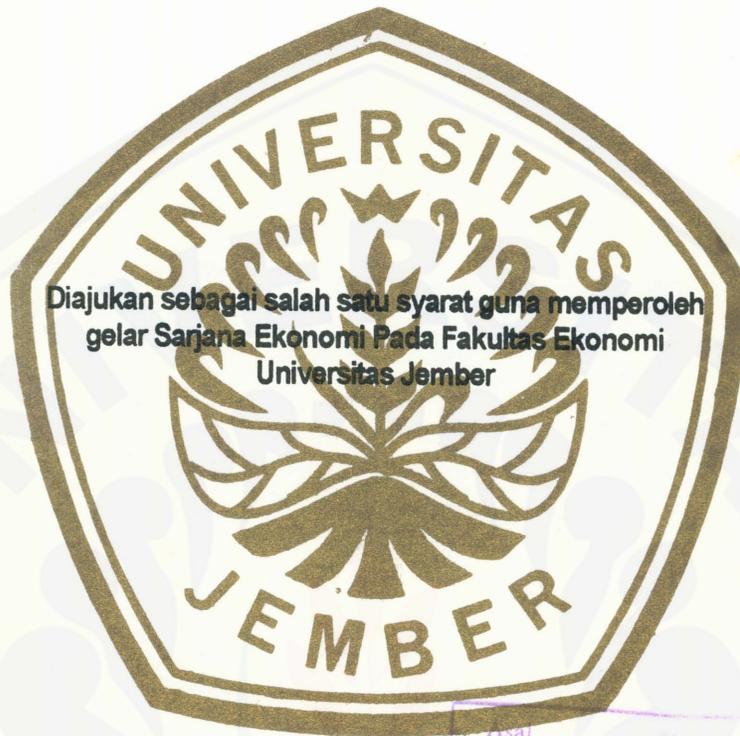




**PENERAPAN BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)
SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN
PADA PERUSAHAAN SEPATU INDAH GEMILANG
DI MOJOKERTO**

SKRIPSI



Oleh .

Indri Hardiyono

NIM : 960810201282

5

Asal		Kelas
Terima	1023711	658.8
No. Induk	1023711	HAR
		9

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2001**

JUDUL SKRIPSI

PENERAPAN BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) SEBAGAI DASAR PERUMUSAN
STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN SEPATU INDAH GEMILANG
DI MOJOKERTO

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Hendri Hardiyono

N. I. M. : 960810201282

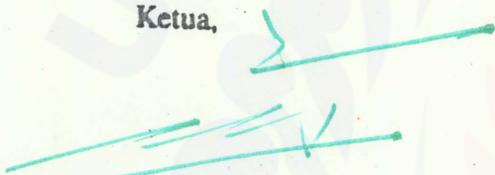
Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

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

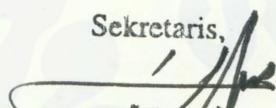
Susunan Panitia Penguji

Ketua,


Drs. H. Noor Alie, SU.

NIP. 130 345 928

Sekretaris,


Drs. Achmad Ichwan

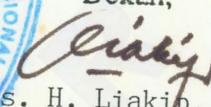
NIP. 130 781 340

Anggota,


Dra. Diah Yuli Setiarini, MSi

NIP. 131 624 474

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,


Drs. H. Liakip, SU.

NIP. 130 531 976



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Penerapan Boston Consulting Group
(BCG) Sebagai Dasar Perumusan Strategi
Pemasaran pada Perusahaan Sepatu Indah
Gemilang di Mojokerto

Nama : Hendri Hardiyono

Nomor Induk Mahasiswa : 960810201282

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I,

Dra. Diah Yuli S, Msi
NIP. 131 624 474

Pembimbing II,

Drs. Ketut Indraningrat, Msi
NIP. 131 832 337

Ketua Jurusan,

Drs. IKM. Dwipayana, MS.
NIP. 130 781 341

Tanggal Persetujuan :

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

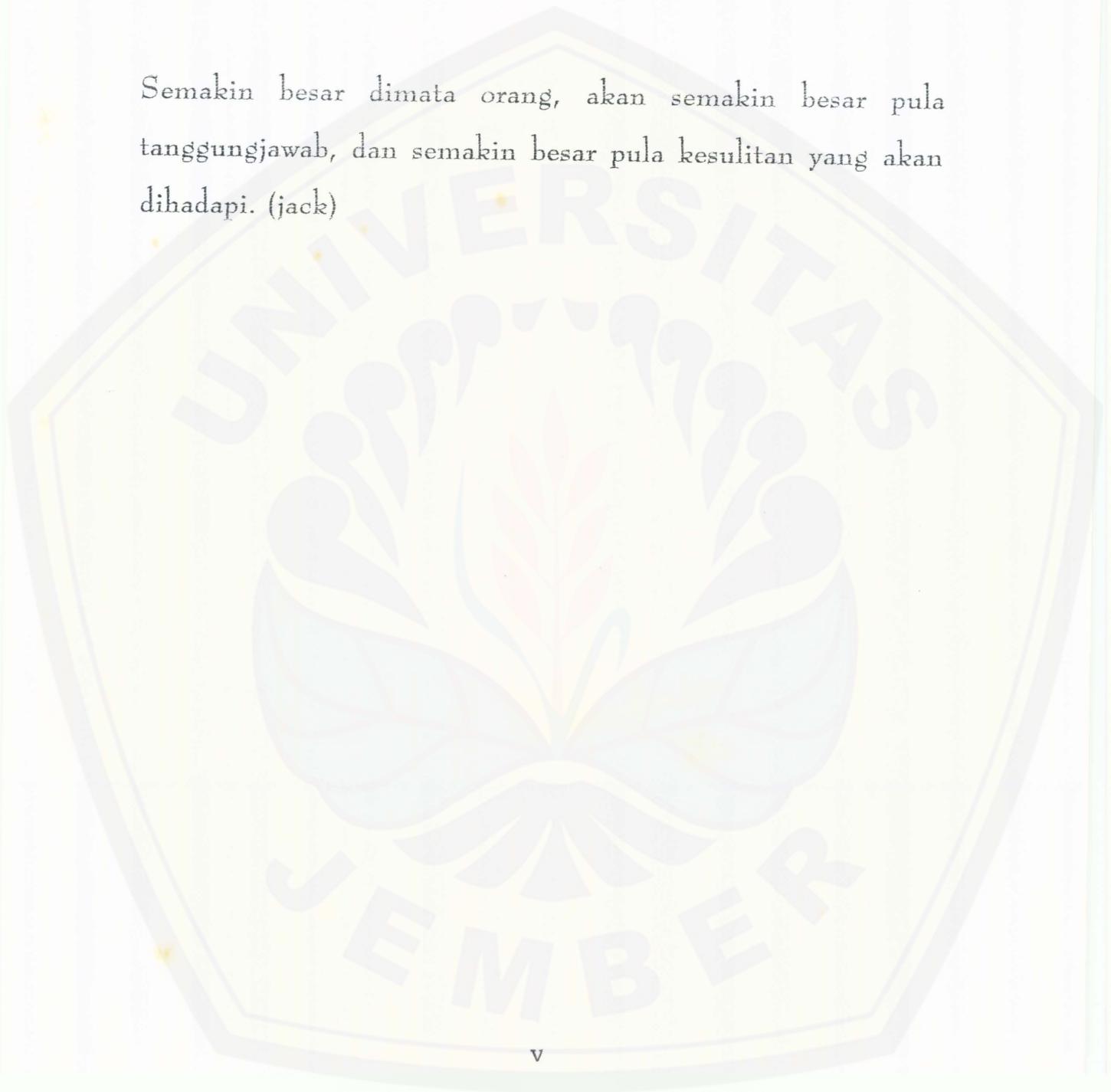
*Bapak S. Riyadi, Ibu Suprapti dan keluarga besar, atas
kasih dan doanya untuk ananda.*

Almamaterku tercinta.

MOTTO

“ Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu” (Al - Baqarah : 45).

Semakin besar dimata orang, akan semakin besar pula tanggungjawab, dan semakin besar pula kesulitan yang akan dihadapi. (jack)



ABTRAKSI

Matrik Boston Consulting Group dikenal pada dekade 1970 an yang diperkenalkan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG). Salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat.

Analisis Boston Consulting Group (BCG) merupakan sebuah model analisis untuk memetakan produk perusahaan berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pangsa pasar relatif terhadap unit-unit bisnis yang berbeda dalam perusahaan. Dalam hal ini, diterapkan pada perusahaan Sepatu Indah Gemilang di Mojokerto yang memproduksi sepatu jenis sport.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini metode deskriptif yaitu suatu metode dalam memilih status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara interview, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan trend sekuler non linier untuk menentukan tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan permintaan industri. Pangsa pasar relatif dicari dengan cara membandingkan antara besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan tertentu dengan volume penjualan yang dikuasai pesaing pokok. Tahap selanjutnya menentukan strategi pemasaran berdasarkan analisa Boston Consulting Group (BCG).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan Sepatu Indah Gemilang mendapatkan persaingan yang cukup ketat dari perusahaan yang memproduksi produk sejenis. Hal ini terlihat dari total hasil penjualan selama lima tahun terakhir, dimana untuk tiap jenis produk berada dalam persaingan yang berbeda yang disebabkan tidak semua jenis produk yang diproduksi perusahaan Sepatu Indah Gemilang, juga diproduksi oleh perusahaan lain.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut, untuk produk sepatu Basket berada pada posisi "Question Mark" yaitu suatu bisnis yang beroperasi pada pasar yang memiliki tingkat pertumbuhan tinggi, tetapi pangsa pasar relatif rendah. Untuk produk sepatu Joging berada pada posisi "Star" yaitu suatu bisnis yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar tinggi dan pangsa pasarnya relatif besar. Sedangkan untuk produk sepatu Tenis berada pada posisi "Dogs" dengan tingkat pertumbuhan pasarnya rendah dan pangsa pasarnya pun kecil.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan dan petunjuk-Nya sehingga skripsi yang berjudul Penerapan Boston Consulting Group (BCG) sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran pada Perusahaan Sepatu Indah Gemilang di Mojokerto dapat terselesaikan dengan baik.

Berbagai kendala telah penulis temui selama penulisan skripsi ini, namun berkat dorongan dan bantuan dari banyak pihak, Alhamdulillah kendala tersebut dapat penulis atasi sampai terwujudnya skripsi ini. Maka dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada.

1. Bapak Dra. Diah Yuli, Msi dan Bapak Drs. Ketut Indraningrat, Msi selaku dosen pembimbing yang telah dengan seksama dan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan motivasi serta saran-saran yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Liakip SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta Bapak Ibu Dosen, staf akademik dan administratif yang telah memberikan segala bantuan selama masa studi.
3. Bapak Hadi Jamil selaku pemilik perusahaan sepatu Indah Gemilang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
4. Bapak S. Riyadi, Ibu Suprapti dan seluruh keluarga besar di rumah yang telah memberikan dukungan moril maupun material.
5. Keluarga Imam M. yang telah memberikan semangat dan dorongan untuk menyelesaikan skripsi.
6. Irma Oktavia P. terima kasih atas segala perhatian, pengertian dan doanya.

7. Rekan-rekan DAMAGE '96 yang tersisa dari suatu proses yang panjang dan rekan-rekan yang telah membantu khususnya Maria, Eva, Bakti Arifin, Heri, Khoirul, Untung, Jojo, Joko dan lain-lain.
8. Rekan-rekan gg. Bukit Permai 6A : Aan, Pipik.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah banyak membantu.

Semoga Allah SWT berkenan pula memberikan penghargaan kepada semua pihak yang telah membantu penulis.

