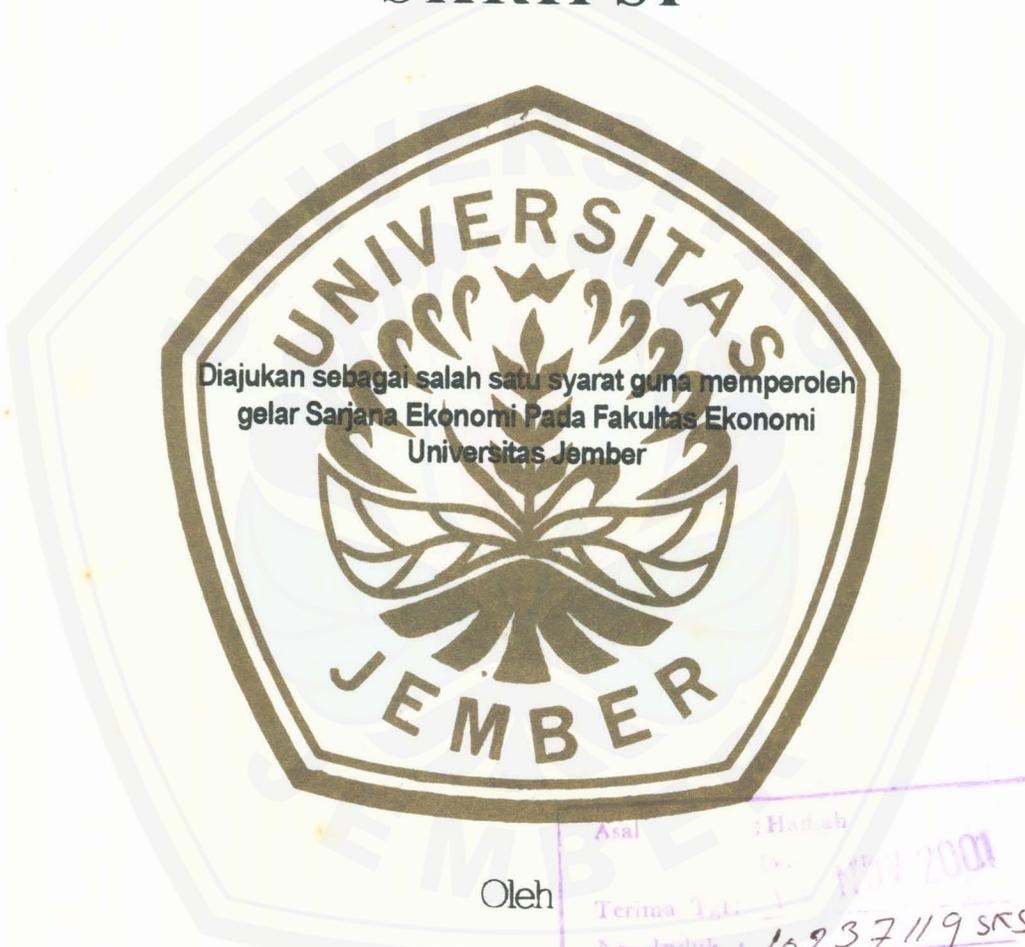




**ANALISIS POSISI PRODUK SEBAGAI DASAR PERUMUSAN
STRATEGI PEMASARAN PADA PT PANAHMAS
DWTAMA DISTRINDO JEMBER**

SKRIPSI



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

Oleh

Wahyu Nugroho

NIM : 960810201248

Asal	; Hari/tgl	Klass 658. 8 MUG P e.1
Terima	1	
No. Induk	: 10237119 SRS	

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2001**

JUDUL SKRIPSI

ANALISIS POSISI PRODUK SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN
PADA PT PANAHMAS DWITAMA DISTRINDO JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Wahyu Nugroho

N. I. M. : 960810201248

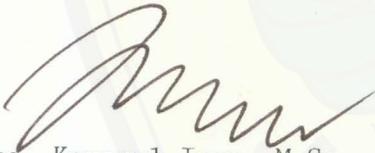
Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

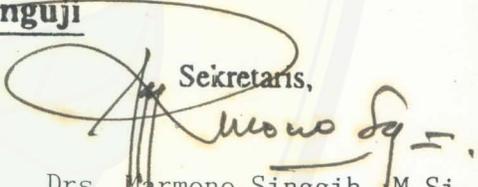
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar **S a r j a n a** dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

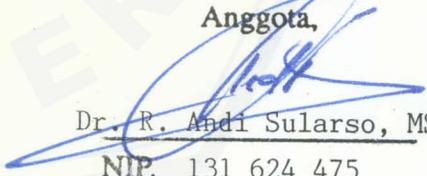
Susunan Panitia Penguji

Ketua,


Drs. Kamarul Imam, M.Sc.
NIP. 130 935 418

Sekretaris,

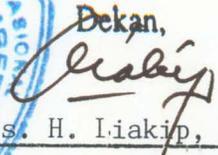

Drs. Marmono Singgih, M.Si.
NIP. 131 877 452
Anggota,


Dr. R. Andi Sularso, MSM.
NIP. 131 624 475



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi



Dekan,

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

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Posisi Produk Sebagai Dasar
Perumusan Strategi Pemasaran Pada
PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember

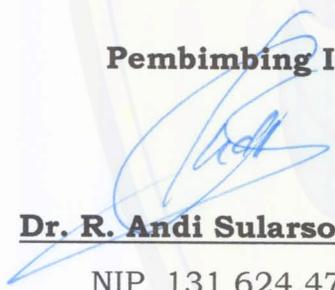
Nama Mahasiswa : Wahyu Nugroho

NIM : 960810201248

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I


Dr. R. Andi Sularso, MSM

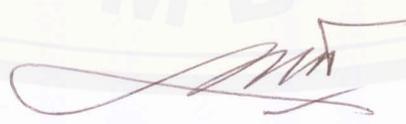
NIP. 131 624 475

Pembimbing II


Drs. Ketut Indraningrat, MSi

NIP. 131 832 337

Ketua Jurusan


Drs. I.K.M Dwipayana, MS

NIP. 130 781 341

Tanggal Persetujuan : 24 September 2001



Skripsi ini dipersembahkan untuk :

- *Indonesia-ku*
- *Kedua Orangtua dan adik-ku*
- *Almamater-ku*

MOTTO

“Ilmu itu teman sewaktu sendirian dan sahabat sewaktu kesepian, petunjuk kepada agama, penyabar dalam suka dan duka. Ilmu juga sebagai mentari ditengah-tengah teman, menjadi keluarga ditengah-tengah orang asing (perantauan) dan menjadi pelita jalan ke surga”

(Sabda Rasullullah SAW)

“Menengoklah kepada orang yang lebih rendah darimu dan janganlah menengok kepada orang yang lebih tinggi. Itu adalah tembok yang kokoh supaya kamu tidak menghina pemberian Allah SWT kepada dirimu”

(Sabda Rasullullah SAW)

“Diantara tanda kebaikan Islam seseorang adalah meninggalkan sesuatu yang tidak penting baginya”

(Sabda Rasullullah SAW)

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui tingkat pertumbuhan produk perusahaan dan tingkat pertumbuhan pasar pada tahun 2001; mengetahui pangsa pasar relatif dan pangsa pasar masing-masing jenis produk pada tahun 2001; mengelompokkan dan memetakan tiap jenis produk dalam matriks *Boston Consulting Group*; merumuskan strategi pemasaran yang sesuai/cocok bagi perusahaan berdasarkan hasil analisis *Boston Consulting Group* (BCG); membuat rencana-rencana kegiatan guna membantu penerapan strategi pemasaran. Dimana Analisis *Boston Consulting Group* (BCG) adalah sebuah model analisis untuk memetakan produk perusahaan berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap unit-unit bisnis yang berbeda dalam perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret tahun 2001 dengan obyek penelitian PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember.

Rancangan penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Prosedur pengambilan data menggunakan metode interview dan dokumentasi. Sedangkan untuk metode analisis data digunakan trend garis lengkung atau trend non-linear dengan metode trend kuadratik dan pemetaan matriks *Boston Consulting Group* (BCG).

Hasil analisis *Boston Consulting Group* (BCG) yang diterapkan pada empat produk susu Bendera; yaitu susu kental manis (SKM) dan susu bubuk lanjutan (*powder infant 123*) berada pada posisi "Question Mark", susu bubuk biasa (*powder mainstream*) berada pada posisi "Cash Cow" dan susu cair (*liquid milk*) berada pada posisi "Star". Berdasarkan pada hasil analisis *Boston Consulting Group* (BCG) maka perusahaan seyogyanya menerapkan strategi kombinasi (*combination strategy*) dari Glueck.

Perlu diingat bahwa analisis BCG ini amat sederhana, mudah diterapkan baik dilihat dari data maupun konsep. Kelebihan kesederhanaan yang dimiliki sekaligus juga menunjukkan kelemahan dari matriks BCG. Bagaimana mungkin kompleksitas lingkungan bisnis hanya diukur oleh satu variabel saja yaitu pertumbuhan pasar. Demikian pula variabel internal perusahaan. Kekuatan dan kelemahan perusahaan juga diukur dengan satu indikator saja yaitu pangsa pasar relatif. Pengukuran ini dinilai distortif, terlalu menyederhanakan persoalan.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul Analisis Product Positioning Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Pada PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari semua pihak, penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud. Dalam kesempatan ini penulis sampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya dan rasa hormat yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Drs. H. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Drs. I.K.M Dwipayana, MS selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Dr. R. Andi Sularso, MSM selaku Dosen Pembimbing I yang selalu meluangkan waktu dan pikiran, serta memberikan dorongan selama penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Ketut Indraningrat, MSi selaku Dosen Pembimbing II yang dengan sabar dan telaten membimbing penulisan skripsi ini.
5. Bapak Ispran Soewono selaku *Branch Manager* PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember dan para karyawannya yang banyak membantu dalam proses penulisan skripsi ini.
6. Ayahanda dr. H. Sarwiyadi dan Ibunda Indras Astuty yang telah memberikan do'a restu, cinta kasih, air mata dan segalanya dengan penuh ketulusan.

