah
Sarjana	65
Diploma	51
SLTA	305
SLTP	159
SD	113

Sumber : PT Varia Usaha, tahun 2002

Tabel di atas menjelaskan jumlah tenaga kerja PT Varia Usaha berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan. Dari tabel tersebut dapat diketahui jumlah karyawan dari masing-masing tingkat pendidikan. Tabel tersebut menunjukkan adanya heterogenitas tingkat pendidikan karyawan PT Varia Usaha. Adanya tingkat pendidikan yang heterogen tersebut tidak lain bertujuan untuk lebih memperlancar kinerja perusahaan yang disesuaikan dengan jenis dan profesionalisme kerjanya, sehingga karyawan dapat ditempatkan pada jabatan sesuai dengan kemampuan dan tingkat pendidikan yang dimilikinya.

2.5.6 Jam Kerja Karyawan PT Varia Usaha

Dalam melaksanakan tugas sehari-hari PT Varia Usaha menetapkan peraturan jam kerja. Dengan adanya penetapan peraturan jam kerja tersebut diharapkan karyawan PT Varia Usaha dapat bekerja secara efektif dan efisien agar dapat memiliki produktivitas yang optimal. Hari Senin sampai Kamis dalam satu hari kerja diberlakukan selama delapan jam kerja dan satu jam istirahat. Untuk hari Jumat terdapat tujuh setengah jam kerja dan satu setengah jam istirahat. Penetapan jam kerja dinas pada PT Varia Usaha secara skematis dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 7. Jam Kerja Dinas Karyawan PT Varia Usaha

HARI DINAS	JAM DINAS	JAM ISTIRAHAT
Senin – Kamis	07.00 – 12.00	12.00 – 13.00
	13.00 – 16.00	
Jumat	07.00 – 11.30	11.30 – 13.00
	13.00 – 17.00	

Sumber : PT Varia Usaha, tahun 2002

Tabel 7 di atas menjelaskan secara rinci penetapan jam kerja karyawan PT Varia Usaha. Penetapan jam kerja dengan komposisi diatas dirancang untuk dapat memperoleh kinerja yang efektif sehingga dapat mencapai target kerja yang telah direncanakan. Jam kerja diatas dirancang sesuai dengan kemampuan karyawan untuk menghasilkan output yang optimal.

2.5.7 Kesejahteraan karyawan

Kesejahteraan karyawan adalah suatu sarana yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berupa kemudahan-kemudahan yang bisa digunakan dan dinikmati oleh karyawan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Beberapa bentuk kesejahteraan yang diberikan PT Varia Usaha kepada karyawannya antara lain :

a. Waktu istirahat (cuti tahunan)

Perusahaan menyediakan cuti tahunan bagi karyawan. Jatah cuti ini bisa diambil setiap tahunnya atau mungkin digabung dan diambil secara bersamaan

karyawan pria, karena perbedaan faktor biologis, seperti jatah cuti pada masa kehamilan atau jatah cuti setelah melahirkan.

b. Jaminan sosial, meliputi :

1) Pemberian astek (asuransi tenaga kerja) yang memberikan jaminan kecelakaan kerja bagi karyawan yang nantinya apabila dalam melaksanakan pekerjaan terjadi kecelakaan

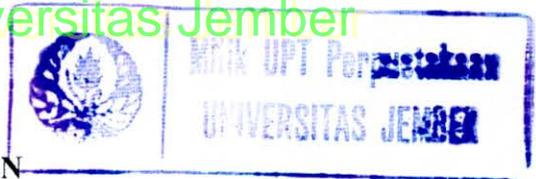
2) Pemberian Jamsostek yaitu perusahaan juga memberikan jaminan untuk kesehatan karyawan misalnya apabila ada karyawan yang sakit, karyawan yang melahirkan, maka biaya pengobatan ditanggung oleh perusahaan

c. Pemberian insentif bagi karyawan yang berprestasi

Perusahaan juga menghargai karyawan yang mempunyai prestasi baik selama bekerja. Penghargaan tersebut diwujudkan dalam bentuk pemberian sejumlah insentif dengan jumlah tertentu bagi mereka. Jumlah insentif yang diberikan tersebut disesuaikan dengan seberapa bagus kinerja yang diperlihatkan.

d. Perusahaan juga menyelenggarakan koperasi

Dalam usaha memberikan kemudahan karyawan dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari, perusahaan juga mendirikan unit usaha koperasi dalam lingkungan perusahaan. Koperasi yang didirikan tersebut menyediakan berbagai macam kebutuhan karyawan seperti bahan-bahan sembako. Selain itu juga disediakan fasilitas peminjaman dengan bunga yang rendah.