Jember, Oktober 2001

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	3
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	3
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	4
1.4 Asumsi	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya.....	5
2.2 Landasan Teori	6
2.2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran.....	6
2.2.2 Strategi Pemasaran dan Persaingan.....	8
2.2.3 Dasar Teori Siklus Kehidupan Industri	14
2.2.4 Dasar Teori Matrik BCG	16

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian	24
3.2 Populasi dan Sampel.....	25
3.3 Prosedur Pengumpulan Data	25
3.4 Definisi Operasional Variabel	27

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	30
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	30
4.1.2 Lokasi Perusahaan	31
4.2 Organisasi dan Manajemen.....	31
4.2.1 Struktur Organisasi.....	31
4.3 Produksi	36
4.4 Personalia.....	38
4.5 Penjualan.....	40
4.6 Lingkungan Industri Perusahaan.....	41
4.7 Analisa Posisi Perusahaan dalam Persaingan	45

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan.....	53
5.2 Saran	55

DAFTAR PUSTAKA	56
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	58
-------------------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.	Implikasi Strategi Matrik BCG	22
2.	Data Penjualan Perusahaan	41
3.	Permintaan Industri Sepatu Tenis di Mojokerto	42
4.	Permintaan Industri Sepatu Joging di Mojokerto	43
5.	Permintaan Industri Sepatu Basket di Mojokerto	44
6.	Posisi Persaingan Sepatu Indah Gemilang	49

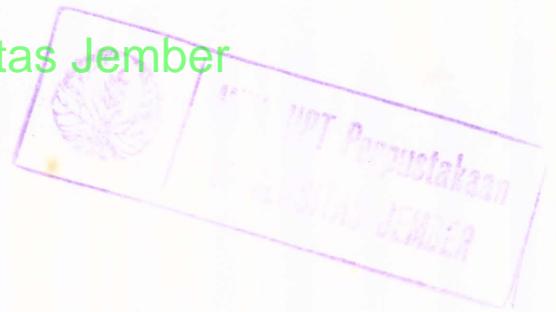
DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1.	Siklus Kehidupan Industri	15
2.	Matrik Boston Consulting Group	19
3.	Struktur Organisasi	32
4.	Matrik BCG pada Perusahaan Sepatu Indah Gemilang	50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1.	Perhitungan Trend Permintaan Industri Sepatu Tenis	58
2.	Perhitungan Trend Sepatu Tenis Indah Gemilang	59
3.	Perhitungan Trend Sepatu Tenis Dragon Sepatu	60
4.	Perhitungan Trend Permintaan Industri Sepatu Joging	61
5.	Perhitungan Trend Sepatu Joging Indah gemilang	62
6.	Perhitungan Trend Sepatu Joging Elok Sepatu	63
7.	Perhitungan Trend Permintaan Industri Sepatu Basket	64
8.	Perhitungan Trend Sepatu Basket Indah Gemilang	65
9.	Perhitungan Trend Sepatu Basket Dragon Sepatu	66



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha dewasa ini sudah sedemikian pesatnya yang meliputi segala bidang atau sektor yang ada. Seiring dengan semakin membaiknya laju pertumbuhan ekonomi yang ditandai dengan pertumbuhan yang pesat disektor industri, baik industri jasa maupun barang telah menuntut para pengusaha untuk senantiasa jeli dan cermat dalam mengantisipasi perkembangan pasar yang cenderung dinamis.

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

Usaha untuk menunjang kelancaran fungsi pemasaran satu hal yang perlu diperhatikan adalah penetapan pemilihan strategi pemasarannya. Dengan strategi pemasaran yang baik segala kemungkinan yang tidak diharapkan akan dapat dinetralisir atau minimal dapat dikurangi. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi. Strategi

yang dipilih oleh suatu perusahaan bisa bermacam-macam tergantung dengan kondisi dan situasi yang dihadapi.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Deperindag Mojokerto didapatkan bahwa di daerah Mojokerto terdapat beberapa perusahaan yang memproduksi sepatu dengan jenis sepatu olah raga (sport). Perusahaan jenis sepatu sport ini terus mengalami perkembangan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Dilihat dari perkembangan ini menyebabkan persaingan yang semakin ketat diantara perusahaan yang memproduksi sepatu yang sejenis. Di daerah Mojokerto sendiri tidak hanya terdapat perusahaan sepatu yang berskala cukup besar akan tetapi juga terdapat usaha pengrajin sepatu yang berskala kecil yang membuat beragam produk alas kaki baik itu sepatu maupun sandal yang dapat dikatakan sebagai home industri.

Persaingan yang ketat serta permintaan konsumen yang berubah ubah mendorong perusahaan untuk selalu mencari alternatif strategi yang paling baik yang nantinya dapat digunakan sebagai langkah kebijakan dalam mencapai tujuan perusahaan

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

Alat analisa matrik BCG bermanfaat dalam memberikan bantuan kepada manajemen dalam pengambilan keputusan strategi. Matrik BCG mampu memberikan gambaran secara sederhana dan jelas terhadap masing-masing unit usaha yang dimiliki perusahaan. Dengan demikian, manajemen diharapkan dengan cepat dan seksama mampu mengenali peluang bisnis dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha. Matrik BCG membuat pihak manajemen memiliki landasan berpijak cukup kuat dalam

menentukan pengambilan keputusan manajerial yang berkaitan dengan penyusunan strategi pemasaran.

Matrik BCG juga membantu manajemen dalam pengambilan keputusan mengalokasikan sumber daya dan dana. Unit usaha yang berada pada sel yang memiliki prospek keberhasilan dimasa depan dapat memperoleh perhatian yang lebih besar dengan mengerahkan dana dan sumber daya manusia yang tersedia.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut.

1. Seberapa besar tingkat pertumbuhan tiap jenis produk perusahaan dan tingkat pertumbuhan permintaan industri pada tahun 2001 ?
2. Bagaimana pangsa pasar relatif masing-masing jenis produk pada tahun 2001?
3. Bagaimana keberadaan masing-masing produk sesuai dengan analisis BCG ?
4. Bagaimana strategi pemasaran masing-masing produk sesuai dengan analisis BCG ?

Bertitik tolak dari pokok permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan, maka skripsi ini diberi judul **“Penerapan Boston Consulting Group (BCG) sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran pada Perusahaan Sepatu Indah Gemilang di Mojokerto”**.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui tingkat pertumbuhan tiap jenis produk perusahaan dan tingkat pertumbuhan permintaan industri pada tahun 2001

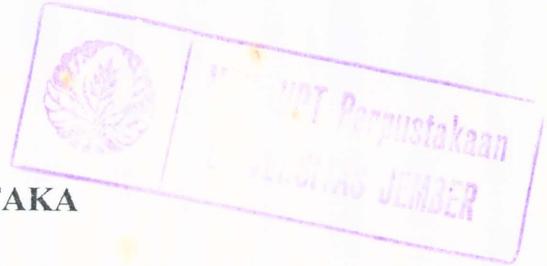
2. Menentukan tingkat pangsa pasar relatif masing-masing jenis produk pada tahun 2001
3. Menentukan keberadaan masing-masing produk sesuai dengan analisis BCG
4. Menentukan strategi pemasaran masing-masing produk sesuai dengan analisis BCG

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Sebagai suatu sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan Sepatu Indah Gemilang dalam mengambil keputusan yang tepat dimasa yang akan datang khususnya di dalam memberikan tinjauan tiap jenis produk perusahaan dalam posisi persaingannya.

1.4 Asumsi

Perusahaan yang memiliki bagian pasar relatif besar merupakan produsen dengan biaya paling rendah dan memberikan profitabilitas yang paling besar. (Porter,1996 : 81)



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu dilakukan pada objek penelitian perusahaan tegel di Perusahaan Tegel Angga Jaya di Kediri dalam bentuk skripsi yang berjudul : Analisis Boston Consulting Group (BCG) Pada Perusahaan Tegel Angga Jaya di Kediri , yang diteliti oleh Wahyu Widodo pada tahun 2000. Adapun tujuan dari penelitian.

1. Mengetahui tingkat pertumbuhan tiap jenis produk perusahaan dan tingkat pertumbuhan permintaan industri .
2. Mengetahui pangsa pasar masing-masing jenis produk.

Kegunaan dari hasil penelitian dan analisis data yang akan diperoleh adalah sebagai bahan masukan perusahaan dalam mengembangkan strategi pada tingkat perusahaan dan membantu memberikan peninjauan tiap jenis produk perusahaan dalam posisi persaingannya.

Penelitian terdahulu dan sekarang terdapat persamaan dan perbedaan.

Persamaan dengan penelitian yang terdahulu adalah :

- a. alat analisis yang digunakan terdapat kesamaan.
- b. jumlah produk yang dianalisis.

Perbedaan dengan penelitian yang sekarang adalah :

- a. objek penelitian terdapat perbedaan dengan yang terdahulu.
- b. tujuan berbeda disebabkan terdapat penambahan pada strategi pemasaran pada masing-masing produk dengan analisis BCG.

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

1. Trend Non Linear kuadratik

Digunakan untuk mengetahui pertumbuhan tiap jenis produk perusahaan dan tingkat pertumbuhan permintaan industri karena dalam jangka panjang trend yang Linier umumnya cenderung agak mendatar sehingga sebagai keseluruhan akan memperlihatkan bentuk non-linier.

Persamaan $y = a + bx + cx^2$ dikatakan sebagai bentuk polinomial yaitu kasus khusus dari model non-linier yang lebih umum. Rumus ini digunakan pada penelitian terhadap atlet olahraga. Hasilnya, dari data yang diperoleh menunjukkan adanya peningkatan maupun penurunan trend.

2. Penggunaan Analisis Market Share

Market share masing-masing produk dicari dengan membandingkan permintaan perusahaan dengan permintaan industrinya. Pada analisis Boston Consulting Group ini, market share ditunjukkan dengan luas lingkaran. Luas lingkaran menunjukkan besarnya penjualan produk yang dikeluarkan perusahaan terhadap penjualan industrinya.

3. Pemetaan Boston Consulting Group (BCG)

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

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian terdahulu bahwa untuk produk Sanitair berada pada posisi "Question Mark", untuk produk Beton berada pada posisi "Cash Cow" dan untuk Tegel berada pada posisi "Dog"

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

Kadang kala orang mengartikan pemasaran hanya sebagai kegiatan penjualan, perdagangan dan distribusi saja. Menurut kenyataannya, pemasaran ini merupakan konsep menyeluruh yang merupakan salah satu

dari kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pengusaha dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan laba.

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

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

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

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan produk, pasar, harga dan promosinya sampai produk ini ketangan konsumen dan selanjutnya adalah perusahaan harus memberikan kepuasan kepada konsumen agar usahanya terus berjalan.

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

Philip Kotler (dalam Swasta, 1990 : 7) menyatakan bahwa manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

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

Fungsi manajemen tersebut termasuk penganalisan, perencanaan, pelaksanaan atau penerapan, serta pengawasannya.

2.2.2 Strategi Pemasaran Dan Persaingan

Strategi disusun karena perusahaan ingin lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya, didalamnya berupa perencanaan yang menyeluruh menyangkut masalah sumber daya perusahaan dengan memperhatikan lingkungan yang dihadapi baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila suatu perusahaan memiliki lebih banyak sesuatu yang dicari konsumen dibanding yang dimiliki pesaing, maka peluang untuk memenangkan persaingan akan lebih besar

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

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

Pengertian strategi yang lain, diantaranya dikemukakan oleh Porter (dalam Rangkuti,1994 :4) yang menyatakan bahwa “strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing “

Learnd, Chirstensen, Andrews dan Guts (dalam Rangkuti,1993:3) menyatakan strategi merupakan alat untuk mencapai keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

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

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang turbulen dan selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungan sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

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

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

1. Strategi Level Korporasi

Strategi level korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Dalam mengembangkan sasaran level korporasi, setiap perusahaan perlu menentukan salah satu dari beberapa alternatif berikut.

- a. Kedudukan dalam pasar
- b. Inovasi
- c. Produktivitas
- d. Sumber daya fisik dan finansial
- e. Profitabilitas
- f. Prestasi dan pengembangan

- g. Prestasi dan sikap karyawan
- h. Tanggung jawab sosial.

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

2. Strategi Level Unit Bisnis

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

3. Strategi Level Fungsional

Strategi level fungsional merupakan strategi dalam rangka fungsi-fungsi manajemen (secara tradisional terdiri atas riset dan pengembangan, keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, personalia/sumber daya manusia) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis. Sebagai contoh, bila strategi level unit bisnis menghendaki agar diadakan pengembangan produk baru, maka departemen riset dan pengembangan berupaya menyusun rencana mengenai cara mengembangkan produk baru tersebut.

Strategi fungsional umumnya lebih terperinci dan memiliki jangka waktu yang lebih pendek daripada strategi organisasi. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut. Strategi fungsional perlu dikoordinasikan satu sama lain untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan dalam organisasi. Sebagai contoh konflik yang kerap kali terjadi, pemasaran berkeinginan untuk memberikan fasilitas kredit sebesar mungkin kepada semua pelanggan, namun departemen keuangan

menghendaki kredit yang diberikan dibatasi karena bisa menimbulkan biaya pengumpulan piutang yang besar.

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

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

Tull dan Kahle (dalam Tjiptono 1997 : 6), mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning,

elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

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

- 1) Pemilihan pasar, yaitu pasar yang akan dilayani. Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.
- 2) Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk di antara pembeli dan penjual.
- 3) Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
- 4) Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
- 5) Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, personal selling, promosi penjualan, direct marketing, dan public relation.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor berikut.

(1) Faktor lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Hal-hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan.

(2) Faktor Pasar

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

(3) Persaingan

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

(4) Analisis Kemampuan Internal

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

(5) Perilaku konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan penentuan strategi promosi.

Analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian (riset pasar), baik melalui observasi maupun metode survei.