7. Adik-adikku tercinta Nurul Kamaril Ngasarati dan Adi Pradana atas segala dukungan dan rumah yang nyaman.
8. Keluarga Om Sarwiyono yang telah memberikan perhatian, doa restu, dorongan semangat, tempat tinggal, makan yang enak; matur nuwun atas segalanya.
9. Semua keluarga dan saudara di Surabaya; mas Ervan atas pinjaman komputernya, mbak Rini dan mbak Rike atas dukungan dan formula excel-nya, mas Angga atas pinjaman tabloid Bola-nya; terima kasih banyak.
10. Seluruh warga DAMAGE '96; Bobby, Dedy (*pokat*), O-kawoel, Habib, Riza (*faisal*), Karim-beau, Acek, A'ang, Arik, Karsanto, Herry, Danis, Eko (*Boss Gundhul*), Anang-Yanti, Hana, Eva, Ella, Wanna, Titin tempat berbagi pengalaman dan ilmu akademis.
11. Komunitas Playstation "Nirwana" dan Warnet "Jember Network" Karimata Jember; Harry dan Halim, Mas Mamat, Mas Priyan, Dony (*joyfull*), Asep, Hendry (Unmuh Jember), Dino-saurus, Jun; tempat berbagi pengalaman dan strategi Winning Eleven 2000.
12. Serta semua pihak yang telah membantu namun tidak mampu penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih.

Selanjutnya penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna oleh karena itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, khususnya bagi penulis sendiri dan bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Jember, 18 Oktober 2001

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya	4
2.2 Landasan Teori	6
2.2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran	6
2.2.2 Strategi Pemasaran dan Persaingan	9
2.2.3 Dasar Teori Siklus Hidup Industri	11
2.2.4 Dasar Teori Matriks BCG	13

III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian	24
3.1.1 Menentukan Jenis Penelitian	24
3.1.2 Menentukan Variabel Penelitian.....	25
3.2 Prosedur Pengumpulan Data	25
3.2.1 Interview	25
3.2.2 Dokumentasi	25
3.3 Definisi Operasional Variabel	26
3.4 Metode Analisis Data	26

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	30
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	30
4.1.2 Lokasi Perusahaan.....	31
4.1.3 Tujuan Perusahaan.....	32
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan.....	34
4.1.5 Aktivitas Perusahaan	43
4.1.6 Data Penjualan Perusahaan.....	44
4.2 Lingkungan Industri Perusahaan	45
4.3 Analisis Posisi Perusahaan Dalam Persaingan	49

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	60
5.2 Saran	61

DAFTAR PUSTAKA	64
-----------------------------	----

LAMPIRAN	66
-----------------------	----

DAFTAR TABEL

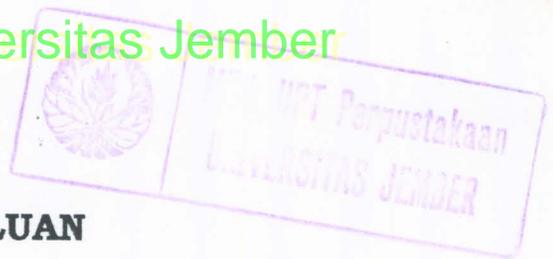
Tabel :	Halaman
4.1 : Data Hasil Penjualan Produk Susu Bendera Area Jember dan Sekitarnya	44
4.2 : Permintaan Industri SKM di Jember.....	45
4.3 : Permintaan Industri <i>Powder Infant 123</i> di Jember.....	46
4.4 : Permintaan Industri <i>Powder Mainstream</i> di Jember	47
4.5 : Permintaan Industri <i>Liquid Milk</i> di Jember	48
4.6 : Posisi Persaingan PT Panahmas Dwitama Distrindo.....	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar :	Halaman
1 : Siklus Hidup Industri	12
2 : Matriks Boston Consulting Group	17
3 : Icon Matriks Boston Consulting Group.....	29
4 : Struktur Organisasi PT Panahmas Dwitama Distrindo .	35
5 : Matriks Boston Consulting Group Pada PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran:	Halaman
1 : Penghitungan Trend Permintaan Industri SKM.....	66
2 : Penghitungan Trend SKM Bendera	67
3 : Penghitungan Trend SKM Nestle.....	68
4 : Penghitungan Trend Permintaan Industri <i>powder infant 123</i>	69
5 : Penghitungan Trend <i>powder infant 123</i> Bendera	70
6 : Penghitungan Trend <i>powder infant 123</i> Nestle	71
7 : Penghitungan Trend Permintaan Industri <i>powder mainstream</i>	72
8 : Penghitungan Trend <i>powder mainstream</i> Bendera	73
9 : Penghitungan Trend <i>powder mainstream</i> Nestle.....	74
10 : Penghitungan Trend Permintaan Industri <i>liquid</i>	75
11 : Penghitungan Trend <i>liquid</i> Bendera	76
12 : Penghitungan Trend <i>liquid</i> Indomilk	77
13 : Surat Keterangan Mengadakan Penelitian	78
14 : Kartu Konsultasi Bimbingan Skripsi.....	79



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha dewasa ini sudah sangat pesat yang meliputi segala bidang. Semakin membaiknya laju pertumbuhan ekonomi menuntut para investor untuk menanam modalnya di negara kita. Salah satunya persaingan terdapat pada industri susu. Terlihat dari banyaknya jenis produk susu yang diluncurkan oleh pabrik susu. Mereka mencoba menghapus berbagai anggapan bahwa susu adalah produk makanan yang berharga relatif mahal. Berbagai kiat juga dilakukan untuk memperbesar pangsa pasar mereka, mulai dari kegiatan promosi hingga pengembangan produk baru. Dan upaya untuk mencapai hal tersebut adalah tidak mudah, maka perlu bagi setiap perusahaan membuat perencanaan yang matang, yang memperhatikan semua penunjangnya yaitu faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan tersebut.

Perumusan strategi bisnis mensyaratkan adanya analisis yang mendalam terhadap munculnya peluang (*opportunities*) dan ancaman bisnis (*threats*). Disamping itu, formulasi strategi bisnis juga menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap analisis faktor eksternal (lingkungan bisnis) dan evaluasi faktor internal perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahannya (*weaknesses*).

Variabel eksternal diperlukan untuk mengetahui peluang dan ancaman bisnis, sedangkan variabel internal diperlukan untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan perusahaan. Apabila dua

variabel tersebut digabungkan, diharapkan dapat diketahui posisi pasar perusahaan secara relatif dibandingkan dengan pesaing. Atas dasar posisi bisnis yang tergambarkan, perumusan berbagai strategi bisnis dari berbagai alternatif yang tersedia dapat dilakukan.

Banyak macam alat analisis yang dapat digunakan untuk menggambarkan posisi pasar perusahaan. Salah satunya adalah analisis posisi produk dengan menggunakan model matriks *Boston Consulting Group* (BCG), karena lazim dan mudah diterapkan. Matriks ini diperkenalkan pertama kali pada akhir dasawarsa 1960-an oleh *Boston Consulting Group* (BCG), salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat. Pemetaan dalam matriks BCG dilakukan dengan cara membandingkan tingkat pertumbuhan pasar dengan pangsa pasar relatif masing-masing jenis produk. Matriks tersebut juga dapat digunakan sebagai salah satu dasar analisis pemilihan strategi bisnis. Dengan mengetahui posisi bisnis yang tergambarkan dalam matriks tersebut, diharapkan manajemen memiliki landasan berpijak yang cukup kuat dalam pengambilan keputusan penentuan strategi pemasaran.

PT Panahmas Dwitama Distrindo adalah distributor produk Susu Bendera yang menangani wilayah Jember dan sekitarnya. PT Panahmas Dwitama Distrindo diberi kewenangan memberikan usulan-usulan guna penentuan strategi pemasaran bersaing yang efektif dan efisien pada daerah pemasaran Jember dan sekitarnya. Karena hanya sebatas usulan maka yang berhak mengambil keputusan adalah PT Tesori Mulia lokal Jawa Timur selaku perusahaan distributor Susu Bendera di daerah Jawa Timur dan PT Tesori Mulia pusat yang berada di Jakarta selaku produsen dan pemasaran seluruh Indonesia.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat dirumuskan permasalahan yang dihadapi PT Panahmas Dwitama Distrindo, adalah sebagai berikut:

1. bagaimana tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan pasar masing-masing jenis produk perusahaan pada tahun 2001? ;
2. bagaimana pangsa pasar relatif dan pangsa pasar masing-masing jenis produk pada tahun 2001? ; dan
3. bagaimana pengelompokan dan pemetaan masing-masing jenis produk dalam matrik *Boston Consulting Group* guna menentukan strategi bersaing yang efektif dan efisien?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan pasar tiap jenis produk pada tahun 2001.
2. Mengetahui pangsa pasar relatif dan pangsa pasar masing-masing jenis produk pada tahun 2001.
3. Mengelompokkan dan memetakan tiap jenis produk dalam matrik *Boston Consulting Group* guna menentukan strategi bersaing yang efektif dan efisien.

1.4 Manfaat Penelitian

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

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu dilakukan pada objek penelitian perusahaan konveksi Natalia di Jember dalam bentuk skripsi yang berjudul: Analisis *Boston Consulting Group* (BCG) Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Konveksi Natalia Di Jember, yang diteliti oleh Habib KUSDARYANTO NUGROHO 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 beberapa persamaan dan perbedaan.

Persamaan dari penelitian yang terdahulu adalah:

1. alat analisis yang digunakan adalah matriks BCG;
2. tujuan penelitian yang sama.

Perbedaan dengan penelitian yang sekarang adalah:

1. obyek penelitian sekarang adalah perusahaan distribusi;
2. jumlah produk yang dianalisis.

Analisis BCG digunakan untuk mengelompokkan dan memetakan tiap jenis produk dalam matriks BCG sebagai dasar

untuk mengembangkan strategi pada tingkat perusahaan. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan sebagai berikut:

1. Trend Non Linear Kuadrat

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.

2. Analisis *Market Share*

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

3. Pemetaan *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 *underwear* berada pada posisi "Question Mark", untuk produk pakaian anak-anak dan produk *bed cover* berada pada posisi "Dog".

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pemasaran Dan Manajemen Pemasaran

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

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

William J. Stanton (dalam Swasta, 1990:5) menyatakan bahwa: Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Definisi ini mempunyai beberapa pengertian penting, yaitu:

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

Pendapat lain 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 ke tangan konsumen dan selanjutnya adalah perusahaan harus memberikan kepuasan kepada konsumen agar usahanya terus berjalan.

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

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

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

Lebih jelasnya, Philips Kotler (dalam Swasta, 1990:7) menyatakan bahwa manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk 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. Dalam fungsi manajemen tersebut termasuk penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan atau penerapan serta pengawasannya.

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

telah dilakukan jauh sebelum pertukaran dilakukan dan tidak berakhir setelah penjualan.