IV. KESIMPULAN

Sebagai sebuah perusahaan portofolio bisnis, dalam kegiatan usahanya PT Varia Usaha menjalankan beberapa bidang bisnis yang beragam. Hal ini menyebabkan PT Varia Usaha harus menghadapi persaingan yang semakin kompleks. Adanya persaingan yang dihadapi oleh PT Varia Usaha menuntut perusahaan untuk merumuskan strategi agar unit bisnis yang dijalankan selama ini dapat tetap hidup (survive), berkelanjutan dan profitable. Beragamnya unit bisnis yang dijalankan oleh PT Varia Usaha mendorong perusahaan ini untuk merumuskan strategi yang berbeda pada tiap-tiap unit bisnisnya. Dalam merumuskan strategi pemasaran yang tepat PT Varia Usaha dapat menggunakan model evaluasi portofolio bisnis Boston Consulting Group (BCG) yang merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi pada perusahaan yang menjalankan beberapa unit bisnis.

Berdasarkan tujuan dan hasil penelitian melalui analisa perhitungan model evaluasi BCG pada PT Varia Usaha dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Model evaluasi BCG merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengetahui posisi setiap unit bisnis yang dimiliki PT Varia Usaha dengan hasil sebagai berikut :
 - 1). Unit bisnis angkutan semen yang dimiliki oleh PT Varia Usaha berada pada posisi 'Cash cow' dengan pangsa pasar relatif yang mampu diperolehnya sebesar 1,7 X dari pesaing terdekatnya, dalam hal ini yaitu PT Siba Surya. Unit bisnis ini juga bergerak pada pasar dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi yaitu sebesar 1,8 %. Unit bisnis ini dapat dijadikan sebagai unit bisnis andalan PT Varia Usaha, karena unit bisnis ini mampu menjadi pemimpin pasar serta dapat menghasilkan uang tunai yang banyak bagi perusahaan
 - 2). Unit bisnis perdagangan semen yang dimiliki PT Varia Usaha berada pada posisi 'Question mark'. Artinya unit bisnis ini memiliki pangsa pasar yang lebih kecil dari pesaing utamanya yaitu sebesar 0,77 X, akan tetapi tingkat pertumbuhan pasar unit bisnis perdagangan semen relatif tinggi yaitu

mencapai angka 13,5 %. Hal tersebut menjelaskan bahwa unit bisnis ini belum mampu menjadi pemimpin pasar dalam industrinya, sehingga diperlukan strategi yang tepat untuk dapat mengambil alih pemimpin pasar.

- 3). Unit bisnis perdagangan batubara pada PT Varia Usaha berada pada posisi 'Star'. Unit bisnis ini bergerak pada kondisi tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi yaitu sebesar 11,5 % serta mampu meraih pangsa pasar relatif sebesar 1,2 X dari pesaing terdekatnya yaitu PT Sumber Makmur. Kondisi ini menunjukkan bahwa unit bisnis ini merupakan pemimpin pasar yang harus mampu bertahan pada tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi.
 - 4). Unit bisnis perdagangan pasir silika yang dimiliki PT Varia Usaha berada pada posisi 'Cash cow'. Kondisi unit bisnis ini adalah berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah yaitu sebesar 9,2 %, akan tetapi pangsa pasar relatif yang dimilikinya tinggi yaitu sebesar 11,5 X dari pesaing terdekatnya. Artinya unit bisnis ini mampu menjadi pemimpin pasar dalam industrinya dan kondisi ini sangat menguntungkan perusahaan.
- b. Berdasarkan hasil analisis bahwa setiap unit bisnis PT Varia Usaha berada pada lingkungan industri yang mengalami persaingan yang ketat, sehingga model evaluasi BCG dapat menjadi salah satu alternatif untuk merumuskan strategi pemasaran. Dengan menggunakan model evaluasi ini PT Varia Usaha dapat mengetahui posisi setiap unit bisnisnya dalam persaingan dan selanjutnya dapat dirumuskan strategi pemasaran yang tepat bagi setiap unit bisnisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya : Airlangga University Press
- Brannen, Julia. 1997. *Memadu Metodologi Penelitian : Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta : Pustaka Belajar
- Cooper, R Donald dan C. William Emory. 1999. *Metode Penelitian Bisnis Jilid 1*. Jakarta : Erlangga
- Craven, David W. 1999. *Pemasaran Strategis*. Jakarta: Erlangga
- Jauch, L.Glueck. 1996. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 1997. *Dasar-dasar Pemasaran*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Kotler, Philip 1997. *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Jakarta: PT Prenhallindo
- , 1997. *Marketing Management*. New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Muhammad, Suwarsono. 2000. *Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus*. Yogyakarta : Akademi Manajemen Perusahaan YKPN
- Pearce, J & RB Johnson. 1997. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Bhinarupa Aksara
- Porter, Michael E. 1997. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga
- Rangkuti, F. 1999. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Simamora, Henry. 2000. *Manajemen Pemasaran Internasional 2*. Jakarta : Salemba Empat

Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta

Supranto, Johannes. 1997. *Metode Riset : Aplikasinya dalam Pemasaran*. Jakarta : PT Rineka Cipta

Tjiptono, Fandy. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta

Tjiptono, F & A. Diana. 2000. *Prinsip dan Dinamika Pemasaran*. Yogyakarta: J&J Larning

Universitas Jember. 1998. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember



Lampiran 1.