(6) Analisis ekonomi

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

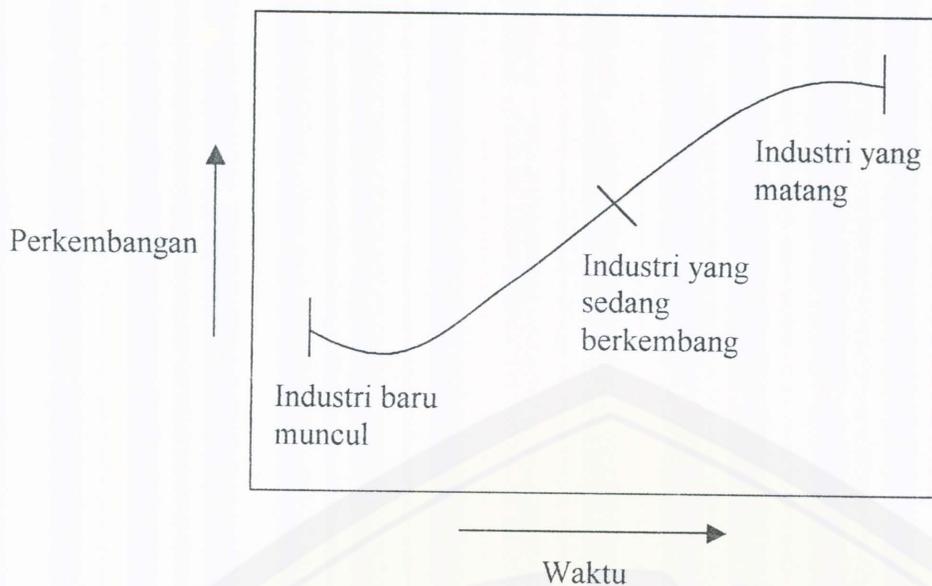
Berkaitan dengan pemasaran, didalam mencapai tujuan perusahaannya, manajemen perlu untuk menetapkan strategi pemasaran yang efektif dan efisien dalam kondisi persaingan yang semakin ketat.

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

2.2.3 Dasar Teori Siklus Kehidupan Industri

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

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



Gambar 1 Siklus Kehidupan Industri

Sumber : Hitt, 1997:167

Keterangan .

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

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

Siklus kehidupan industri diterjemahkan kedalam siklus kehidupan produk oleh (Swasta, 1990 : 222) “Terbagi kedalam empat tahap yaitu :tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan kemunduran “.

Namun pada dasarnya, inti pendapat dari kedua tokoh tersebut sama, justru pendapat kedua melengkapi pendapat yang pertama.

2.2.4 Dasar Teori Matrik Boston Consulting Group (BCG)

Manajer perusahaan dituntut untuk membuat keputusan strategis tingkat perusahaan dengan berpegang pada teori siklus hidup industri. Adapun pengertiannya yaitu :

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

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

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

Salah satu upaya untuk mengevaluasi strategi diversifikasi produk yang telah diterapkan perusahaan adalah dengan melakukan analisis Boston Consulting Group (BCG). Esensi matrik BCG ini terletak pada usaha mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha yang

dimiliki. Dengan kata lain, matrik BCG tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan dekomposisi menjadi unit usaha strategik. Dengan demikian, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategik.

Terkadang penggambaran dalam matrik juga disusun berdasarkan kelompok produk yang dihasilkan atau bahkan berdasarkan setiap jenis produk yang dijual. Dasar yang disebut terakhir biasanya diterapkan jika perusahaan tidak memiliki banyak ragam produk dan data masing-masing produk tersedia. Oleh sebab itu, matrik BCG lebih banyak diterapkan oleh perusahaan yang menerapkan strategi diversifikasi usaha, sekalipun tidak menutup kemungkinan digunakan oleh perusahaan yang hanya memiliki satu usaha tunggal. Jika perusahaan hanya memiliki satu jenis produk, proses dekomposisi tidak perlu dilakukan.

Matrik Boston Consulting Group ini memiliki beberapa unsur.

1. Tingkat Pertumbuhan Pasar (Industri)

Tingkat pertumbuhan pasar (industri) berada di sumbu tegak menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar dimana bisnis beroperasi. Digunakan sebagai satu-satunya indikator daya tarik industri, yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia. Rentangnya mulai dari 0% sampai 20% walaupun rentang yang lebih lebar dapat pula ditunjukkan. Pertumbuhan pasar diatas 10% termasuk tinggi. Titik pembagi berguna untuk menentukan apakah hasil perhitungan tingkat pertumbuhan pasar yang didapat dari data historis dan formula yang disediakan termasuk kedalam katagori tingkat pertumbuhan yang tinggi atau justru sebaliknya. Jika tingkat pertumbuhan pasar yang diperoleh lebih besar dibandingkan titik pembagi, maka tingkat pertumbuhan pasar tersebut dinilai sebagai tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi demikian sebaliknya. Dimensi

tingkat pertumbuhan pasar (industri) relatif menyiratkan tingkat atraktivitas suatu bisnis dimasa yang akan datang.

2. Pangsa Pasar Relatif

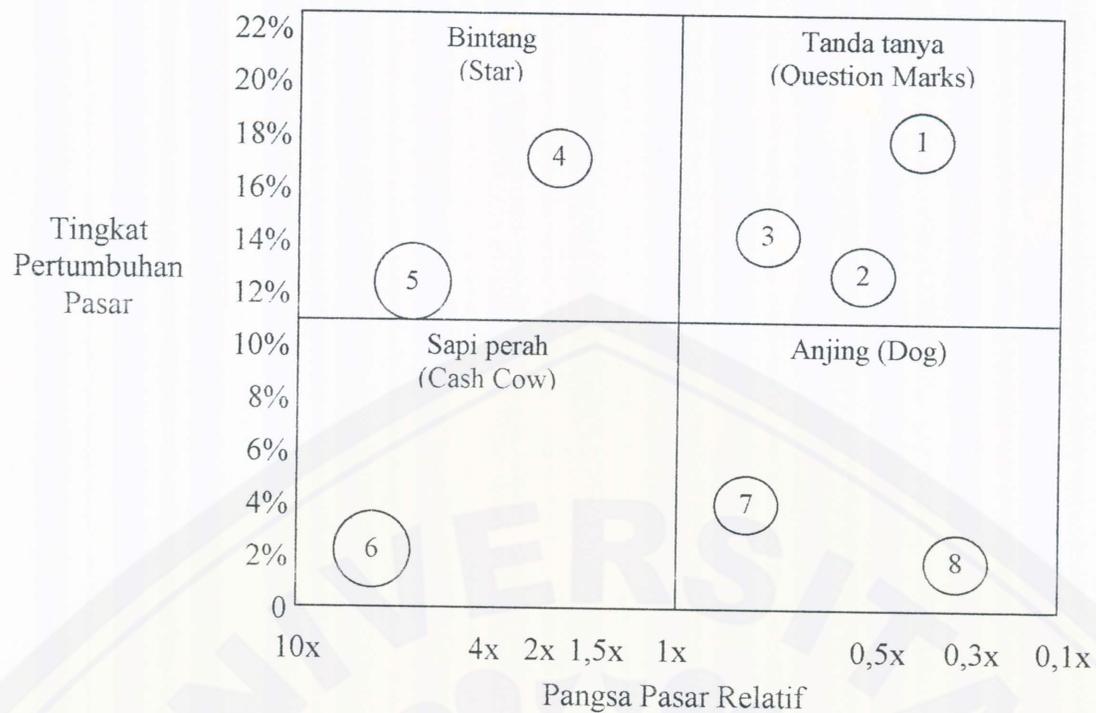
Pangsa pasar relatif (Relatif Market Share) adalah rasio pangsa pasar suatu bisnis terhadap pangsa pasar yang dipegang oleh perusahaan pesaing yang paling signifikan yang dapat dibandingkan dalam industri. Dimensi pangsa pasar relatif mencerminkan tingkat atraktivitas pasar saat ini dan kekuatan pasar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

3. Market Share

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

Hal ini sesuai dengan pendapat Kotler,P. Edisi Indonesia,(1995:81) menyatakan :

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



Gambar 2 Matrik Boston Consulting Group

Sumber : Kotler,P. Edisi Indonesia, (1995:81)

Keterangan.

- 1. Question Mark's :** sel bersimbol tanda tanya (?) ini biasanya dibagian sudut kanan atas matrik BCG. Unit usaha yang terletak pada sel ini sesungguhnya memiliki peluang pasar yang besar yang ditandai oleh tingginya pertumbuhan pasar. Pada pasar yang tumbuh, penambahan pangsa pasar lebih mudah dicapai dibanding pada pasar yang tidak berkembang. Setidaknya tidak memerlukan biaya pemasaran yang intensif. Volume penjualan juga cenderung berbanding lurus dengan laba. Akan tetapi, unit usaha tersebut belum mampu mengeksplorasi peluang bisnis tersebut, sehingga pangsa pasar relatif yang dapat dikuasai masih relatif kecil. Oleh karena itu, biasanya unit usaha ini belum mampu menghasilkan laba dan aliran kas masuk yang besar. Unit

usaha ini masih banyak memerlukan tambahan dana yang jauh lebih besar dibanding aliran kas masuk yang dapat dihasilkan, jika diputuskan untuk terus mencoba memperbesar pangsa pasar yang sekarang dimiliki.

Akibatnya, unit usaha ini memiliki defisit aliran kas yang besar. Akan tetapi hendaknya tidak dilupakan bahwa unit tersebut juga memiliki peluang tumbuh dan berkembang sebagai unit usaha yang berhasil.

2. **Star (Bintang)** : sel bertanda bintang biasanya diletakkan pada sudut kiri atas matrik BCG. Unit usaha ini memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Disaat yang sama, unit usaha tersebut mampu menguasai pangsa pasar yang cukup tinggi. Akibatnya, unit usaha ini mampu menghasilkan sejumlah kas masuk yang besar, akan tetapi disaat yang sama unit usaha ini juga masih memerlukan kas keluar yang besar. Oleh karena itu, sel ini kadangkala menghasilkan surplus aliran kas atau defisit aliran kas.

Besarnya kas keluar digunakan secara terus menerus memperbesar investasi agar pangsa pasar yang dikuasai tetap relatif lebih besar dibanding yang dimiliki oleh pesaing. Jadi unit usaha yang berada pada sel ini dapat dikatakan sebagai unit usaha yang menjanjikan dan dapat menjadi salah satu sumber aliran kas masuk yang besar dikemudian hari.

3. **Cash Cow** : sel bertanda sapi terletak disudut kiri bawah. Unit usaha yang terletak didalam sel ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang berhasil. Unit usaha tersebut telah mampu menguasai pangsa pasar relatif yang besar dan disaat yang sama hanya beroperasi pada pasar yang telah tidak tumbuh atau malahan telah menurun. Oleh karena itu, unit usaha ini mampu menghasilkan kas masuk yang besar, Khususnya jika pasarnya besar. Akan tetapi unit usaha ini sudah tidak lagi memerlukan investasi yang besar untuk pengembangan dirinya karena

tidak ada lagi peluang bisnis yang menjanjikan yang ditandai oleh tidak tumbuhnya pasar. Akibatnya unit usaha ini mampu menghasilkan kas masuk bersih yang besar. Seringkali terjadi , surplus kas tersebut digunakan untuk membantu pembiayaan investasi (internal bridging financed) unit usaha lain yang masih memerlukan kas keluar yang besar.

4. **Dog** : sel bersimbol anjing biasanya terletak disudut kanan bawah . Unit usaha yang terletak didalam sel ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang tidak lagi menjanjikan yang serba besar. Bahkan cenderung menghasilkan aliran kas yang negatif. Ada defisit aliran kas . Hal ini karena unit usaha tersebut beroperasi pada pasar yang telah tidak tumbuh dan disaat yang sama hanya menguasai pangsa pasar yang kecil, dan itupun hanya menguasai sedikit pangsa pasar. Kalaulah ada surplus kas, biasanya hanya berjumlah amat kecil. Sepanjang tidak memerlukan dana investasi yang besar, biasanya unit usaha ini cenderung dipertahankan. Akan tetapi jika untuk itu diperlukan dana investasi yang besar manajemen lebih cenderung untuk memilih strategi keluar dari pasar.

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

- a. Kembangkan

Sasarannya meningkatkan pangsa pasar produk meskipun harus mengorbankan laba jangka pendek. Strategi ini cocok untuk tanda tanya yang pangsa pasarnya harus meningkat untuk menjadi bintang.

- b. Pertahankan

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

c. Panen

Sasarannya meningkatkan uang jangka pendek tanpa memperdulikan akibat jangka panjangnya. Strategi ini cocok untuk sapi perah lemah yang masa depannya suram dan perlu menghasilkan alur uang. Strategi ini dapat juga digunakan untuk tanda tanya.

d. Jual

Sarannya untuk menjual atau melikuidasikan bisnis karena sumber daya lebih baik digunakan ditempat lain. Strategi ini cocok untuk dog dan tanda tanya yang menghambat perusahaan.