2.2.2 Strategi Pemasaran Dan Persaingan

Pada dasarnya perusahaan merumuskan/menyusun strategi karena ingin lebih unggul dari para pesaingnya, bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri yang lain, dari satu perusahaan ke perusahaan, dari satu situasi ke situasi yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing yang didalamnya berupa perencanaan yang menyeluruh menyangkut masalah sumber daya perusahaan dengan memperhatikan lingkungan yang dihadapi baik lingkungan internal maupun 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 utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

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

Learnd, Christensen, Andrews dan Guts (dalam Rangkuti, 1999:3) menyatakan strategi merupakan alat untuk mencapai keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Pemahaman dalam jalur strategi yang saling kait mengkait telah dikemukakan oleh *McKinsey* (dalam Suwarsono, 1998:97) dengan uraiannya yang berjudul "*The Seventh 'S' Models Mc. Kinsey*", yaitu antara lain:

- a. *Strategy* ; Bagaimana organisasi merencanakan melawan para pesaing.
- b. *Skills* ; Sesuatu yang dikerjakan organisasi dengan baik
- c. *Shared Value* ; Keyakinan yang membimbing karyawan dalam organisasi mengenai keberadaannya.
- d. *Staff* ; Manusia dalam organisasi.
- e. *System* ; Sistem teknis pengerjaan akuntansi, laporan, personil, dan melakukan pekerjaan.
- f. *Style* ; Cara/gaya dalam melakukan sesuatu.
- g. *Structure* ; Garis dan kotak pada bagan organisasi termasuk komite, tim proyek dan tim khusus.

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

Pengertian strategi pemasaran diungkapkan oleh Kotler (1992:287) yang menyatakan bahwa strategi pemasaran merupakan cara-cara mendasar yang meliputi serangkaian keputusan yang

digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran dan dilakukan pada pasar sasaran yang telah ditetapkan.

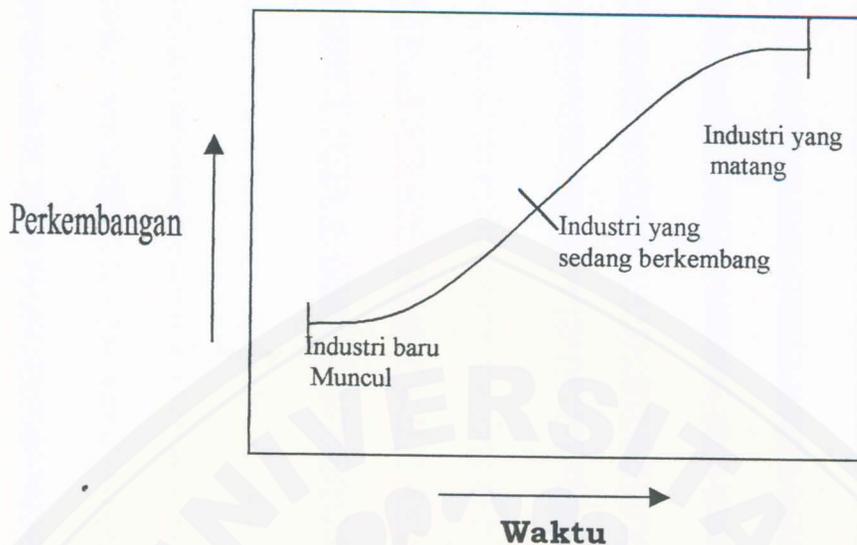
Jadi perusahaan dalam menetapkan strategi pemasarannya, terlebih dahulu harus menetapkan sasaran tersebut pada kondisi pasar apa, bagaimana pertumbuhannya, serta segmentasi yang dituju. Bila ada kesesuaian antara strategi pemasaran yang digunakan dengan sasaran perusahaan, sangat dimungkinkan tujuan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

2.2.3 Dasar Teori Siklus Hidup Industri

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

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

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



Gambar 1 : **Siklus Hidup Industri**

Keterangan:

- 1) Industri yang baru muncul adalah industri yang membangun tempat duduk atau bentuk dominasi dalam suatu industri. Perusahaan membangun kualitas produk, teknologi dan hubungan yang menguntungkan dengan pemasok untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam mengejar daya saing strategis.
- 2) Industri yang sedang berkembang adalah industri yang sudah mapan, tetapi kurang bersaing. Namun pada kenyataannya, pada saat industri mulai matang, berbagai strategi yang diterapkan cenderung untuk menurun.
- 3) Industri yang matang adalah industri yang memiliki sedikit pesaing yang tetap dapat bertahan dan perusahaan ini cenderung menjadi besar. Inovasi produk tak lagi ditekankan 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 ke dalam siklus kehidupan produk (Swasta, 1990:222) “Terbagi ke dalam empat tahap yaitu: tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan kemunduran”. Namun pada dasarnya, inti pendapat dari kedua tokoh tersebut sama, justru pendapat kedua melengkapi pendapat pertama.

2.2.4 Dasar Teori Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

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

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

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

Hal ini sesuai dengan pendapat (Goold dan Luch, why diversify? 8) “Strategi diversifikasi mengharuskan eksekutif perusahaan membuat suatu strategi multibisnis”.

Matriks *Boston Consulting Group* lahir pada akhir dasawarsa 1960-an, diperkenalkan pertama kali oleh *Boston Consulting Group* (BCG), salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat ketika itu.

Esensi matriks ini terletak pada usahanya mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha yang dimiliki. Dengan kata lain, matriks *Boston Consulting Group* tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan disagegrasi (dekomposisi) menjadi berbagai unit usaha strategik. Dengan demikian, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategik.

Kadangkala, penggambaran (pemetaan) dalam matriks juga disusun berdasarkan kelompok produk (*product line*) 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 karena itu, tidak heran jika matriks BCG lebih banyak diterapkan oleh perusahaan yang menerapkan strategi diversifikasi usaha, sekalipun tidak tertutup kemungkinan digunakan oleh perusahaan yang hanya memiliki jenis usaha tunggal. Jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha strategik atau satu jenis produk, proses dekomposisi tidak perlu dilakukan.

Matriks Boston Consulting Group ini memiliki beberapa unsur yaitu:

a. Tingkat Pertumbuhan Pasar

Tingkat pertumbuhan pasar berada di sumbu tegak (vertikal), digunakan sebagai satu-satunya indikator daya tarik industri,

yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia. Untuk keperluan tersebut, tingkat pertumbuhan pasar diukur dengan menggunakan data historis dengan melihat tingkat penjualan industri masa lalu. Agar dapat mengeliminir pengaruh inflasi dan kenaikan harga-harga barang, disyogayakan menggunakan ukuran unit barang yang terjual, bukan jumlah rupiah yang diterima.

Setelah besarnya tingkat pertumbuhan pasar diketahui, langkah berikutnya yaitu penentuan titik pembagi sumbu vertikal matriks BCG. Ada cukup banyak dasar yang digunakan untuk menentukan titik pembagi (*cut off point*) sumbu vertikal matriks BCG. Yang paling umum dipakai adalah angka 10%. Angka inilah yang dipakai ketika matriks BCG diperkenalkan pertama kali oleh Boston Consulting Group. Rentangnya mulai dari 0% sampai 20%, walaupun rentang yang lebih lebar dapat pula ditunjukkan. Oleh karena itu, amat wajar jika angka inilah yang kemudian paling lazim digunakan, sekalipun sesungguhnya pilihan pada angka tersebut pada mulanya lebih bersifat sembarang (*arbitrary*). Lebih dari itu, titik pembagi berguna untuk menentukan apakah hasil perhitungan tingkat pertumbuhan pasar yang didapat dari data historis dan formula yang disediakan termasuk kedalam kategori tingkat pertumbuhan yang tinggi atau justru sebaliknya. Jadi, titik pembagi ini berguna sebagai standard penentuan tinggi rendahnya tingkat pertumbuhan pasar.

b. Pangsa Pasar Relatif (*Relative Market Share*)

Kekuatan atau kelemahan perusahaan dalam matriks BCG diukur dengan tinggi rendahnya pangsa pasar relatif yang dimiliki perusahaan. Pangsa pasar relatif (*Relative Market Share*) adalah

perbandingan antara besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan tertentu dengan volume penjualan yang dikuasai pesaing pokoknya. Dengan demikian, besarnya pangsa pasar relatif berwujud angka mutlak, bukan prosentase. Nilainya dapat lebih besar dibanding satu atau lebih kecil dibanding satu. Jika besarnya pangsa pasar relatif lebih besar dibanding satu yang berarti volume penjualan perusahaan lebih besar dibanding volume penjualan pesaing pokok maka perusahaan tersebut dinilai memiliki keunggulan, tidak peduli berapa besarnya pangsa pasar yang dimiliki. Demikian pula sebaliknya.

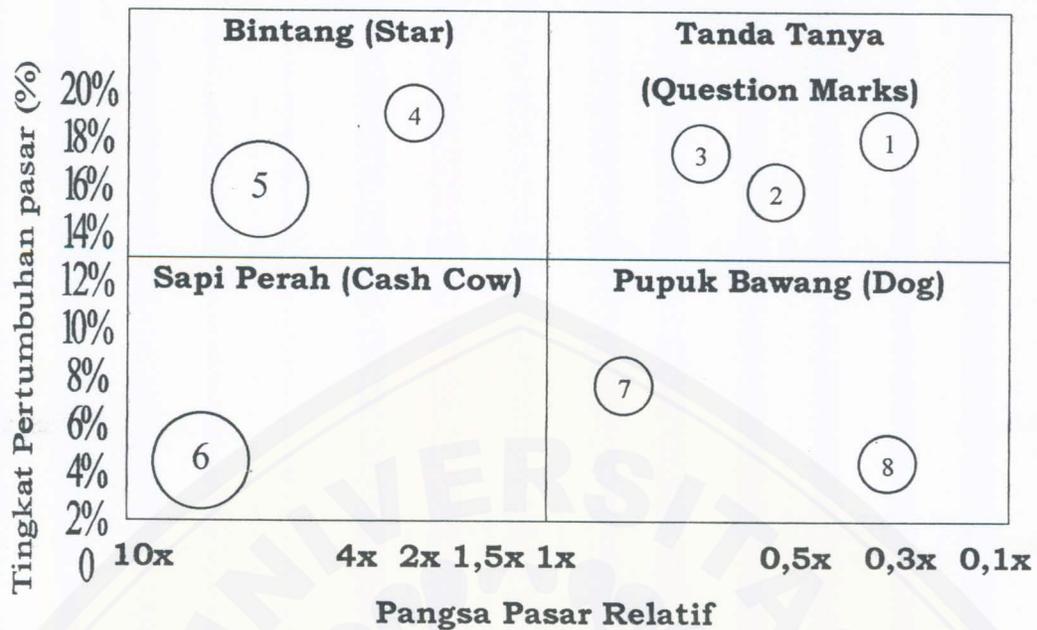
Bagaimana dengan titik pembagiannya? Ketika matriks BCG diperkenalkan pertama kali digunakan angka 1 (satu). Sampai kini, rupanya titik pembagi inilah yang paling banyak dipakai karena amat mudah memberikan tafsir tanpa perlu memperhatikan indikator lain, misalnya dikaitkan dengan jenis industri, daur kehidupan barang, posisi persaingan dan lain-lain.

c. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Untuk mengetahui market share diperlukan suatu perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industrinya. Pada analisis BCG ini, *market share* ditunjukkan dengan luas lingkaran yang mencerminkan besarnya penjualan produk yang dikeluarkan perusahaan terhadap penjualan industrinya.