PEDOMAN WAWANCARA

DESKRIPSI PERUSAHAAN

- a. Gambaran awal perusahaan
 - 1) Nama perusahaan
 - 2) Bentuk perusahaan
 - 3) Lokasi perusahaan
 - 4) Jenis kegiatan perusahaan
 - b. Latar belakang pendirian perusahaan
 - c. Organisasi dan manajemen
 - a. Tugas, tanggung jawab dan wewenang
 - b. Struktur organisasi
 - c. Visi dan misi perusahaan
- A. ANALISIS BCG
- 1. Volume penjualan tiap tahun
 - 2. Pertumbuhan pasar tiap tahun
 - 3. Besarnya pangsa pasar

Lampiran 2.

PEDOMAN OBSERVASI

1. Tanggal pelaksanaan observasi
2. Kegiatan PT Varia Usaha secara keseluruhan
3. Kegiatan masing-masing unit bisnis yang dimiliki PT Varia Usaha
 - a) Kegiatan unit bisnis angkutan semen
 - b) Kegiatan unit bisnis perdagangan semen
 - c) Kegiatan unit bisnis perdagangan batubara
 - d) Kegiatan unit bisnis perdagangan pasir silika
4. Data yang diperlukan untuk analisis
 - a) Data penjualan masing-masing unit bisnis PT Varia Usaha
 - b) Data penjualan pesaing setiap unit bisnis PT Varia Usaha

Lampiran 3.

JADUAL OBSERVASI

1. Hari : Rabu
Tanggal : 7 Agustus 2002
Kegiatan : Observasi kegiatan PT Varia Usaha secara keseluruhan
2. Hari : Senin
Tanggal : 12 Agustus 2002
Kegiatan : Observasi kegiatan unit bisnis perdagangan semen dan pengumpulan data penjualan tahunan
3. Hari : Selasa
Tanggal : 13 Agustus 2002
Kegiatan : Observasi kegiatan unit bisnis perdagangan batubara dan pengumpulan data penjualan tahunan
4. Hari : Rabu
Tanggal : 14 Agustus 2002
Kegiatan : Observasi kegiatan unit bisnis perdagangan pasir silika dan pengumpulan data penjualan tahunan
5. Hari : Kamis
Tanggal : 15 Agustus 2002
Kegiatan : Observasi kegiatan unit bisnis angkutan semen dan pengumpulan data penjualan tahunan
6. Hari : Selasa
Tanggal : 20 Agustus 2002
Kegiatan : Pengumpulan data penjualan dan pangsa pasar pesaing unit bisnis perdagangan semen
7. Hari : Rabu
Tanggal : 21 Agustus 2002
Kegiatan : Pengumpulan data penjualan dan pangsa pasar pesaing unit bisnis perdagangan batubara

8. Hari : Kamis
Tanggal : 22 Agustus 2002
Kegiatan: Pengumpulan data penjualan dan pangsa pasar pesaing unit bisnis perdagangan pasir silika
9. Hari : Jum'at
Tanggal : 23 Agustus 2002
Kegiatan: Pengumpulan data penjualan dan pangsa pasar pesaing unit bisnis angkutan semen
10. Hari : Selasa
Tanggal : 27 Agustus 2002
Kegiatan: Observasi kegiatan unit bisnis perdagangan batubara dan pasir silika
11. Hari : Jum'at
Tanggal : 30 Agustus 2002
Kegiatan: Observasi kegiatan unit bisnis perdagangan semen dan angkutan semen



SURAT KETERANGAN

No. 029.162/KP.02.03/09.2002

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Direksi PT. Varia Usaha

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa tersebut dibawah ini :

N a m a : **Titik Sulastri Sumarno**
N I M : **98-2194**
Universitas : **Universitas Jember**
Program : **Program S-1**
Fakultas/Jurusan : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

Telah melaksanakan penelitian di PT. Varia Usaha, dengan judul "*Pemilihan Model Evaluasi Boston Cosulting Group (BCG) Sebagai Alternatif Dalam Perumusan Strategi Pemasaran*".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Gresik, 26 September 2002
PT. VARIA USAHA
a.n. Direksi
Ka. Unit Kepegawaian & Diklat



[Signature]
Drs. Onsen Riwayanto



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121
E-mail : lemlit_unej@jember.telkom.net.id

Nomor : 857/IJ25.3.1/PL.5/2002
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

02 Agustus 2002

Kepada : Yth. Sdr. Pemimpin
PT. VARIA USAHA GRESIK
di -
GRESIK.



Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 2440/J25.1.2/PL.5/2002 tanggal 01 Agustus 2002, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : TITIK SULASTRI SUMARNO / 98-2194
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi Niaga
Alamat : Jl. Jawa IV B / 2 Jember.
Judul Penelitian : Pemilihan Model Evaluasi Boston Consulting Group (BCG) Sebagai Alternatif Dalam Perumusan Strategi Pemasaran.
Lokasi : PT. Varia Usaha Gresik.
Lama Penelitian : 1 (satu) bulan.

Maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.



Dr. Ir. T. Sutikto, MSc.
NIP. 131 131 022

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.