Secara sederhana, implikasi strategi yang ditimbulkan oleh matrik BCG dapat dilihat pada tabel berikut ini: (Suwarsono, 2000:123)

Tabel 1 Implikasi Strategi Matrik BCG

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

Sumber data : Suwarsono, 2000:123

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

Matriks BCG ini dikenal amat luas. Banyak perusahaan dan konsultan bisnis menggunakan matriks ini sebagai alat bantu analisis. Barang kali, karena matriks inilah yang dikenal pertama kali dibanding matrik – matrik yang lain. Disamping itu, matrik ini juga amat sederhana. Relatif mudah diterapkan, baik dilihat dari data yang diperlukan maupun konsep yang perlu dipahami. Sebagaimana pendekatan lain matrik BCG juga mengandung berbagai keunggulan dan kekurangan. Keuntungan pendekatan ini diantaranya adalah :

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

Sedangkan masalah yang muncul dari penggunaan matrik ini salah satunya yang paling sering muncul, orang melihat bahwa kelebihan kesederhanaan yang dimiliki matrik BCG sekaligus juga menunjukkan kelemahannya. Kompleksitas lingkungan bisnis – makro dan industri – hanya diukur oleh satu variabel saja : pertumbuhan pasar. Demikian pula variabel internal perusahaan. Kekuatan dan kelemahan perusahaan juga diukur dengan satu indikator saja : pangsa pasar relatif.

3.1.2 Menentukan Variabel Penelitian

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

3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Pelaksanaan dalam pengumpulan data, penulis melakukan beberapa langkah atau prosedur untuk memperoleh data.

3.2.1 Interview

Metode interview adalah metode pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data penelitian yang dilakukan dengan tanya jawab secara langsung antara pewawancara untuk terwawancara

Arikunto (1992:126) menjelaskan interview adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara.

Metode interview ini berfungsi melengkapi data penelitian sehingga dapat memperlancar dan mengefektifkan pelaksanaan metode pengumpulan data lainnya. Adapun yang dijadikan informan untuk interview dalam penelitian ini adalah pimpinan perusahaan, bagian pemasaran dan karyawan lainnya yang mengerti tentang operasional perusahaan.

3.2.2 Dokumentasi

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

Menurut Arikunto (1993:188) metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya.

Penelitian metode dokumentasi dipergunakan untuk memperoleh data yang tidak dapat peneliti peroleh dari metode lain, yaitu struktur organisasi perusahaan.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Tingkat pertumbuhan pasar yaitu indikator daya tarik industri yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia. (Suwarsono, 2000:117)

Pangsa pasar relatif yaitu perbandingan antara besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan tertentu dengan volume penjualan yang dikuasai pesaing pokoknya (utama). (Suwarsono,2000:120)

Market share yaitu perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industrinya yang menunjukkan kekuatan perusahaan dalam merebut pasar industrinya.(Adisaputra, 1995:163)

3.4 Metode Analisis

1. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan tiap produk dan tingkat pertumbuhan pasar (industri) PT.Sepatu Indah Gemilang digunakan trend sekuler non linier dengan metode trend kuadratik dengan rumus (Dajan, 1990:312) :

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

Dimana :

Y' =nilai trend yang ditaksir

a, b dan c merupakan konstanta

Jika jumlah periode sebanyak n , maka persamaan normal trend kuadratik dapat diberikan sebagai berikut :

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

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

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

Dimana :

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

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

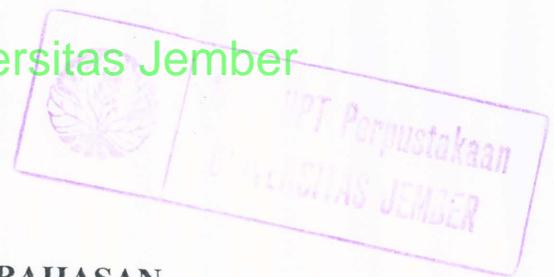
$$\text{Tingkat Pertumbuhan Pasar tahun N} = \frac{\text{Volume penjualan industri tahun N} - \text{Volume penjualan industri tahun N-1}}{\text{Volume penjualan industri tahun N-1}} \times 100\%$$

2. Pangsa pasar relatif adalah perbandingan antara besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan tertentu dengan volume penjualan yang dikuasai pesaing pokoknya (utama) digunakan pendekatan (Suwarsono, 2000:120) :

$$\text{Pangsa pasar Relatif Tahun N} = \frac{\text{Volume penjualan Perusahaan Tahun N}}{\text{Volume Penjualan Pesaing pokok Tahun N}} \times X$$

3. Untuk menentukan posisi atau keberadaan masing-masing produk sesuai dengan analisis Matrik BCG didasarkan.
 - a. Question Mark, menunjukkan suatu bisnis yang beroperasi pada pasar yang memiliki tingkat pertumbuhan tinggi, tetapi pangsa pasarnya rendah.
 - b. Star, menggambarkan bisnis yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar tinggi dan pangsa pasarnya relatif besar.
 - c. Cash Cow, menandakan bisnis yang tingkat pertumbuhannya rendah, tetapi menguasai pangsa pasar yang relatif tinggi.
 - d. Dog, menunjukkan bisnis yang tingkat pertumbuhan pasarnya rendah dan pangsa pasarnya kecil.

4. Menentukan strategi pemasaran berdasarkan posisi tiap produk. Empat alternatif strategi yang dapat diformulasikan, yaitu : (Suwarsono, 2000:123)
 - a. Mengembangkan pangsa pasar
 - b. Mempertahankan pangsa pasar
 - c. *Harvest* (panen)
 - d. *Divest* (jual)



IV . HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan sepatu Indah Gemilang di Mojokerto merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang sepatu. Perusahaan ini didirikan oleh sekelompok pemilik modal sebagai pendiri, pada tanggal 24 Maret 1995. Ide ini muncul ketika bapak Hadi Jamil bertemu dengan teman sesama pengusaha dan dari pertemuan ini lalu mereka sepakat untuk mendirikan sebuah perusahaan. Tetapi mereka masih bingung menentukan bidang usaha yang akan diambil. Akhirnya atas usul bapak Hadi Jamil maka didirikan perusahaan Sepatu Indah Gemilang, dimana sebelumnya bapak Hadi Jamil sendiri telah merintis usaha sepatu sendiri yang diberi nama UD.Binnar.

Pada awal operasi, perusahaan Sepatu Indah Gemilang bekerja sama dengan perusahaan dari New Zealand dalam pengadaan mesin dan peralatan pabrik. Hal ini bersifat sementara, karena setelah masa kontrak habis, maka perusahaan berusaha untuk memenuhi kebutuhan akan mesin dan peralatan pabrik dari dalam negeri.

Dengan adanya keinginan untuk mendirikan perusahaan sepatu itulah maka didirikanlah perusahaan Sepatu Indah Gemilang di Mojokerto berdasarkan keputusan Menteri Kehakiman C21223HT.01.01. Tahun 1995 dan disahkan oleh Pengadilan Negeri Mojokerto No. 8/BH/1995/XII/PN Mojokerto. Dan sebagai direktur ditunjuk Bapak Haji Abdul Muchid.

Seiring dengan perkembangan perekonomian dan kemajuan jaman, maka perusahaan Sepatu Indah Gemilang dituntut untuk memenuhi peningkatan permintaan, yang mendorong perusahaan untuk terus berusaha meningkatkan mutu produknya, agar kualitasnya tidak kalah dengan

kualitas produk luar. Berkat kemauan dan kerja keras perusahaan, maka sampai sekarang perusahaan berjalan dengan lancar.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

Penempatan pabrik pada suatu tempat tertentu harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang masak dan cermat terhadap semua faktor yang mempunyai peranan penting dalam aktivitas usaha perusahaan.

Lokasi perusahaan dibedakan antara tempat kedudukan perusahaan dan kediaman perusahaan, dimana tempat kedudukan perusahaan merupakan tempat aktivitas administrasi atau kantor perusahaan, melakukan kegiatannya. Sedangkan tempat kediaman perusahaan merupakan tempat dimana perusahaan melakukan aktivitas produksinya setiap hari.

Perusahaan Sepatu Indah Gemilang mempunyai tempat dan kediaman yang berbeda pada suatu tempat yaitu di jalan R.A Basuni Kedung Pring 1 no. 20 , Desa Jambi Rogo Kecamatan Soko Kabupaten Mojokerto.

4.2 Organisasi dan Manajemen

4.2.1 Struktur Organisasi

Perusahaan yang melakukan kegiatannya dan untuk menjaga kelancaran tugas serta hubungan tugas antara satu dengan lainnya, maka dibutuhkan batas kewenangan bagi pelaksanaannya.

Struktur organisasi bagi suatu perusahaan sangat penting karena struktur organisasi merupakan cara untuk mengatur manusia sesuai dengan tempat dan jabatan, maupun kecakapannya dalam menyelenggarakan suatu tugas guna mencapai tujuan tertentu. Dengan struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian maupun orang-orang yang

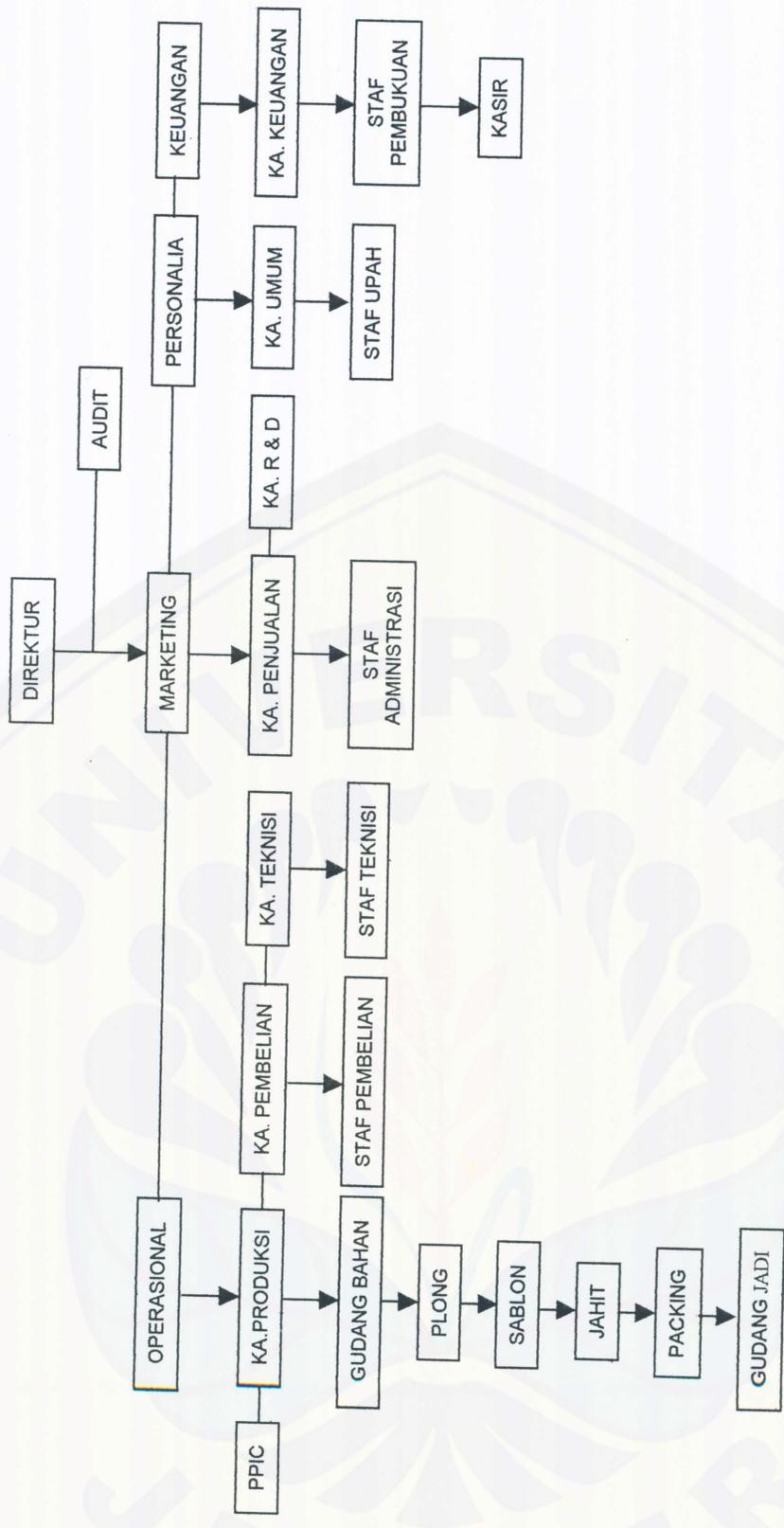
menunjukkan kedudukan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Struktur organisasi berguna untuk menghindari kesalahan tanggung jawab terhadap atasan dan dapat digunakan untuk menjalin kerjasama yang baik antar bagian agar mereka dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

Mengenai struktur organisasi yang dipergunakan oleh perusahaan Sepatu Indah Gemilang adalah struktur organisasi garis dimana wewenang mengalir dari pimpinan kepada bawahan sampai pada pekerja yang paling akhir dalam bagian masing-masing.