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

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



Gambar 2 : Matriks Boston Consulting Group

Keterangan (Suwarsono, 1998:112-114):

- 1) **Question Mark's:** yaitu bisnis perusahaan yang bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan tinggi, namun pangsa pasarnya relatif rendah karena unit usaha ini belum mampu mengeksplorasi peluang bisnis tersebut. 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. Kebanyakan bisnis mulai sebagai tanda tanya, karena perusahaan ingin memasuki pasar dengan pertumbuhan tinggi dimana sudah ada pimpinan pasar. Oleh karena itu, unit usaha tersebut diberi simbol tanda tanya karena unit tersebut memiliki potensi berkembang sepanjang tersedia aliran kas keluar yang cukup. Masih diliputi ketidakpastian dan penuh tanda tanya.

- 2) **Star:** Kalau bisnis tanda tanya berhasil, bisnis menjadi bintang. Bintang adalah pimpinan pasar dalam pasar yang tumbuh cepat. Akibatnya, unit usaha ini mampu menghasilkan sejumlah kas masuk yang besar, akan tetapi disaat yang sama unit usaha ini juga memerlukan kas keluar yang cukup besar. Oleh karena itu, sel ini kadangkala menghasilkan surplus aliran kas atau defisit aliran kas. Akan tetapi keduanya hampir tidak pernah berjumlah besar. Besarnya kas keluar digunakan untuk memperbesar investasi secara terus-menerus agar pangsa pasar yang dikuasai tetap relatif lebih besar dibanding yang dimiliki oleh pesaing. Investasi tersebut juga digunakan untuk sebagai salah satu strategi penghalang masuknya pesaing baru ke dalam pasar. 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. Jika dikaitkan dengan daur kehidupan barang, produk yang berada pada tahap pertengahan atau akhir pertumbuhan, biasanya berada pada sel bertanda bintang ini.
- 3) **Cash Cow:** 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 aliran kas masuk yang besar, khususnya jika pasarnya besar. Akan tetapi, disisi lain unit usaha ini sudah tidak lagi memerlukan investasi yang besar untuk pengembangan dirinya karena tidak ada lagi peluang bisnis yang menjanjikan yang ditandai dengan tidak tumbuhnya pasar. Akibatnya, unit ini

mampu menghasilkan kas masuk bersih yang besar. Ada surplus kas, sehingga sel ini acapkali diberi simbol mata uang, dalam hal ini rupiah. Seringkali terjadi, surplus kas tersebut digunakan untuk membantu pembiayaan investasi (*internal bridging finance*) unit usaha lain yang masih memerlukan kas keluar yang besar. Oleh karena itu, sel ini sering juga disebut sebagai sapi perah (*cash cows*). Hasil jerih payah yang dihasilkan diperah habis untuk keperluan unit usaha lain yang sedang membutuhkan. Kebijakan bisnis yang terkesan konservatif ini lebih sering ditujukan untuk menjaga keseimbangan aliran kas antar unit usaha. Jika dikaitkan dengan daur kehidupan barang, produk yang berada pada tahap akhir pertumbuhan atau tahap awal kedewasaan biasanya berada dalam sel sapi perah ini.

- 4) **Dog:** Unit usaha yang terletak di dalam sel ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang tidak lagi menjanjikan yang serba besar. Bahkan cenderung menghasilkan aliran kas negatif. Ada defisit aliran kas. Hal ini terjadi karena unit usaha tersebut beroperasi pada pasar yang hanya memberikan peluang bisnis 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 masih cenderung dipertahankan dan apabila memerlukan dana investasi yang besar manajemen lebih cenderung memilih strategi keluar dari pasar. Jika dikaitkan dengan daur kehidupan barang, produk yang ada pada usia akhir kedewasaan atau usia tua dan gagal melakukan inovasi biasanya terletak pada sel bertanda anjing (*dogs*) ini. Tanda yang mengisyaratkan penghapusan.

Setelah menggambarkan masing-masing bisnis dalam matrik pertumbuhan pasar, tugas perusahaan selanjutnya adalah menentukan kelanjutan dari bisnis usaha tersebut yaitu (Suwarsono, 1998:122):

a. Kembangkan

Bermaksud mengembangkan pangsa pasar yang telah dimiliki, karena pangsa pasar yang dimiliki masih lebih rendah dibanding pangsa pasar pesaing pokoknya. Sasarannya memperbesar aliran kas masuk setelah ada penambahan penguasaan pangsa pasar. Pilihan strategi ini dimungkinkan karena pasar masih tumbuh. Strategi ini cocok untuk tanda tanya yang pangsa pasarnya harus meningkat untuk menjadi bintang.

b. Pertahankan

Bermaksud mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki, karena pangsa pasarnya sudah lebih besar dibanding pangsa pasar pesaing pokoknya. Aliran kas masuk yang dihasilkan diharapkan mampu mengimbangi besarnya aliran kas keluar yang diperlukan untuk investasi. Kebijakan yang biasanya dipilih untuk mempertahankan pangsa pasar antara lain dengan memberikan potongan harga, peningkatan kualitas barang, peningkatan efisiensi dan perluasan wilayah pemasaran. Jika strategi mempertahankan pangsa pasar berhasil diterapkan, diharapkan posisi bintang (*star*) akan bergeser ke arah sel sapi perah (*cash cow*).

c. Panen

Bermaksud membiarkan unit usaha tetap beroperasi meskipun pasar tidak tumbuh karena unit usaha masih mampu menghasilkan aliran kas masuk sekalipun kecil. Karena tidak ada

harapan berkembang maka tidak perlu investasi. Strategi ini cocok untuk sapi perah (*cash cow*).

d. Jual

Bermaksud keluar dari pasar karena pasar tidak tumbuh dan cenderung menurun sehingga tidak ada harapan untuk berkembang. Sarannya untuk melikuidasikan unit usaha karena sumber daya lebih baik digunakan di tempat lain. Strategi ini cocok untuk pupuk bawang dan tanda tanya yang menghambat perusahaan.

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

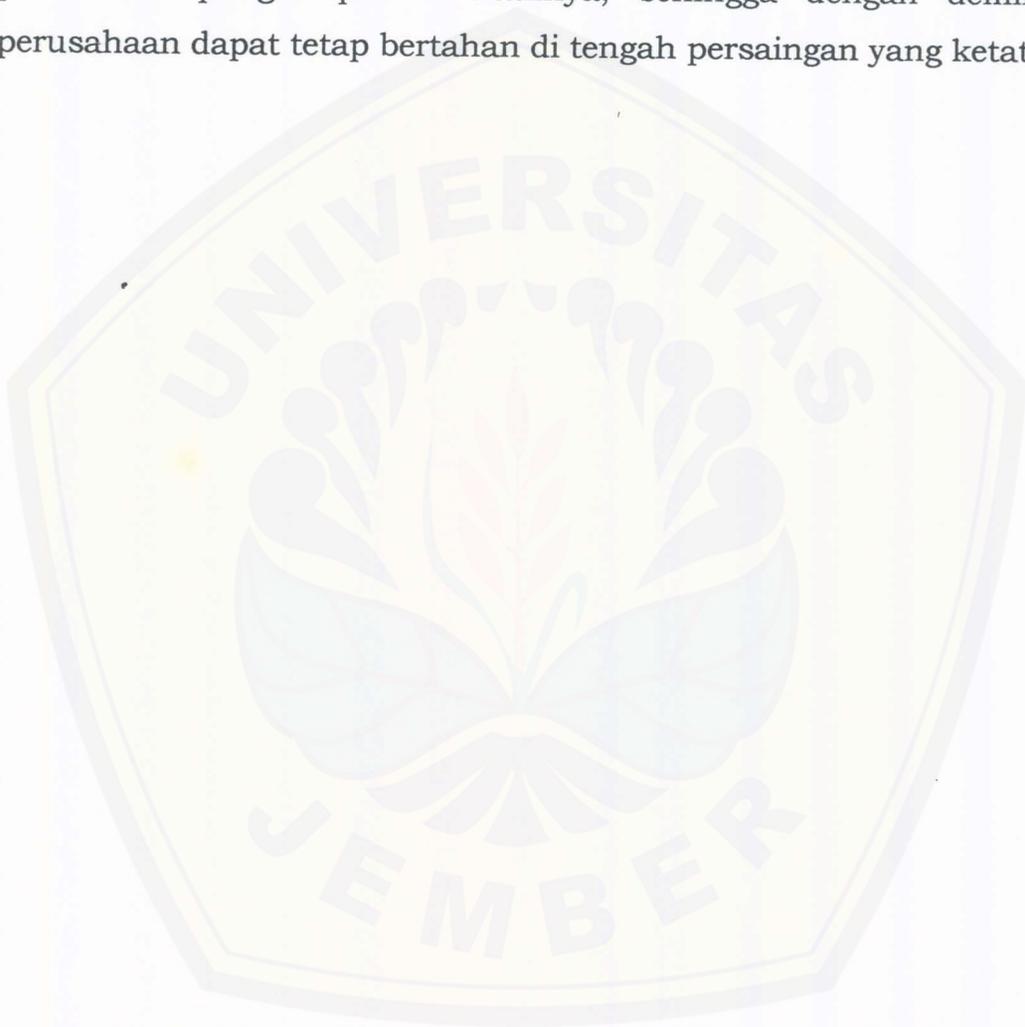
Sejalan dengan langkah kebijakan penyusunan/perumusan strategi pemasaran dari hasil pemetaan *Boston Consulting Group* (BCG), Glueck berpendapat bahwa prinsipnya terdapat empat macam strategi generik. Keempat macam strategi generik itu adalah sebagai berikut:

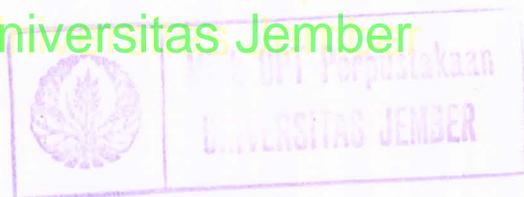
a. Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)

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

- b. Strategi Ekspansi (*Expansion Strategy*)
- 1) Prinsipnya lebih menitikberatkan pada penambahan/ perluasan produk, pasar ataupun fungsi dalam perusahaan.
 - 2) Lebih pada meningkatkan aktivitas perusahaan.
 - 3) Karena adanya perluasan akan mengakibatkan strategi ini mengandung resiko yang tinggi.
- c. Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*)
- 1) Perusahaan melakukan pengurangan atas suatu produk, pasar atau fungsi tertentu.
 - 2) Menekankan pada pengurangan ataupun menutup unit bisnis yang mempunyai pangsa pasar rendah dan pertumbuhan yang rendah.
 - 3) Biasanya diterapkan pada suatu bisnis yang berada pada tahap menurun.
 - 4) Pemakaian strategi ini bukan selalu berarti bahwa perusahaan gagal dalam menjalankan bisnis, tetapi terkadang ada unit-unit tertentu yang memerlukan sumber-sumber daya tambahan untuk mengatasi masalah yang timbul. Jika unit tersebut mempunyai kesempatan yang besar untuk berhasil, maka akan lebih baik untuk menutup unit lain yang kurang menguntungkan dan mengalokasikan sumber daya ke unit yang memerlukan.
- d. Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*)
- 1) Merupakan kombinasi dari strategi yang telah disebut diatas.
 - 2) Terjadinya perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan luar/dalam perusahaan, seperti perubahan musiman.
 - 3) Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda (lahir, tumbuh, dewasa, dan menurun) dari sebuah produk.

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





III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan suatu rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Russeffendi (1994:30) berpendapat rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah.

Pendapat lain, Arikunto (1992:41) mengatakan desain penelitian merupakan rencana atau rancangan yang dibuat oleh peneliti, sebagai pedoman kegiatan yang akan dilakukan.

Oleh karena itu supaya dalam pelaksanaan penelitian dapat diperoleh tujuan yang diharapkan, maka diperlukan rancangan penelitian yang sistematis.

3.1.1 Menentukan jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan disini adalah penelitian deskriptif. Menurut Ali (1993:10) penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam memilih status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Jadi penelitian deskriptif tidak hanya memaparkan dan memberikan gambaran terhadap fenomena-fenomena, tetapi juga menerangkan hubungan, membuat prediksi serta mendapatkan makna dan implikasi dari suatu masalah.

3.1.2 Menentukan variabel penelitian

Ada tiga variabel dalam penelitian ini yaitu tingkat pertumbuhan pasar (permintaan industri) dan tingkat pertumbuhan produk, besarnya pangsa pasar relatif serta pangsa pasar masing-masing jenis kelompok produk (*product line*).

3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Dalam melakukan pengumpulan data, penulis melakukan beberapa langkah atau prosedur untuk memperoleh data dengan cara:

3.2.1 Interview

Metode interview adalah metode pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data penelitian yang dilakukan dengan tanya jawab secara langsung antara pewawancara dan 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 kepala cabang (*branch manager*), penyelia penjualan (*sales supervisor*) dan karyawan lainnya yang mengerti mengenai 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.

Dalam penelitian ini 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 dimensi yang menunjukkan indikator daya tarik industri yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia (Suwarsono, 1998:117).

Pangsa pasar relatif adalah perbandingan antara besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan tertentu dengan volume penjualan yang dikuasai pesaing pokoknya/utamanya (Suwarsono, 1998:120).

Pangsa pasar adalah bagian pasar dari keseluruhan pasar yang dikuasai oleh perusahaan tertentu (Suwarsono, 1998:120).

3.4 Metode Analisis Data

1. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan permintaan industri digunakan trend garis lengkung atau trend non-linear dengan metode trend kuadratik, dengan rumus: (Ahyari, 1990:194)

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

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

$$\begin{aligned} \sum Y &= na + c \sum x^2 & \text{dimana :} \\ \sum xY &= b \sum x^2 & \sum x = 0 \\ \sum x^2 Y &= a \sum x^2 + c \sum x^4 & \sum x^3 = 0 \end{aligned}$$

Keterangan:

Y' = nilai trend yang ditaksir

Y = penjualan

a = konstanta, yang menunjukkan besarnya Y pada saat X = 0

b = Bilangan perubahan waktu untuk satuan waktu pangkat 1

c = Bilangan perubahan waktu untuk satuan waktu pangkat 2

x = Satuan waktu

n = Banyaknya data

2. Untuk mengukur pertumbuhan pasar secara sederhana dapat dihitung dengan menggunakan formula berikut: (Suwarsono, 1998:117)

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

3. Untuk mengukur pangsa pasar relatif dengan formula sebagai berikut: (Suwarsono: 1998:120)

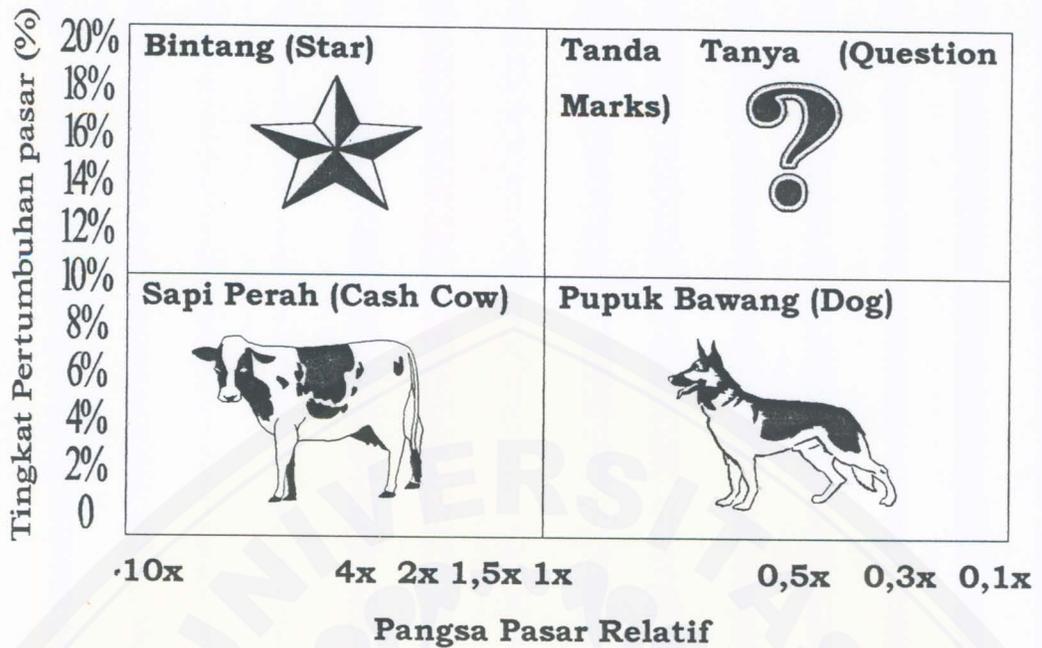
$$\text{Pangsa Pasar Relatif Tahun N} = \frac{\text{Volume Penjualan Perusahaan Tahun N}}{\text{Volume Penjualan Pesaing Pokok tahun N}} \times$$

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

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

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

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



Gambar 3 : Icon Matriks Boston Consulting Group

Sumber : Suwarsono, (1998:111)



IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Panahmas Cendrawasih memulai usahanya sebagai perusahaan distribusi untuk daerah Jember sejak awal tahun 1995. Pada waktu itu hanya satu Prinsipal yang mempercayakan distribusi produknya di cabang Jember yaitu PT Tesori Mulia. PT Tesori Mulia mempercayakan produknya yaitu susu. Produk susu dengan berbagai jenis dan rasa ini dikenal masyarakat dengan nama Susu Bendera.

PT Panahmas Cendrawasih cabang Jember telah berganti nama menjadi PT Panahmas Dwitama Distrindo bersamaan dengan terbitnya surat perijinan industri dari Pemerintah Daerah Tingkat II Jember dengan nomor ijin 87 / 113-7 / PM / II / 2001. Berubahnya nama perusahaan karena saat ini PT Panahmas Dwitama Distrindo tidak hanya mendistribusikan produk PT Tesori Mulia (susu bendera) tetapi juga mulai menjalin kerjasama dengan PT Tri Cipta Chandra guna mendistribusikan produknya yaitu kopi 28 dan Putri Bulan.

Pimpinan perusahaan saat ini adalah Bapak Ispran Soewono dengan jumlah karyawan 29 orang. Selain bertugas mendistribusikan produk, PT Panahmas Dwitama Distrindo juga peduli atas perkembangan tingkat penjualan produknya. Dengan kata lain PT Panahmas Dwitama Distrindo diberi kewenangan oleh pihak produsen (prinsipal) untuk memberi usulan-usulan guna penentuan strategi pemasaran yang cocok untuk wilayah Jember dan sekitarnya. Jadi perusahaan bisa menjembatani komunikasi antara

pihak produsen dengan konsumen demi menunjang keberhasilan peningkatan penjualan produk.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan merupakan salah satu strategi atau cara dalam pemasaran produk, sehingga dapat dikatakan bahwa lokasi perusahaan merupakan faktor yang sangat penting dalam mendistribusikan produk. PT Panahmas Dwitama Distrindo berlokasi di Jalan Pajajaran 2 Jember dengan luas kantor 88 m² dan luas gudang 252 m². Lokasi dan luas bangunan atas dasar pertimbangan-pertimbangan khusus dan beberapa faktor yang dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam proses pendistribusian barang.

Pertimbangan-pertimbangan dari penentuan lokasi PT Panahmas Dwitama Distrindo ini didasarkan pada faktor-faktor sebagai berikut:

a. Faktor Primer

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

1) Tenaga kerja

Perusahaan tidak terlalu sulit untuk memperoleh tenaga kerja, karena disekitar perusahaan banyak tenaga berpendidikan tinggi yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan.

2) Transportasi

Lokasi perusahaan bisa dikatakan strategis, sebab letaknya dipusat kota dan mudah dijangkau oleh kendaraan, sehingga akan mempermudah dalam pengangkutan dan pengiriman

barang. Selain itu lokasi perusahaan ini berdekatan dengan lingkungan perumahan-perumahan baru.

b. Faktor Sekunder

Faktor sekunder yaitu faktor pendukung keberadaan perusahaan tersebut.

Faktor sekunder dari perusahaan ini adalah:

1) Sebagai perusahaan distribusi.