Struktur Organisasinya sebagai berikut.





GAMBAR 3. STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN SEPATU INDAH GEMILANG

Sumber : Perusahaan Sepatu Indah Gemilang

Tugas dan tanggung jawab dari masing masing bagian struktur organisasi adalah sebagai berikut.

1. Direktur
 - a. Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan kelangsungan hidup perusahaan.
 - b. Meminta pertanggung jawaban dari masing masing bagian yang ada dibawahnya.
 - c. Menentukan kebijaksanaan baik keluar maupun kedalam
 - d. Bertanggung jawab kepada para pemegang saham
2. Audit
Memeriksa kelayakan laporan keuangan.
3. Operasional
 - a. Merencanakan sepatu yang akan diproduksi.
 - b. Bertanggung jawab pada keseluruhan proses produksi
4. PPIC (*Planing Product Infomation Control*)
 - a. Melaksanakan perencanaan atas pembuatan sepatu.
 - b. Melakukan pengawasan proses produksi atas hasil produk sepatu yang dilaksanakan oleh bagian produksi.
5. Kepala Pembelian
 - a. Bertanggung jawab pada kelancaran pembelian bahan sepatu.
 - b. Menentukan dan memilih bahan sepatu yang kualitasnya sesuai dengan yang dibutuhkan.
6. Staf Pembelian
Melakukan pembelian bahan sepatu kepada supplier.
7. Kepala Tehnisi
 - a. Melakukan pengawasan terhadap peralatan dan mesin-mesin
 - b. Bertanggung jawab atas kelancaran operasional mesin.
8. Staf Tehnisi
Melakukan pemeliharaan dan perbaikan terhadap peralatan dan mesin

9. Kepala Produksi
 - a. Bertanggung jawab atas lancarnya proses produksi.
 - b. Menjaga kualitas yang ditargetkan oleh perusahaan.
10. Bagian Gudang Bahan
 - a. Bertanggung jawab menerima bahan baku.
 - b. Bertanggung jawab mengeluarkan bahan baku.
11. Bagian Plong

Bertanggung jawab melaksanakan proses perekatan sepatu
12. Bagian Sablon

Bertanggung jawab atas pemberian asesoris sepatu baik berupa tulisan ataupun gambar, untuk menambah keindahan sepatu.
13. Bagian Jahit

Bertanggung jawab melaksanakan proses penjaitan sepatu.
14. Bagian Packing
 - a. Bertanggung jawab atas kelengkapan sepatu.
 - b. Melakukan pengepakan sepatu sesuai order, sebelum dikirim ke bagian gudang.
15. Bagian Gudang Jadi
 - a. Bertanggung jawab menerima barang jadi.
 - b. Menyiapkan dan memelihara barang jadi.
 - c. Bertugas mengeluarkan barang jadi dari gudang sesuai dengan permintaan.
 - d. Bertanggung jawab membuat laporan gudang atau persediaan.
16. Marketing
 - a. Merumuskan kebijaksanaan pemasaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
 - b. Mengadakan riset pasar dan promosi.
 - c. Menyusun anggaran untuk bagian pemasaran dan pengawasi pelaksanaan realisasi anggaran tersebut.

17. Kepala Penjualan
 - a. Mencari konsumen baru untuk memasarkan hasil produksi.
 - b. Meningkatkan volume penjualan, sehingga keuntungan dapat ditingkatkan
18. Staf Administrasi
 - a. Mengatur administrasi penjualan mengenai barang-barang yang telah berhasil dijual.
 - b. Mengatur lalu lintas surat menyurat perusahaan.
19. Kepala R & D
 - a. Membuat sampel atau contoh model sepatu baru.
 - b. Melakukan modifikasi atas sepatu yang telah ada.
20. Personalia
 - a. Menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian masing-masing.
 - b. Melakukan pengawasan terhadap karyawan .
 - c. Mengevaluasi hasil kerja karyawan.
 - d. Bertanggung jawab tentang masalah ketenagakerjaan dan urusan pegawai umum.
21. Kepala Umum
 - a. Melihat secara keseluruhan tugas daari pimpinan kepala bagian.
 - b. Bertanggung jawab langsung kepada pimpinan perusahaan.
22. Staf Upah

Bertanggung jawab atas pembayaran gaji dan upah karyawan.
23. Keuangan

Bertanggung jawab langsung kepada pimpinan perusahaan dalam keluar masuknya uang.
24. Kepala Keuangan

Bertanggung jawab atas keluar masuknya dana atau keuangan dalam perusahaan.

25. Staf Pembukuan

Mengadakan pencatatan atau pembukuan atas transaksi-transaksi yang dijalankan oleh perusahaan.

26. Kasir

Memegang uang kas perusahaan yang akan digunakan untuk membiayai transaksi-transaksi perusahaan.

4.3 Produksi

4.3.1 Tinjauan Proses Produksi

Dalam menjalankan usahanya untuk memproduksi sepatu, perusahaan sepatu Indah Gemilang di Mojokerto ini menggunakan bahan baku dan bahan penolong sebagai berikut.

1. Bahan baku : Visatery, Wibeng, Puma, Single mesh, CCL, Spon super, PVC.
2. Bahan Penolong : lem, benang, liner, dos, kertas, string, plastik, tali sepatu.

Proses produksi perusahaan adalah proses produksi kontinue. Sifat produksinya yang kontinue tersebut, maka dalam menjalankan proses produksinya, perusahaan ini melalui beberapa tahapan . Adapun tahapan proses produksinya adalah sebagai berikut.

a. Proses Pemotongan

Proses pemotongan ini adalah proses pemotongan bahan dasar sepatu sesuai dengan model.

b. Proses Penjahitan

Proses penjahitan adalah proses penjahitan potongan-potongan bahan dasar sepatu agar menjadi bagian atas sepatu (kap).

c. Proses Pengepresan

Proses pengepresan adalah perekatan bagian atas sepatu (kap) dengan bagian bawah sepatu (sol) dijadikan satu dengan menggunakan lem dan memakai mesin injection.

d. Proses Pemeriksaan

Proses pemeriksaan disini adalah proses pemeriksaan kelengkapan sepatu .

e. Proses Packing

Proses pengepakan sepatu yang kemudian dimasukkan dalam dos besar berisi 12 pasang sepatu.

4.3.2 Kegunaan Masing-Masing peralatan

Kegunaan masing-masing peralatan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Mesin Cutting, gunanya untuk memotong bahan dasar sepatu dengan model.
2. Conveyer, meja berjalan yang gunanya untuk pemeriksaan kelayakan sepatu.
3. Mesin Strouble, gunanya untuk menjahit bagian pinggir sepatu
4. Mesin Ijection, gunanya untuk mencetak atau mengepres bentuk sol sepatu kemudian langsung diletakkan dengan kap sepatu.
5. Mesin jahit, gunanya untuk menjahit bahan-bahan dasar agar menjadi kap sepatu.
6. Mesin obras, gunanya untuk membuat hiasan atau asesoris merk dari sepatu yang dibuat.

4.3.3 Pelaksanaan pengawasan Produksi

Pelaksanaan pengawasan proses produksi terhadap produk yang perlu peneliti ketengahkan mulai dari pengadaan bahan baku sampai menjadi barang jadi dapat diuraikan seperti dibawah ini.

- a. Pelaksanaan pengawasan produksi terhadap pengadaan bahan baku.

Bahan baku yang dibeli dan diterima sebelum disimpan dalam gudang penyimpanan, maka terlebih dahulu dilakukan kontrol kualitas atas bahan tersebut. Control yang dilaksanakan meliputi warna, bentuk, ketebalan, juga ciri-ciri bentuk lainnya. Pelaksanaan dari kontrol ini didasarkan atas pengalaman.

- b. Pelaksanaan pengawasan kualitas pada produk setengah jadi.

Pelaksanaan pengawasan kualitas pada produk ini, baik pada penjaitan, pelekatan, pengepresan dan sebagainya pada dasarnya sama. Hasil - hasil produksi setengah jadi diperiksa baik mengenai bentuk, ukuran dan ciri-ciri luar lainnya yang disesuaikan dengan contoh yang ada. Bila dalam pemeriksaan ada yang rusak, maka produk itu akan dikembalikan untuk disempurnakan.

- c. Pengawasan kualitas pada produk jadi

Pelaksanaan pengawasan kualitas pada produk ini pada prinsipnya hampir sama dengan pengawasan kualitas pada produk setengah jadi, yaitu produk diperiksa baik mengenai bentuk, ukuran, kelekatan kap dan sol sepatu, serta ciri-ciri luar lainnya. Pemeriksaan ini hanya didasarkan pada pengalaman, bila dalam pemeriksaan ini ada produk yang rusak maka produk itu akan dikembalikan untuk disempurnakan.

4.3.4 Hasil produksi

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut.

1. Jenis sepatu sport dengan merk " GENIUS. "
2. Jenis sepatu sport dengan merk " STARRY. "
3. Jenis sepatu sport dengan merk " BAGOZA. "

4.4 Personalia

4.4.1 Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang bekerja pada perusahaan ini berjumlah 64 orang, yang terperinci sebagai berikut.

Direktur	: 1 orang
Bagian administrasi dan Keuangan	: 10 orang
Bagian penjualan	: 1 orang
Bagian pembelian	: 3 orang
Bagian gudang	: 4 orang
Kepala R&D	: 1 orang
Bagian produksi	: 44 orang

Jam kerja

Dalam satu minggu karyawan bekerja selama enam hari kerja, dengan princiian sebagai berikut.

1. Hari Senin – Jumat jam 07.00 – 16.30
2. Hari Sabtu jam 07.00 – 12.00

Jam istirahat selama satu jam yaitu jam 11.30 – 12.30

4.4.2 Sistem Upah dan Gaji

Besar kecilnya upah dan gaji yang diberikan pada masing-masing karyawan ditentukan pada besar kecilnya jam kerja, tanggung jawab dan ketrampilan yang dimiliki karyawan, sebagai berikut.

1. Sistem gaji bulanan.
2. Sistem upah harian yaitu dua minggu sekali.
3. Sistem borongan, besarnya upah yang diberikan sesuai dengan hasil yang diselesaikan oleh karyawan.

4.4.3 Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan dalam menimbulkan semangat dan kegairahan kerja para karyawan agar mau bekerja dengan baik, maka perusahaan memberikan jaminan sosial kepada mereka berupa.

1. Tunjangan hari raya.
2. Tunjangan kesehatan.
3. Tunjangan pernikahan.

4. Tunjangan kematian.
5. Tunjangan kecelakaan.

4.5 Penjualan

4.5.1 Daerah Penjualan

Perusahaan didalam memasarkan hasil produksinya merupakan salah satu faktor yang penting, sebab dengan semakin luasnya pemasaran hasil produksi suatu perusahaan maka semakin besar volume penjualannya.

Perusahaan Sepatu Indah Gemilang juga menggunakan bermacam-macam cara untuk memperluas pemasarannya dari hasil produksinya, dan ini menampakkan hasil yang cukup memuaskan. Terbukti dengan cukup luasnya daerah pemasaran yang meliputi daerah : Surabaya, Semarang, Yogyakarta dan beberapa daerah lainnya.

4.5.2 Penentuan Harga Jual

Perusahaan dalam menentukan harga jual produk yang dihasilkan, menggunakan *cost plus pricing* yaitu menetapkan harga jual sama dengan total biaya barang ditambah dengan laba yang diinginkan. Adapun harga jual dari masing-masing produk tidak sama, karena adanya variabel penggunaan bahan yang beda untuk masing-masing produk.

4.5.3 Saluran Ditribusi

Perusahaan Sepatu Indah Gemilang dalam mendistribusikan hasil produksinya sampai ketangan konsumen menggunakan saluran distribusi sabagai berikut.

Produsen ----- Pengecer -----K onsumen.

4.5.4 Promosi Penjualan

Promosi penjualan merupakan sarana komunikasi yang perlu dilaksanakan untuk memberi informasi kepada pasar tentang produk dari perusahaan. Promosi penjualan diharapkan mempengaruhi konsumen, dan diharapkan volume penjualan akan meningkat. Dan untuk menunjang

aktivitas perusahaan dalam bidang pemasaran perusahaan mengikuti pameran pada saat-saat tertentu.