PT Panahmas Dwitama Distrindo tidak perlu repot memikirkan pencemaran udara, kebisingan suara, bau yang tidak sedap dan lain sebagainya seperti halnya perusahaan produsen. Faktor ini akan menjaga hubungan yang baik dengan lingkungan disekitar perusahaan, khususnya pemukiman penduduk sekitar sehingga tidak akan menimbulkan hambatan-hambatan bagi perusahaan dalam melakukan pendistribusian barang.

2) Modal yang dimiliki oleh perusahaan.

Perusahaan ini selain mempunyai permodalan secara pribadi juga mendapatkan fasilitas dari Bank Central Asia cabang Jember, sehingga dengan mendapatkan fasilitas tersebut dapat memperbesar jumlah modal yang dimiliki oleh perusahaan.

4.1.3 Tujuan Perusahaan

Setiap pendirian perusahaan selalu mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, semua karyawan yang terlibat harus bekerja keras. Seperti perusahaan-perusahaan pada umumnya, PT Panahmas Dwitama Distrindo juga mempunyai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

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

Adapun tujuan jangka pendek dari perusahaan ini adalah:

a. Menjaga kualitas barang.

Dengan manajemen gudang yang baik dan lancarnya proses penghantaran barang dapat meminimalisir cacatnya suatu produk. Barang cacat produksi dari pabrik bukan tanggung jawab perusahaan distribusi. Kualitas suatu barang merupakan kunci dalam kelancaran pemasaran sebab dengan mutu yang baik akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen.

b. Meningkatkan volume penjualan.

Dengan meningkatkan volume penjualan akan memperbesar pendapatan yang diperoleh perusahaan, sehingga akan meningkatkan jumlah laba usaha yang masuk kedalam perusahaan.

c. Menjaga kelancaran proses distribusi barang.

Dengan meningkatkan volume penjualan serta kelancaran proses distribusi ditambah dengan adanya laba yang maksimal, maka diharapkan kontinuitas perusahaan akan lebih terjamin.

Dan tujuan jangka panjang dari perusahaan ini adalah sebagai berikut:

a. Mencapai keuntungan yang optimal dalam rangka menjaga kontinuitas proses distribusi. Dengan diperoleh laba yang maksimal berarti telah tercapai tujuan perusahaan, sehingga mengakibatkan proses distribusi akan berjalan dengan lancar.

- b. Dengan tetap menjaga kelancaran proses distribusi barang serta peningkatan volume penjualan diharapkan dapat menarik perusahaan produsen yang lain guna mempercayakan hasil produksinya kepada PT Panahmas Dwitama Distrindo untuk menangani proses pendistribusian di wilayah Jember dan sekitarnya.

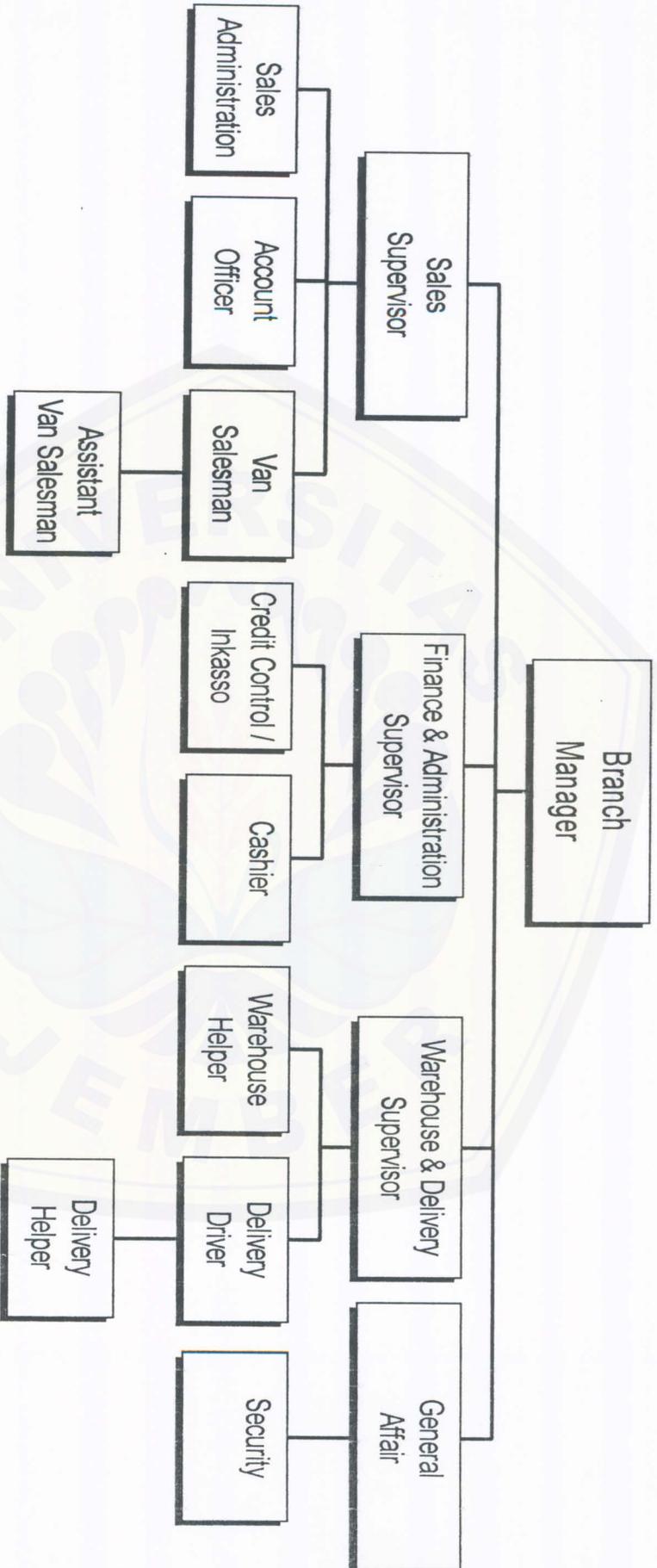
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

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

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

Struktur organisasi PT Panahmas Dwitama Distrindo adalah sistem organisasi fungsional, dimana *Branch Manager* sebagai pimpinan mempercayakan aktivitas perusahaan pada empat kepala bagian yang ada di bawahnya, yaitu:

- a. Sales Supervisor
- b. Finance & Administration Supervisor
- c. Warehouse & Delivery Supervisor
- d. General Affair



Gambar 4 : **Struktur Organisasi PT Panahmas Dwitama Distrindo**

Sumber Data : PT Panahmas Dwitama Distrindo

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

a. Manajer Cabang (*Branch Manager*)

- 1) Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan
- 2) Menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan perusahaan
- 3) Memberikan petunjuk dan bimbingan kepada bawahan dalam melaksanakan operasi penjualan
- 4) Mengadakan rapat-rapat dalam mengadakan pemecahan masalah perusahaan
- 5) Bertanggung jawab penuh atas perusahaan baik dari segi intern maupun ekstern
- 6) Bertanggung jawab atas semua karyawan yang ada di bawah kekuasaannya
- 7) Mengontrol semua aktivitas perusahaan.

b. Bagian Pemasaran (*Sales Supervisor*)

Bagian pemasaran bertanggung jawab atas target penjualan barang dan juga bertanggung jawab kepada pihak prinsipal dengan melaporkan hasil penjualan dan segalanya mengenai proses pendistribusian barang setiap minggunya. Sedangkan tugas dari bagian pemasaran yaitu:

- 1) Membuat laporan kepada pihak produsen setiap minggunya berdasarkan produk yang telah terjual.
- 2) Menyusun rencana dan kegiatan perusahaan.
- 3) Mencari dan mengumpulkan informasi tentang situasi pasar.
- 4) Bekerjasama dengan pihak luar untuk meningkatkan volume penjualan.

a) Administrasi Pemasaran (*Sales Administration*)

- i) Mencatat/memonitor pergerakan stock harian, mingguan, bulanan.
- ii) Memeriksa Nota hasil penjualan harian, meliputi penjualan tunai, kredit, bilyet giro, sebelum dibuatkan setoran penjualan harian.
- iii) Mencetak faktur komersil/faktur pajak standard.
- iv) Mencetak hasil DKC pada akhir minggu.
- v) Membuat laporan mingguan/bulanan ke prinsipal meliputi sales, stock dan program-program.
- vi) Membuat laporan produktifitas salesman harian, mingguan, bulanan.
- vii) Input data untuk CMO (*Confirm Monthly Order*).

b) Account Officer

- i) Memonitor pengiriman hasil order yang dikoordinir oleh Warehouse & Delivery Supervisor.
- ii) Memonitor keberadaan stock di gudang untuk dipakai sebagai dasar order ke outlet langganannya.
- iii) Membantu penagihan pada outlet yang menjadi tanggung jawabnya, jika collector mengalami hambatan saat melakukan penagihan.
- iv) Bertanggung jawab atas pembuatan laporan penjualan secara akurat dan tepat waktu.
- v) Membina hubungan baik dengan outlet langganannya.

c) Van Salesman

- i) Mencapai target penjualan tiap kelompok produk sesuai dengan sasaran yang diinginkan perusahaan/prinsipal pada rayon kerja yang ditentukan.

- ii) Mencapai target distribusi yang optimal di rayon kerjanya.
 - iii) Melaksanakan program promosi yang dilakukan oleh prinsipal.
 - iv) Menyiapkan permintaan barang ke gudang berdasarkan potensi rayonnya.
 - v) Melakukan *stock taking* setiap akhir periode kanvas (Sabtu).
 - vi) Menyetorkan hasil penjualan (tunai & kredit) ke Kasir setiap hari dan menyelesaikannya pada periode berjalan (hari Sabtu).
 - vii) Melakukan penagihan atas piutang yang timbul dari hasil penjualannya.
 - viii) Bertanggung jawab atas pembuatan laporan penjualan secara akurat dan tepat waktu.
 - ix) Bertanggung jawab atas barang rusak di outlet pada wilayah kerjanya.
 - x) Membina hubungan baik dengan langganan dan mengembangkan wilayah/outlet baru.
 - xi) Melakukan pengawasan dan informasi penilaian terhadap bawahannya/assistant van salesman.
- d) Assistant Van Salesman
- i) Mengemudikan mobil kanvas/mengantarkan Van Salesman sesuai route.
 - ii) Bertanggung jawab atas barang yang ada di van/box dan mencatatnya di Kartu Pengeluaran Barang (KPB).
 - iii) Mencocokkan sisa stock di van dengan Laporan Penjualan Van Salesman setiap hari.
 - iv) Mencatat aktifitas kanvas/jarak tempuh (km start, km finish, pengisian BBM) pada kartu kendaraan dan

menginformasikan masa berlaku STNK dan masa berlaku uji kendaraan.

- v) Merawat kebersihan/kondisi mobil agar layak pakai (periksa olie, minyak rem, air radiator, air accu, dll) setiap hari.
 - vi) Membantu aktifitas Van Salesman terutama di outlet dalam memajang/mendisplay produk dan memeriksa keberadaan stock.
- c. Bagian Keuangan dan Administrasi (*Finance & Administration Spv*) Mempunyai tanggung jawab dalam masalah tata tertib administrasi, peredaran keuangan dan administrasi pembukuan keuangan. Tugas bagian administrasi dan keuangan adalah:
- 1) Mengawasi hal-hal yang berhubungan dengan pengisian inspeksi keuangan termasuk laporan pembayaran pajak dan jamsostek.
 - 2) Mencatat dengan cermat hasil penjualan harian dan tagihan baik dari *Traditional Market* maupun *Modern Market* yang meliputi penjualan tunai, bilyet giro/cheque, nota penjualan/faktur kredit.
 - 3) Membuat register bilyet giro/cheque, daftar piutang, saldo piutang baik mingguan maupun bulanan.
 - 4) Membuat laporan keuangan, penjualan, stock ke kantor pusat baik mingguan maupun bulanan.
 - 5) Memeriksa surat penetapan pesanan dari langganan mengenai kredit limit, saldo piutang dan minta persetujuan Kepala Cabang sebelum dibuatkan faktur penjualan.

- 6) Mencatat dan memeriksa faktur pembelian dari prinsipal dengan mencocokkan kelengkapan dokumen pendukungnya serta bukti discount.
 - a) Credit Controller / Inkasso
 - i) Memeriksa kelengkapan dan keabsahan dokumen klaim sesuai dengan permintaan prinsipal.
 - ii) Membuat daftar klaim ke prinsipal setiap akhir minggu dengan melampirkan bukti-bukti dan dokumen pendukungnya secara valid dan lengkap serta mencatat dalam register klaim.
 - iii) Memonitor pembayaran klaim dari prinsipal dan mencocokkan dengan register klaim.
 - iv) Membuat laporan kas kecil dana operasional cabang dengan melampirkan bukti-bukti dan dokumen pendukung secara lengkap yang sudah mendapat persetujuan dari Kepala Cabang.
 - b) Kasir (*Cashier*)
 - i) Menerima setoran hasil penjualan harian dan tagihan baik dari *traditional market* maupun *modern market* yang meliputi uang tunai, bilyet giro/*cheque*, nota penjualan/faktur kredit (asli) setelah diperiksa oleh *Sales Administration*.
 - ii) Menyimpan/mengarsip secara rapi, bilyet giro/*cheque*, slip setoran, nota penjualan/faktur kredit sesuai dengan tanggal di *harmonica map*.
 - iii) Menyetorkan semua hasil penjualan dan tagihan tunai pada keesokan hari ke rekening bank yang telah ditunjuk.

- iv) Menyiapkan daftar tagihan, nota penjualan/faktur kredit yang sudah jatuh tempo untuk ditagihkan.
- v) Membuat laporan harian cash collection secara rutin setiap hari.

d. Bagian Gudang dan Penghantaran (*Warehouse & Delivery Spv*)

Bagian ini bertanggung jawab terhadap baik atau buruknya kualitas dan kuantitas produk selama proses penyimpanan dan penghantaran serta menjaga ketepatan pengiriman produk sehingga pesanan dapat dikirim tepat waktu.

Adapun tugas bagian gudang dan penghantaran adalah:

- 1) Menerima barang masuk dari PT Tesori Mulia Surabaya.
 - 2) Mencatat barang masuk dalam KPG (Kartu Penerimaan Gudang)
 - 3) Membuat BPG (Bon Penerimaan Gudang)
 - 4) Mengontrol barang keluar berdasarkan DO (*Delivery Order*) atau PBK (penerimaan Barang Kanvas) untuk langganan dan kanvas.
 - 5) Menerima barang baik atau barang rusak dari langganan dan kanvas serta mencatatnya.
- a) Pembantu Gudang (*Warehouse Helper*)
- i) Mengatur dan menyiapkan tempat untuk penerimaan barang dari PT Tesori Mulia Surabaya.
 - ii) *Loading/unloading* untuk kanvas dan langganan.
 - iii) Membuat laporan kartu stapel (kartu barang).
 - iv) Memisahkan antara barang baik dan barang rusak dari langganan maupun dari kanvas.
 - v) Memusnahkan barang rusak.

- b) Petugas Penghantaran (*Delivery Driver*)
 - i) Membersihkan dan mengontrol kendaraan siap pakai.
 - ii) Menerima dan memeriksa barang dari gudang untuk dimasukkan ke dalam kendaraan.
 - iii) Menerima dokumen (DO atau PBK) dari salesman.
 - iv) Mengirim barang dengan tepat waktu ke langganan.
 - v) Mengembalikan dokumen setelah tugas pengiriman selesai kepada gudang.
- c) Pembantu Penghantaran (*Delivery Helper*)
 - i) Membantu *loading/unloading* dari gudang ke kendaraan.
 - ii) Membantu dan mengikuti pengiriman ke langganan.
- e. *General Affair*
 - 1) Mengawasi hal-hal yang berhubungan dengan pengisian inspeksi keuangan termasuk laporan pembayaran pajak dan jamsostek.
 - 2) Membuat surat-surat keterangan dari perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan.
 - 3) Menerima dan menyeleksi karyawan baru.
 - 4) Membantu penagihan apabila langganan tidak segera membayar kewajibannya yang melebihi jatuh tempo.
- a) Keamanan (*Security*).
 - i) Menjaga dan mengamankan lingkungan perusahaan dan gudang penyimpanan barang.
 - ii) Menjaga dan membersihkan berbagai fasilitas perusahaan.
 - iii) Menyusun buku tamu.
 - iv) Membantu penagihan apabila diperlukan.

4.1.5 Aktivitas Perusahaan

Obyek penelitian kali ini hanya mengkhususkan pada produk Susu Bendera.

Beberapa hal yang termasuk dalam aktivitas perusahaan yaitu:

a. Jenis produk

Produk Susu Bendera antara lain adalah:

- 1) SKM (Susu Kental Manis) terdiri dari:
 - a) Susu Kental Manis (*full cream*)
 - b) Susu Kental Manis (coklat)
 - c) Susu Kental Manis (krimer)
 - d) Susu Kental Manis (*full cream*) sachet
- 2) Susu Bubuk Pertumbuhan (*powder infant 123*) terdiri dari:
 - a) Bendera bubuk 123 (*full cream*)
 - b) Bendera bubuk 123 (coklat)
 - c) Bendera bubuk 123 (madu)
- 3) Susu Bubuk (*powder mainstream*) terdiri dari:
 - a) Bendera Bubuk (*full cream*)
 - b) Bendera Bubuk (coklat)
 - c) Bendera Bubuk (madu)
 - d) Bendera Bubuk (*instant*)
 - e) Calcimex
- 4) Susu Cair (*liquid milk*) terdiri dari:
 - a) Bendera cair (*full cream*)
 - b) Bendera cair (coklat)
 - c) Bendera cair (*strawberry*)
 - d) Bendera Yes (*full cream*)
 - e) Bendera Yes (coklat)
 - f) Bendera Yes (*strawberry*)

b. Peralatan kerja yang dipergunakan

Dengan adanya peralatan yang lengkap akan menunjang kelancaran dalam proses distribusi barang perusahaan.

Peralatan yang dipergunakan adalah:

- 1) Perangkat komputer lengkap (3 unit)
- 2) Telepon
- 3) Faksimili
- 4) Kendaraan Kanvas (6 unit)
- 5) Kendaraan penghantaran (2 unit)
- 6) Sepeda motor (1 unit)
- 7) Kendaraan operasional lainnya (1 unit)

4.1.6 Data Penjualan Perusahaan

Data penjualan produk susu bendera yang berhasil dicapai oleh PT Panahmas Dwitama Distrindo dalam lima tahun terakhir, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 : Data Hasil Penjualan Produk Susu Bendera Area Jember dan Sekitarnya

No.	Tahun	Penjualan			
		S K M (ton)	Infant 123 (ton)	Mainstream (ton)	Susu Cair (ton)
1.	1996	327,32	30,63	57,75	214,56
2.	1997	216,25	27,72	49,82	153,47
3.	1998	187,83	29,87	62,12	167,55
4.	1999	296,41	30,56	55,48	188,26
5.	2000	330,66	31,99	56,05	233,14

Sumber Data: PT Panahmas Dwitama Distrindo

4.2 Lingkungan Industri Perusahaan

Lingkungan industri perusahaan merupakan lingkungan tempat perusahaan tumbuh dan berkembang. Dalam lingkungan industrinya, perusahaan memiliki perusahaan pesaing. Perusahaan pesaing yang dimaksud adalah perusahaan distribusi sejenis yang mendistribusikan produk perusahaan lain yang sejenis pula.

Oleh karena itu, untuk setiap jenis produk Susu Bendera yang didistribusikan memiliki perusahaan pesaing dan tingkat persaingan yang berbeda. Hal ini disebabkan, jenis produk yang didistribusikan tidak selalu sama diproduksi oleh perusahaan pesaing dan didistribusikan oleh perusahaan distribusi pesaing pula.

Untuk keperluan penelitian, data yang diperlukan berupa hasil penjualan dari perusahaan pesaing. Data ini diperoleh juga dari PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember.

Adapun data mengenai permintaan industri dari hasil penjualan produk perusahaan selama lima tahun terakhir, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 : Permintaan Industri SKM di Jember
(dalam satuan ton)

Perusahaan	Tahun				
	1996	1997	1998	1999	2000
1. Bendera	327,32	216,25	187,83	296,41	330,66
2. Nestle	1120,74	1088,93	1117,36	1119,27	1120,91
3. Indomilk	215,63	198,19	200,38	207,32	210,26
4. Indolakto	86,75	79,38	77,52	77,83	81,47
5. Ultrajaya	65,37	54,29	55,28	57,61	63,74
Jumlah	1815,81	1637,04	1638,37	1758,44	1807,04
Rata-rata	363,162	327,408	327,674	351,688	361,408

Sumber Data: PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember

Dari tabel diatas terlihat bahwa permintaan industri SKM di Jember meningkat. Peningkatan ini tidak terlalu besar, karena telah terjadi penurunan pada tahun 1997.