4.5.5 Data Penjualan Perusahaan

Data penjualan perusahaan yang berhasil dicapai oleh perusahaan dalam lima tahun terakhir, adalah sebagai berikut.

Tabel 2. Data penjualan perusahaan Sepatu Indah Gemilang (dalam satuan pasang)

No	Tahun	Penjualan		
		Tenis	Joging	Basket
1.	1996	30.861	72.011	13.777
2.	1997	29.407	69.252	16.168
3.	1998	25.582	66.851	17.698
4.	1999	30.321	73.588	22.959
5.	2000	32.781	81.250	27.149

Sumber data: Perusahaan Sepatu Indah Gemilang.

4.6 Lingkungan Industri Perusahaan

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

Setiap produk yang diproduksi oleh perusahaan Sepatu Indah Gemilang memiliki perusahaan pesaing. dan tingkat persaingan yang berbeda. Hal ini disebabkan jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan Sepatu Indah Gemilang tidak selalu sama diproduksi oleh perusahaan pesaing.

Penelitian ini data yang diperlukan berupa hasil penjualan sepatu dari perusahaan pesaing. Data ini diperoleh dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan Mojokerto.

Data mengenai permintaan industri dari hasil penjualan perusahaan selama lima tahun terakhir dijelaskan dibawah ini.

Data mengenai permintaan industri sepatu Tenis di Mojokerto selama lima tahun sebagai berikut.

Tabel 3. Permintaan Industri Sepatu Tenis di Mojokerto (dalam satuan pasang)

Perusahaan	1996	1997	1998	1999	2000
1. Indah Gemilang	30.861	29.407	25.582	30.321	32.781
2. Dragon Sepatu	124.551	131.521	138.830	152.026	163.227
3. Elok Sepatu	49.896	59.046	65.666	77.810	81.100
4. Mahkota Utama	25.166	26.903	25.900	21.945	22.152
5. Kranggan Jaya	42.604	36.829	33.594	25.737	21.034
6. Surya Indah	37.429	42.266	47.378	48.916	50.586
Jumlah	310.507	325.972	336.950	356.625	370.880
Rata-rata	51.751,1	54.328,6	56.158,3	59.437,5	61.813,3

Sumber data : Deperindag Mojokerto

Pada tabel diatas terlihat bahwa permintaan industri, sepatu Tenis di Mojokerto meningkat. Tetapi peningkatan ini tidak terlalu besar, bahkan angka kenaikannya bisa dikatakan cenderung konstan.

Hasil penjualan sepatu Tenis perusahaan Sepatu Indah Gemilang mengalami peningkatan pada tahun 1999 sebesar 30.321 pasang kemudian ditahun 2000 menjadi 32.781 pasang. Berarti terjadi peningkatan sebesar 2.460 pasang. Sementara itu sepatu Tenis perusahaan Dragon Sepatu memimpin pasar dengan total penjualannya sebesar 163.227 pasang ditahun 2000.

Data mengenai permintaan industri sepatu Joging di Mojokerto selama lima tahun sebagai berikut.

Tabel 4. Permintaan Industri Sepatu Joging di Mojokerto (dalam satuan pasang)

Perusahaan	1996	1997	1998	1999	2000
1. Indah Gemilang	72.011	69.252	66.851	73.588	81.250
2. Dragon Sepatu	125.590	123.923	112.734	122.729	130.139
3. Elok Sepatu	47.563	56.800	46.679	50.514	57.481
4. Mahkota Utama	16.261	16.634	21.927	30.416	35.792
5. Kranggan Jaya	11.287	13.027	24.542	31.083	36.251
6. Surya Indah	12.754	13.009	23.522	29.818	24.168
Jumlah	285.466	292.645	296.255	338.148	365.081
Rata-rata	47.577,6	48.774,1	49.375,8	56.358	60.846,8

Sumber data : Deperindag Mojokerto

Penjualan Industri sepatu Joging perusahaan Sepatu Indah Gemilang mengalami peningkatan yang cukup tinggi, yaitu ada peningkatan pada tahun 1999 sebesar 73.588 pasang kemudian ditahun 2000 menjadi 81.250 pasang. Dilihat dari rata-rata permintaannya terjadi kenaikan yang cukup besar dari tahun 1999 sebesar 56.358 pasang ke tahun 2000 sebesar 60.846,8 pasang berarti terjadi kenaikan sebesar 4.488,8 pasang. Di tahun 2000 perusahaan Dragon Sepatu tetap memimpin pasar dengan penjualan sebesar 130.139 pasang diikuti perusahaan Sepatu Indah Gemilang sebesar 81.250 pasang.

Data mengenai permintaan industri sepatu Basket di Mojokerto selama lima tahun sebagai berikut.

Tabel 5. Permintaan Industri Sepatu Basket di Mojokerto (dalam satuan pasang)

Perusahaan	1996	1997	1998	1999	2000
1. Indah Gemilang	13.777	16.168	17.698	22.950	27.149
2. Dragon Sepatu	26.597	27.094	30.538	36.355	42.880
3. Elok Sepatu	11.767	13.738	21.526	27.702	29.300
4. Kranggan Jaya	18.082	19.326	26.922	30.615	31.531
Jumlah	70.223	76.326	96.684	117.631	130.860
Rata-rata	17.555,7	19.081,5	24.171	29.407,7	32.715

Sumber data : Deperindag Mojokerto

Dibandingkan dengan industri sepatu Tenis dan industri sepatu Joging, industri sepatu Basket memiliki tingkat persaingan yang lebih ringan. Hal ini disebabkan tidak semua perusahaan memproduksi jenis produk yang sama.

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa rata-rata permintaan dari tahun 1999 sebesar 29.407,7 pasang kemudian ditahun 2000 menjadi 32.715 pasang. Berarti rata-rata permintaan mengalami kenaikan sebesar 3.307,3 pasang. Sedangkan penjualan sepatu Basket perusahaan Sepatu Indah Gemilang mencapai 27.149 pasang tahun 2000. Dengan demikian untuk sepatu Basket perusahaan Sepatu Indah Gemilang berada pada posisi terkecil dalam penjualan.

4.7 Analisa Posisi Perusahaan Dalam Persaingan

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

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

1. Produk Sepatu Tenis

Berdasarkan data yang ditampilkan pada tabel 3 dan tabel 4 dapat ditentukan trend pada tahun 2001 dari perhitungan pada lampiran 1,2 dan 3 sebagai berikut.

a. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pertumbuhan produk

Berdasarkan perhitungan trend pada lampiran 1, diperkirakan untuk tahun 2001 mengalami peningkatan tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2000 yaitu sebesar

$$(388.744,95 - 371.363,3) : 371.363,3 \times 100\% = 4,68\%$$

Sementara itu, untuk tingkat pertumbuhan produk bisa dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 2, diperkirakan untuk tahun 2001 sebesar 39.412,55 pasang

b. Pangsa pasar relatif

Merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar. Dalam hal ini, perbandingannya antara Sepatu Indah Gemilang dengan Dragon Sepatu berdasarkan trend pada lampiran 2 dan 3 untuk tahun 2001 sebesar :

$$39.412,55 : 180.337,25 = 0,22 \times$$

c. Market share

Digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya yang dinyatakan dengan luas lingkaran, didapatkan market share sebesar :

$$39.412,55 : 338.744,95 \times 100\% = 10,13\%$$

Hal ini berarti produk sepatu Tenis Indah Gemilang hanya menguasai 10,3% dari seluruh permintaan industri sepatu Tenis di Mojokerto.

2. Produk Sepatu Joging

Berdasarkan data yang ditampilkan pada tabel 3 dan tabel 5 dapat ditentukan trend pada tahun 2001 dari perhitungan pada lampiran 4,5 dan 6 sebagai berikut :

- a. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pertumbuhan produk berdasarkan perhitungan trend pada lampiran 4, diperkirakan untuk tahun 2001 mengalami kenaikan tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2000 yaitu sebesar:

$$(415.834,4 - 367.578,6) : 367.578,6 \times 100\% = 13,1\%$$

Sementara itu, untuk tingkat pertumbuhan produk bisa dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 5, diperkirakan untuk tahun 2001 sebesar 94.424,54 pasang.

- b. Pangsa pasar relatif

Merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar. Dalam hal ini, perbandingan antara Indah Gemilang dengan perusahaan Elok Sepatu berdasarkan trend pada lampiran 5 dan 6 untuk tahun 2001 sebesar :

$$94.424,54 : 60.583,58 = 1,56 \times$$

c. Market Share

Digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya yang dinyatakan dengan luas lingkaran, didapatkan market share sebesar:

$$(94.424,54 : 415.834,4) \times 100\% = 22,7\%$$

Hal ini berarti produk sepatu Joging perusahaan Sepatu Indah Gemilang hanya menguasai 22,7% dari seluruh permintaan industri sepatu Joging di Mojokerto.

3. Produk Sepatu Basket

Dari data yang ditampilkan pada tabel 3 dan 6 dapat ditentukan trend pada tahun 2001 berdasarkan perhitungan pada lampiran 7,8 dan 9 sebagai berikut :

- a. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dan pertumbuhan produk perhitungan trend pada lampiran 7, diperkirakan untuk tahun 2001 mengalami kenaikan tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2000 yaitu sebesar :

$$(154.538,99 - 132.980,74) : 132.980,74 \times 100\% = 16,2\%$$

Sementara itu, untuk tingkat pertumbuhan produk bisa dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 8, diperkirakan untuk tahun 2001 sebesar 33.077,2 pasang.

- b. Pangsa pasar relatif

Merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar.

Dalam hal ini, perbandingannya antara perusahaan Sepatu Indah Gemilang dengan perusahaan Dragon Sepatu berdasarkan trend pada lampiran 8 dan 9 untuk tahun 2001 sebesar:

$$33.077,2 : 52.455,05 = 0,63 \times$$

c. Market share

Digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya yang dinyatakan dengan luas lingkaran, didapatkan market share sebesar :

$$(33.077,2 ; 154.538,99) \times 100 \% = 21,40 \%$$

Hal ini, berarti produk sepatu Basket perusahaan Sepatu Indah Gemilang hanya menguasai 21,40% dari seluruh permintaan industri sepatu Basket di Mojokerto.

Perhitungan berdasarkan teori matrik Boston Consulting Group (BCG) pada perusahaan Sepatu Indah Gemilang, dapat ditampilkan dalam sebuah tabel dan gambar matrik Boston Consulting Group (BCG) dari tiap jenis produk sebagai berikut :

1. Sepatu Tenis

Tingkat pertumbuhan pasar	: 4,68%
Pangsa pasar	: 0,22X
Market share	: 10,13%

Posisi produk sepatu Tenis perusahaan Sepatu Indah Gemilang dalam matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah “Dog”.

2. Sepatu Joging

Tingkat pertumbuhan pasar	: 13,1 %
Pangsa pasar relatif	: 1,56X
Market share	: 22,7%

Posisi produk sepatu Joging perusahaan Sepatu Indah Gemilang dalam matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah “Star” atau bintang.

3. Sepatu Basket

Tingkat pertumbuhan pasar	: 16,2 %
Pangsa pasar relatif	: 0,63 X
Market Share	: 21,40 %

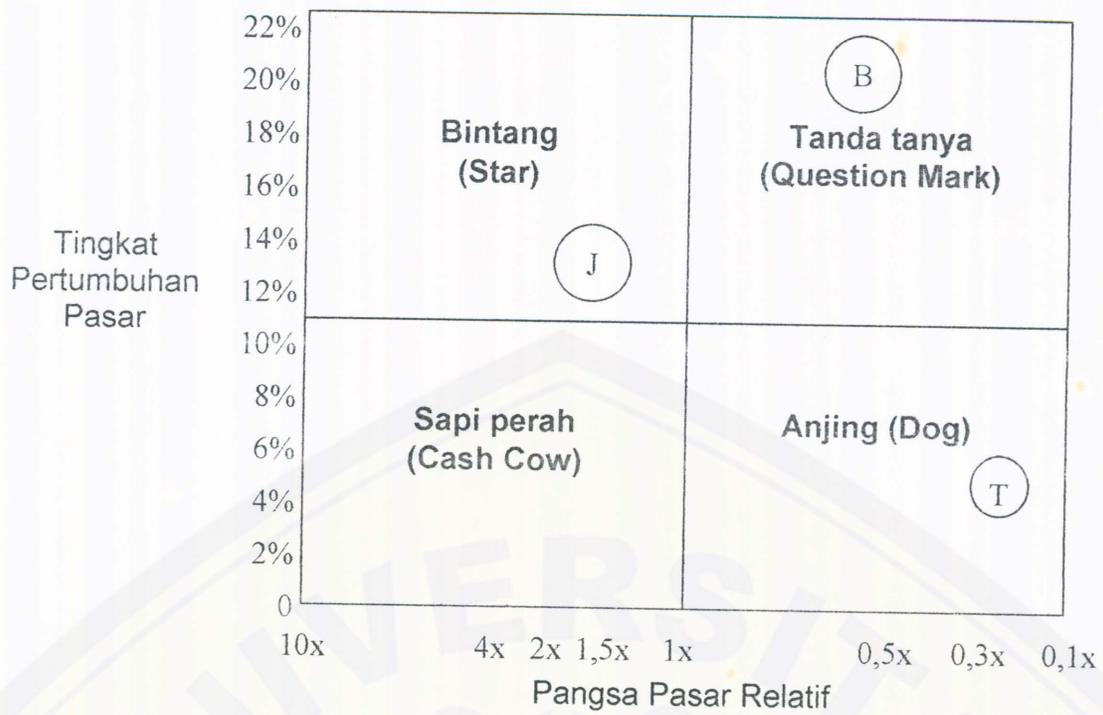
Posisi produk sepatu Basket perusahaan Sepatu Indah Gemilang dalam matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah “Question Mark” atau tanda tanya.

Analisa posisi perusahaan dalam persaingan sebagaimana diuraikan di atas, dapat ditampilkan dalam sebuah tabel berikut.

Tabel 6. Posisi Persaingan Sepatu Indah Gemilang

Posisi	Produk		
	Tenis	Joging	Basket
1. Tingkat pertumbuhan pasar	4,68 %	13,1 %	16,2 %
2. Pangsa pasar relatif	0,22 X	1,56 X	0,63 X
3. Market share	10,13 %	22,7 %	21,40 %
4. Dalam matrik BCG	Dog	Star	Question Mark

Sumber : Sub bab 4.7



Gambar 4 Matrik Boston Consulting Group pada perusahaan Sepatu Indah Gemilang.

Sumber data : Tabel 7

Keterangan .

T = Sepatu Tenis

J = Sepatu Joging

B = Sepatu Basket

Hasil dari perhitungan yang didasarkan pada teori matrik Boston Consulting Group (BCG), maka tiap jenis produk yang ada pada perusahaan sepatu Indah Gemilang implikasi strategi yang ditimbulkan sebagai berikut.

1. Sepatu Basket.

Posisi untuk jenis produk ini adalah ” Question Mark “ atau tanda tanya. Jenis produk ini, bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan tinggi, akan tetapi pangsa pasar yang dimiliki masih rendah dibanding pangsa pasar yang dimiliki pesaing pokoknya.

Strategi bisnis yang sebaiknya dilakukan berdasarkan analisa Boston Consulting Group adalah :

- a. Investasi atau pengembangan : sasarannya adalah meningkatkan pangsa pasar jenis produk ini, meski harus mengorbankan laba jangka pendek, sehingga posisinya bisa berpindah ke “Star”. Untuk itu pengembangan perlu terus dilakukan demi pemasukan kas.
- b. Divestasi : yaitu perusahaan kadangkala memilih strategi keluar dari pasar, hal ini disebabkan tidak adanya indikator yang transparan bahwa usaha peningkatan pangsa pasar akan berhasil dengan baik.

2. Sepatu Joging

Posisi jenis produk ini adalah “Star” atau bintang. Pasar berada dalam pertumbuhan yang relatif tinggi. Sementara itu posisinya sudah relatif kuat. Dengan demikian, jenis ini menghasilkan keuntungan yang besar akan tetapi keuntungan tersebut diperlukan untuk investasi.

Strategi bisnis yang dapat dilakukan berdasarkan analisis Boston Consulting Group adalah ;

- a. Pertahankan : mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki karena penghasil dana kas yang besar bagi perusahaan maka perlu dipertahankan posisinya. Aliran kas masuk yang dihasilkan diharapkan mampu mengimbangi besarnya aliran kas keluar untuk

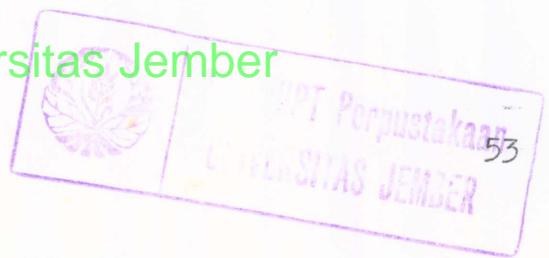
investasi. Kebijakan yang biasanya dipilih untuk mempertahankan pangsa pasar antara lain peningkatan kualitas barang, peningkatan efisiensi dan perluasan wilayah pemasaran.

- b. Pengembangan : karena pasar masih tumbuh, maka dimungkinkan diterapkan strategi pengembangan pangsa pasar, khususnya untuk merebut pembeli.

3. Sepatu Tenis

Posisi jenis produk ini adalah “dog” atau anjing. Berarti produk ini berada dalam pasar tidak tumbuh serta pangsa pasar yang rendah. Umumnya jenis produk ini, rendah labanya. Dengan pertimbangan ini, strategi bisnis yang ditawarkan oleh Boston Consulting Group adalah :

Panen : bagi jenis produk dengan masa depan yang masih mampu menghasilkan aliran kas masuk, sekalipun biasanya kecil, maka sebaiknya untuk dipanen, sepanjang untuk keperluan itu tidak diperlukan investasi. Dengan kata lain masih ada kemungkinan untuk membiarkan produk tersebut beroperasi, kecuali pasar telah menurun dan pangsa pasar yang dimiliki juga amat rendah.



V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian dengan menggunakan analisis Boston Consulting Group (BCG) pada perusahaan Sepatu Indah Gemilang, dapat diambil simpulan sebagai berikut.

1. Jenis produk sepatu Basket trend untuk tahun 2001 diketahui tingkat pertumbuhan produk 33.077,2 pasang. Tingkat pertumbuhan permintaan pasar (industri) dalam prosentase sebesar 16,2%. Jenis produk sepatu Joging trend untuk tahun 2001 diketahui tingkat pertumbuhan produk sebesar 94.424,54 pasang. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dalam prosentase sebesar 13,1%. Jenis produk Tenis trend untuk tahun 2001 diketahui tingkat pertumbuhan produk sebesar 39.412,55 pasang. Tingkat pertumbuhan pasar (industri) dalam prosentase sebesar 4,68%.
2. Jenis produk sepatu Basket pangsa pasar relatif sebesar 0,63 X. Bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, pangsa pasar yang diraih sebesar 21,40%. Jenis produk sepatu Joging pangsa pasar relatif sebesar 1,56 X. Bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, pangsa pasar yang diraih sebesar 22,7%. Jenis produk sepatu Tenis pangsa pasar relatif sebesar 0,22 X. Bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, pangsa pasar yang diraih sebesar 10,13%.
3. Jenis produk sepatu Basket dalam matrik Boston Consulting Group berada pada posisi "Question Mark" yaitu produk yang berada dalam pasar yang memiliki tingkat pertumbuhan tinggi tetapi pangsa pasarnya relatif rendah. Jenis produk sepatu Joging dalam matrik Boston Consulting Group berada pada posisi "Star" atau bintang yaitu produk yang berada pada tingkat pangsa pasar relatif besar, dan tingkat pertumbuhan pasarnya tinggi. Jenis produk sepatu Tenis dalam matrik

Boston Consulting Group berada pada posisi “Dog” yaitu kondisi dimana tingkat pertumbuhan pangsa pasar yang diraih rendah.

4. Strategi pemasaran masing-masing produk.
 - a. Jenis sepatu Basket, strateginya mengembangkan pangsa pasar, karena pangsa pasar yang dimiliki masih lebih rendah dibanding pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing pokoknya.
 - b. Jenis sepatu Joging, strategi yang dipilih mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki, biasanya dengan memberikan potongan harga, peningkatan kualitas barang, peningkatan efisiensi dan perluasan wilayah pemasaran. Karena pasar masih tumbuh dimungkinkan diterapkan strategi pengembangan pangsa pasar.
 - c. Jenis sepatu Tenis, strateginya yang dipilih yaitu dengan panen jika masih mampu menghasilkan aliran kas masuk, sekalipun biasanya kecil, maka sebaiknya untuk dipanen, sepanjang untuk itu tidak diperlukan investasi.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan dari penelitian ini, perusahaan disarankan untuk :

1. Mempertahankan dan mengembangkan posisi “Star” yaitu produk sepatu Joging karena menghasilkan aliran kas yang positif atau tinggi sehingga dapat digunakan sebagai investasi dan tingkat pangsa pasar masih terbuka. Sementara itu perusahaan perlu untuk memperbaiki posisi “Question Mark” dalam hal ini produk sepatu Basket ke posisi “Star” atau “Cash Cow” sehingga menambah pemasukan kas perusahaan dengan cara pengembangan produk dan investasi.
2. Jenis produk yang berada pada posisi “Dog” dalam hal ini sepatu Tenis sebaiknya ditetapkan kebijakan tetap dipertahankan demi diversifikasi produk dengan resiko memperoleh sedikit keuntungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputra,G. dan Marwan Asri. 1995. “ *Anggaran Perusahaan 1*”. Yogyakarta : BPFE
- Arikunto,S. 1992. “ *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*”. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dajan, A. 1990. “ *Pengantar Metode Statistik Jilid 1*”. Jakarta : LP3ES.
- Hitt, M.A. ,R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskinson. 1997. “*Manajemen Strategis : Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*”. Jakarta : Erlangga.
- Hopkins, W.G. 1997. “*A New View Of Statistic*”. Resources @ Sports Organization. (From : Internet)
- Jauch, L. dan Glueck. 1995. “*Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan*”. Jakarta : Erlangga.
- Kotler, P 1995. “*Manajemen Pemasaran Modern : Analisis Perencanaan, Implementasi Dan Pengendalian*”. Edisi Indonesia. Jakarta : Salemba Empat.
- Porter, M.E. 1996. “*Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing*”. Jakarta : Erlangga.
- Rangkuti, F. 1999. “*Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*”. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Russeffendi. 1994. “*Dasar Penelitian Pendidikan Non Eksakta*”. Semarang : IKIP.
- Swasta, B. dan Irawan. 1990. “*Manajemen Pemasaran Modern*”. Yogyakarta : Liberty.

Suwarsono, M. 2000. “ *Manajemen Strategik : Konsep Dan Kasus* “. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.

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



Lampiran 1

Perhitungan Trend Permintaan Industri Sepatu Tenis

Tahun	Y	U	UY	U ² Y	U ²	U ⁴	Y'
1996	310.507	-2	-621.014	1.242.028	4	16	310.803,7
1997	325.972	-1	-325.972	325.972	1	1	324.598,5
1998	336.950	0	0	0	0	0	339.290,1
1999	356.625	1	356.625	356.625	1	1	354.878,35
2000	370.880	2	741.760	1.483.520	4	16	371.363,3
Jumlah	1700.934	0	151.399	3.408.145	10	34	

Sumber data : Tabel 4

$$1.700.934 = 5a + 10c \quad \times 2 \quad 3.401.868 = 10a + 20c$$

$$151.399 = 10b$$

$$3.408.145 = 10a + 34c \quad \times 1 \quad 3.408.145 = 10a + 34c$$

$$-6277 = -14c$$

$$b = 15139,9$$

$$c = 448,35$$

$$1.700.934 = 5a + 25483,5$$

$$5a = 1696450,5$$

$$a = 339290,1$$

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

$$Y(-2) = 339290,1 + 15139,9 (-2) + 448,35 (-2)^2 = 310803,7$$

$$Y(-1) = 339290,1 + 15139,9 (-1) + 448,35 (-1)^2 = 324598,5$$

$$Y(0) = 339290,1 + 15139,9 (0) + 448,35 (0)^2 = 339290,1$$

$$Y(1) = 339290,1 + 15139,9 (1) + 448,35 (1)^2 = 354878,35$$

$$Y(2) = 339290,1 + 15139,9 (2) + 448,35 (2)^2 = 371363,3$$

$$Y(3) = 339290,1 + 15139,9 (3) + 448,35 (3)^2 = 388744,95$$

Lampiran 2

Perhitungan trend Sepatu Tenis Indah Gemilang

Tahun	Y	U	UY	U ² Y	U ²	U ⁴	Y'
1996	30.861	-2	-61.722	123.444	4	16	31181,3
1997	29.407	-1	-29.407	29.407	1	1	28144,15
1998	25.582	0	0	0	0	0	27448,7
1999	30.321	1	30.321	30.321	1	1	29094,95
2000	32.781	2	65.562	131.124	4	16	33082,9
Jumlah	148.952	0	4.754	314.296	10	34	

Sumber data : Tabel 4

$$\begin{array}{rcl}
 148.952 & = & 5a + 10c \\
 4.754 & = & 10b \\
 314.296 & = & 10a + 34c
 \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl}
 \times 2 & & 297.904 = 10a + 20c \\
 \times 1 & & 314.296 = 10a + 34c
 \end{array}$$

$$-16392 = -14c$$

$$b = 475,4$$

$$c = 1170,85$$

$$148952 = 5a + 11708,5$$

$$5a = 137243,5$$

$$a = 27448,7$$

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

$$Y(-2) = 27448,7 + 475,4 (-2) + 1170,85 (-2)^2 = 31181,3$$

$$Y(-1) = 27448,7 + 475,4 (-1) + 1170,85 (-1)^2 = 28144,15$$

$$Y(0) = 27448,7 + 475,4 (0) + 1170,85 (0)^2 = 27448,7$$

$$Y(1) = 27448,7 + 475,4 (1) + 1170,85 (1)^2 = 29094,95$$

$$Y(2) = 27448,7 + 475,4 (2) + 1170,85 (2)^2 = 33082,9$$

$$Y(3) = 27448,7 + 475,4 (3) + 1170,85 (3)^2 = 39412,55$$

Lampiran 3

Perhitungan Trend Sepatu Tenis Dragon Sepatu

Tahun	Y	U	UY	U ² Y	U ²	U ⁴	Y'
1996	124.551	-2	-249.102	497.776	4	16	126437
1997	131.521	-1	-131.521	131.521	1	1	133239,65
1998	138.830	0	0	0	0	0	142031
1999	152.026	1	152.026	152.026	1	1	152811,05
2000	163.227	2	326.454	652.908	4	16	165579,8
Jumlah	710.155	0	97.857	1434.231	10	34	

Sumber data : Tabel 4

$$\begin{array}{rcl}
 710155 & = & 5a + 10c \\
 97857 & = & 10b \\
 1434231 & = & 10a + 34c
 \end{array}
 \begin{array}{l}
 \times 2 \\
 \\
 \times 1
 \end{array}
 \begin{array}{rcl}
 1420310 & = & 10a + 20c \\
 \\
 1434231 & = & 10a + 34c \\
 \hline
 -13921 & = & -14c \\
 c & = & 994,35
 \end{array}$$

b = 9785,7

710155 = 5a + 9943,5

5a = 700211,5

a = 142031

Y' = a + b(X) + c(X)²

Y(-2) = 142031 + 9785,7 (-2) + 994,35 (-2)² = 126437

Y(-1) = 142031 + 9785,7 (-1) + 994,35 (-1)² = 133239,65

Y(0) = 142031 + 9785,7 (0) + 994,35 (0)² = 142031

Y(1) = 142031 + 9785,7 (1) + 994,35 (1)² = 152811,05

Y(2) = 142031 + 9785,7 (2) + 994,35 (2)² = 165579,8

Y(3) = 142031 + 9785,7 (3) + 994,35 (3)² = 180337,25

Lampiran 4

Perhitungan Trend Permintaan Industri Sepatu Joging

Tahun	Y	U	UY	U ² Y	U ²	U ⁴	Y'
1996	285.466	-2	-570.932	1.141.864	4	16	285685,4
1997	292.645	-1	-292.645	292.645	1	1	289489,2
1998	296.255	0	0	0	0	0	304406
1999	338.148	1	338.148	338.148	1	1	330435,8
2000	365.081	2	730.162	1.460.324	4	16	367578,6
Jumlah	1577.595	0	204.733	3.232.981	10	34	

Sumber data : Tabel 5

$$\begin{array}{rcl}
 1577595 & = & 5a + 10c \quad \times 2 \quad 3155190 = 10a + 20c \\
 204733 & = & 10b \\
 3232981 & = & 10a + 34c \quad \times 1 \quad 3232981 = 10a + 34c \\
 \hline
 & & -77791 = -14c \\
 & & c = 5556,5
 \end{array}$$

$$b = 20473,3$$

$$1577595 = 5a + 55565$$

$$5a = 1522030$$

$$a = 304406$$

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

$$Y(-2) = 304406 + 20473,3 (-2) + 5556,5 (-2)^2 = 285685,4$$

$$Y(-1) = 304406 + 20473,3 (-1) + 5556,5 (-1)^2 = 289489,2$$

$$Y(0) = 304406 + 20473,3 (0) + 5556,5 (0)^2 = 304406$$

$$Y(1) = 304406 + 20473,3 (1) + 5556,5 (1)^2 = 330435,8$$

$$Y(2) = 304406 + 20473,3 (2) + 5556,5 (2)^2 = 367578,6$$

$$Y(3) = 304406 + 20473,3 (3) + 5556,5 (3)^2 = 415834,4$$

Lampiran 5

Perhitungan Trend Sepatu Joging Indah Gemilang

Tahun	Y	U	UY	U ² Y	U ²	U ⁴	Y'
1996	72.011	-2	-144.022	288.044	4	16	72310,44
1997	69.252	-1	-69.252	69.252	1	1	68167,58
1998	66.851	0	0	0	0	0	68307,56
1999	73.588	1	73.588	73.588	1	1	72730,38
2000	81.250	2	162.500	325.000	4	16	81436,04
Jumlah	362.952	0	22.814	755.884	10	34	

Sumber data : Tabel 5

$$362952 = 5a + 10c \quad \times 2 \quad 725904 = 10a + 20c$$

$$22814 = 10b$$

$$755884 = 10a + 34c \quad \times 1 \quad 755884 = 10a + 34c$$

$$-29980 = -14c$$

$$b = 2281,4$$

$$c = 2141,42$$

$$362952 = 5a + 21414,2$$

$$5a = 341537,8$$

$$a = 68307,56$$

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

$$Y(-2) = 68307,56 + 2281,4(-2) + 2141,42(-2)^2 = 72310,44$$

$$Y(-1) = 68307,56 + 2281,4(-1) + 2141,42(-1)^2 = 68167,58$$

$$Y(0) = 68307,56 + 2281,4(0) + 2141,42(0)^2 = 68307,56$$

$$Y(1) = 68307,56 + 2281,4(1) + 2141,42(1)^2 = 72730,38$$

$$Y(2) = 68307,56 + 2281,4(2) + 2141,42(2)^2 = 81436,04$$

$$Y(3) = 68307,56 + 2281,4(3) + 2141,42(3)^2 = 94424,54$$

Lampiran 6

Perhitungan Trend Sepatu Joging Elok Sepatu

Tahun	Y	U	UY	U ² Y	U ²	U ⁴	Y'
1996	47.563	-2	-95.126	190.252	4	16	50442,88
1997	56.800	-1	-56.800	56.800	1	1	49778,46
1998	46.675	0	0	0	0	0	50460,32
1999	50.514	1	50.514	50.514	1	1	52488,46
2000	57.481	2	114.962	229.924	4	16	55862,88
Jumlah	259.033	0	13.550	527.490	10	34	

Sumber data : Tabel 5

$$259033 = 5a + 10c \quad \times 2 \quad 518066 = 10a + 20c$$

$$13550 = 10b$$

$$527490 = 10a + 34c \quad \times 1 \quad 527490 = 10a + 34c$$

$$-9424 = -14c$$

$$b = 1355$$

$$c = 673,14$$

$$259033 = 5a + 6731,4$$

$$5a = 252301,6$$

$$a = 50460,32$$

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

$$Y(-2) = 50460,32 + 1355(-2) + 673,14(-2)^2 = 50442,88$$

$$Y(-1) = 50460,32 + 1355(-1) + 673,14(-1)^2 = 49778,46$$

$$Y(0) = 50460,32 + 1355(0) + 673,14(0)^2 = 50460,32$$

$$Y(1) = 50460,32 + 1355(1) + 673,14(1)^2 = 52488,46$$

$$Y(2) = 50460,32 + 1355(2) + 673,14(2)^2 = 55862,88$$

$$Y(3) = 50460,32 + 1355(3) + 673,14(3)^2 = 60583,58$$

Lampiran 7

Perhitungan Trend Permintaan Industri Sepatu Basket

Tahun	Y	U	UY	U ² Y	U ²	U ⁴	Y'
1996	70.223	-2	-140.446	280.892	4	16	67949,14
1997	76.326	-1	-76.326	76.326	1	1	81026,83
1998	96.684	0	0	0	0	0	96224,66
1999	117.631	1	117.631	117.631	1	1	113542,63
2000	130.860	2	261.720	523.440	4	16	132980,74
Jumlah	491.724	0	162.579	998.289	10	34	

Sumber data : Tabel 6

$$\begin{array}{rcl}
 491724 = 5a + 10c & \times 2 & 983448 = 10a + 20c \\
 162579 = 10b & & \\
 998289 = 10a + 34c & \times 1 & 998289 = 10a + 34c
 \end{array}$$

$$-14841 = -14c$$

$$b = 16257,9$$

$$c = 1060,07$$

$$491724 = 5a + 10600,7$$

$$5a = 481123,3$$

$$a = 96224,66$$

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

$$Y(-2) = 96224,66 + 16257,9 (-2) + 1060,07 (-2)^2 = 67949,14$$

$$Y(-1) = 96224,66 + 16257,9 (-1) + 1060,07 (-1)^2 = 81026,83$$

$$Y(0) = 96224,66 + 16257,9 (0) + 1060,07 (0)^2 = 96224,66$$

$$Y(1) = 96224,66 + 16257,9 (1) + 1060,07 (1)^2 = 113542,63$$

$$Y(2) = 96224,66 + 16257,9 (2) + 1060,07 (2)^2 = 132980,74$$

$$Y(3) = 96224,66 + 16257,9 (3) + 1060,07 (3)^2 = 154538,99$$

Lampiran 8

Perhitungan Trend Sepatu Basket Indah Gemilang

Tahun	Y	U	UY	U ² Y	U ²	U ⁴	Y'
1996	13.777	-2	-27.554	55.108	4	16	13890,2
1997	16.168	-1	-16.168	16.168	1	1	15673,2
1998	17.698	0	0	0	0	0	18503,2
1999	22.959	1	22.959	22.959	1	1	22380,2
2000	27.149	2	54.298	108.596	4	16	27304,2
Jumlah	97.751	0	33.535	202.831	10	34	

Sumber data : Tabel 6

$$97751 = 5a + 10c \quad \times 2 \quad 195502 = 10a + 20c$$

$$33535 = 10b$$

$$202831 = 10a + 34c \quad \times 1 \quad 202831 = 10a + 34c$$

$$-7329 = -14c$$

$$b = 3353,5$$

$$c = 523,5$$

$$97751 = 5a + 5235$$

$$5a = 92516$$

$$a = 18503,2$$

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

$$Y(-2) = 18503,2 + 3353,5 (-2) + 523,5 (-2)^2 = 13890,2$$

$$Y(-1) = 18503,2 + 3353,5 (-1) + 523,5 (-1)^2 = 15673,2$$

$$Y(0) = 18503,2 + 3353,5 (0) + 523,5 (0)^2 = 18503,2$$

$$Y(1) = 18503,2 + 3353,5 (1) + 523,5 (1)^2 = 22380,2$$

$$Y(2) = 18503,2 + 3353,5 (2) + 523,5 (2)^2 = 27304,2$$

$$Y(3) = 18503,2 + 3353,5 (3) + 523,5 (3)^2 = 33077,2$$

Lampiran 9

Perhitungan Trend Sepatu Basket Dragon Sepatu

Tahun	Y	U	UY	U ² Y	U ²	U ⁴	Y'
1996	26.597	-2	-53.194	106.388	4	16	26388,3
1997	27.094	-1	-27.094	27.094	1	1	27480,25
1998	30.538	0	0	0	0	0	30632,9
1999	36.359	1	36.359	36.359	1	1	35846,25
2000	42.880	2	85.760	171.520	4	16	43120,3
Jumlah	163.468	0	41.831	341.361	10	34	

Sumber data : Tabel 6

$$\begin{array}{rcl}
 163468 = 5a + 10c & \times 2 & 326936 = 10a + 20c \\
 41831 = 10b & & \\
 341361 = 10a + 34c & \times 1 & 341361 = 10a + 34c
 \end{array}$$

$$-14125 = -14c$$

$$b = 4183$$

$$c = 1030,35$$

$$1693468 = 5a + 10303,5$$

$$5a = 153164,5$$

$$a = 30632,9$$

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

$$Y(-2) = 30632,9 + 4183 (-2) + 1030,35 (-2)^2 = 26388,3$$

$$Y(-1) = 30632,9 + 4183 (-1) + 1030,35 (-1)^2 = 27480,25$$

$$Y(0) = 30632,9 + 4183 (0) + 1030,35 (0)^2 = 30632,9$$

$$Y(1) = 30632,9 + 4183 (1) + 1030,35 (1)^2 = 35846,25$$

$$Y(2) = 30632,9 + 4183 (2) + 1030,35 (2)^2 = 43120,3$$

$$Y(3) = 30632,9 + 4183 (3) + 1030,35 (3)^2 = 52455,05$$