Dari hasil penjualan produk SKM Bendera mengalami peningkatan pada tahun 1999 sebesar 296,41 ton dan terus mengalami peningkatan pada tahun 2000 sebesar 330,66 ton. Hal ini berarti telah terjadi peningkatan penjualan produk sebesar 34,25 ton. Jika dilihat dari rata-rata permintaannya, terjadi kenaikan meski tidak terlalu besar yaitu 9,72 ton dari rata-rata tahun 1999 sebesar 351,688 ton ke tahun 2000 sebesar 361,408 ton. Sementara itu produk SKM Nestle memimpin pasar dengan total penjualannya sebesar 1120,91 ton di tahun 2000.

Tabel 4.3 : Permintaan Industri *Powder Infant 123* di Jember
(dalam satuan ton)

Perusahaan	Tahun				
	1996	1997	1998	1999	2000
1. Bendera	30,63	27,72	29,87	30,56	31,99
2. Nestle	55,41	50,38	57,69	60,75	64,57
3. Indomilk	12,26	11,53	10,84	14,16	14,46
4. Mead Johnson	8,75	5,17	4,27	7,49	10,72
5. Nutricia	5,89	3,44	4,45	5,28	6,31
Jumlah	112,94	98,24	107,12	118,24	128,05
Rata-rata	22,588	19,648	21,424	23,648	25,61

Sumber Data: PT Panahmas Dwitama Distrindo

Permintaan industri *Powder Infant 123* di Jember juga mengalami peningkatan, bahkan angka kenaikannya bisa dikatakan cenderung konstan meski sempat mengalami penurunan pada tahun 1997.

Penjualan industri *Powder Infant 123* Bendera mengalami peningkatan pada tahun 1999 sebesar 30,56 ton meningkat menjadi 31,99 ton pada tahun 2000. Berarti terjadi peningkatan sebesar 1,43 ton. Jika dilihat dari rata-rata permintaannya, terjadi kenaikan meski tidak terlalu besar yaitu 1,962 ton dari rata-rata tahun 1999 sebesar 23,648 ton ke tahun 2000 sebesar 25,61 ton. Sedangkan di tahun 2000, *Powder Infant 123* Nestle memimpin pasar dengan penjualannya 64,57 ton.

Tabel 4.4 : Permintaan Industri *Powder Mainstream* di Jember
(dalam satuan ton)

Perusahaan	Tahun				
	1996	1997	1998	1999	2000
1. Bendera	57,75	49,82	62,12	55,48	56,05
2. Nestle	56,23	50,11	63,11	51,37	53,82
3. Indomilk	35,41	29,69	33,21	34,58	36,37
4. Mead Johnson	19,56	12,73	14,75	15,23	17,16
5. Wyeth	15,39	7,56	10,67	11,66	12,48
Jumlah	184,34	149,91	183,86	168,32	175,88
Rata-rata	36,868	29,982	36,772	33,664	35,176

Sumber Data: Panahmas Dwitama Distrindo

Dari tabel diatas terlihat bahwa permintaan industri *Powder Mainstream* di Jember naik-turun. Peningkatan relatif kecil, karena telah terjadi penurunan pada tahun 1997 dan 1999.

Penjualan industri *Powder Mainstream* Bendera mengalami peningkatan pada tahun 1999 sebesar 55,48 ton meningkat menjadi 56,05 ton pada tahun 2000. Berarti terjadi peningkatan sebesar 0,57 ton. Jika dilihat dari rata-rata permintaannya, terjadi kenaikan yaitu sebesar 1,512 ton dari rata-rata tahun 1999 sebesar 33,664 ton ke tahun 2000 sebesar 35,176 ton. Sedangkan di tahun 2000, *Powder*

Mainstream Bendera memimpin pasar dengan penjualannya 56,05 ton.

Tabel 4.5 : Permintaan Industri *Liquid Milk* di Jember
(dalam satuan ton)

Perusahaan	Tahun				
	1996	1997	1998	1999	2000
1. Bendera	214,56	153,47	167,55	188,26	223,14
2. Indomilk	187,37	101,11	267,16	165,97	190,26
3. Ultrajaya	115,15	59,69	120,37	94,18	118,73
4. Japfa	87,64	38,35	81,24	65,34	79,65
5. New Zealand	15,39	10,56	18,65	13,66	17,48
Jumlah	620,11	363,18	654,97	527,41	629,26
Rata-rata	124,022	72,636	130,994	105,482	125,852

Sumber Data: Panahmas Dwitama Distrindo

Dibandingkan dengan industri yang lain, industri *liquid milk* memiliki tingkat persaingan yang lebih ringan. Hal ini disebabkan tidak semua perusahaan memproduksi jenis produk yang sama. Dari tabel, terlihat bahwa Nestle tidak ikut beroperasi dan adanya pesaing baru yaitu Ultrajaya.

Dari tabel diatas, terlihat bahwa rata-rata permintaan dari tahun 1999 sebesar 105,482 ton meningkat menjadi 125,852 ton di tahun 2000. Berarti telah terjadi kenaikan rata-rata permintaan sebesar 0,75 kodi.

Sampai pada tahun 2000, penjualan *liquid milk* Bendera mencapai 233,14 ton. Hal ini berarti bahwa telah terjadi peningkatan penjualan sebesar 34,88 ton, dari 188,26 ton di tahun 1999. Dengan demikian produk *liquid milk* bendera pada tahun 2000 berada pada posisi terbesar dalam penjualannya.

4.3 Analisis Posisi Perusahaan Dalam Persaingan

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

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

1. Produk SKM

Dari data yang ditampilkan pada tabel 1 dan tabel 2 dapat ditentukan trend pada tahun 2001 berdasarkan perhitungan pada lampiran 1, 2 dan 3, sebagai berikut:

a. Tingkat Pertumbuhan Pasar dan Pertumbuhan Produk

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

$$(2049,24 - 1834,04) : 1834,04 \times 100\% = 11,73 \%$$

Sementara itu, untuk tingkat pertumbuhan produk bisa dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 2, diperkirakan untuk tahun 2001 sebesar 511,57 ton.

b. Pangsa Pasar Relatif

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

Dalam hal ini, perbandingan antara Bendera dengan Nestle berdasarkan trend pada lampiran 2 dan 3 untuk tahun 2001 sebesar:

$$511,57 : 1.142,84 = 0,45 X$$

c. Pangsa Pasar

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

$$(511,57 : 2.049,24) \times 100\% = 24,96\%$$

hal ini berarti produk SKM Bendera hanya menguasai 24,96% dari seluruh permintaan industri SKM di Jember.

2. Produk *Powder Infant 123*

Dari data yang ditampilkan pada tabel 1 dan tabel 3 dapat ditentukan trend pada tahun 2001 berdasarkan perhitungan pada lampiran 4, 5 dan 6 sebagai berikut:

a. Tingkat Pertumbuhan Pasar dan Pertumbuhan Produk

Berdasarkan perhitungan trend pada lampiran 4, diperkirakan untuk tahun 2001 mengalami peningkatan tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2000 yaitu sebesar:

$$(153,61 - 130,28) : 130,28 \times 100\% = 17,91\%$$

Sementara itu, untuk tingkat pertumbuhan produk bisa dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 5, diperkirakan untuk tahun 2001 sebesar 35,43 ton.

b. Pangsa Pasar Relatif

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

Dalam hal ini, perbandingan antara Bendera dengan Nestle berdasarkan trend pada lampiran 5 dan 6 untuk tahun 2001 sebesar:

$$35,43 : 73,09 = 0,48 \times$$

c. Pangsa Pasar

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

$$(35,43 : 153,61) \times 100\% = 23,07 \%$$

hal ini berarti produk *powder infant 123* Bendera hanya menguasai 23,07% dari seluruh permintaan industri *powder infant 123* di Jember.

3. Produk *Powder Mainstream*

Dari data yang ditampilkan pada tabel 1 dan tabel 4 dapat ditentukan trend pada tahun 2001 berdasarkan perhitungan pada lampiran 7, 8 dan 9 sebagai berikut:

a. Tingkat Pertumbuhan Pasar dan Pertumbuhan Produk

Berdasarkan perhitungan trend pada lampiran 7, diperkirakan untuk tahun 2001 mengalami penurunan tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2000 yaitu sebesar:

$$(190,15 - 177,69) : 177,69 \times 100\% = 7,02 \%$$

Sementara itu, untuk tingkat pertumbuhan produk bisa dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 8, diperkirakan untuk tahun 2001 sebesar 55,59 ton.

b. Pangsa Pasar Relatif

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

Dalam hal ini, perbandingan antara Bendera dengan Nestle berdasarkan trend pada lampiran 8 dan 9 untuk tahun 2001 sebesar:

$$55,59 : 50,06 = 1,12 \times$$

c. Pangsa Pasar

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

$$(55,59 : 190,15) \times 100\% = 29,42 \%$$

hal ini berarti produk *powder mainstream* Bendera hanya menguasai 29,42 % dari seluruh permintaan industri *powder mainstream* di Jember.

4. Produk *Liquid Milk*

Dari data yang ditampilkan pada tabel 1 dan tabel 5 dapat ditentukan trend pada tahun 2001 berdasarkan perhitungan pada lampiran 10, 11 dan 12 sebagai berikut:

a. Tingkat Pertumbuhan Pasar dan Pertumbuhan Produk

Berdasarkan perhitungan trend pada lampiran 10, diperkirakan untuk tahun 2001 mengalami peningkatan tingkat pertumbuhan pasar dari tahun 2000 yaitu sebesar:

$$(762,85 - 638,09) : 638,09 \times 100\% = 19,55 \%$$

Sementara itu, untuk tingkat pertumbuhan produk bisa dilihat dalam perhitungan trend pada lampiran 11, diperkirakan untuk tahun 2001 sebesar 304,27 ton.

b. Pangsa Pasar Relatif

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

Dalam hal ini, perbandingan antara Bendera dengan Indomilk berdasarkan trend pada lampiran 11 dan 12 untuk tahun 2001 sebesar:

$$304,27 : 180,5 = 1,69 \times$$

c. Pangsa Pasar

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

$$(304,27 : 762,85) \times 100\% = 39,89 \%$$

hal ini berarti produk *liquid milk* Bendera menguasai 39,89 % dari seluruh permintaan industri *liquid milk* di Jember.

Dari penghitungan berdasarkan teori dari Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) pada PT Panahmas Dwitama Distrindo, dapat ditampilkan dalam sebuah tabel dan gambar Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dari tiap jenis produk sebagai berikut:

1. SKM (S)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 11,73 %

Pangsa Pasar Relatif : 0,45 x

Pangsa Pasar : 24,96 %

Berarti posisi produk SKM dalam matriks BCG adalah "*Question Mark*" atau tanda tanya.

2. *Powder Infant 123* (I)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 17,91 %

Pangsa Pasar Relatif : 0,48 x

Pangsa Pasar : 23,07 %

Berarti posisi produk *Powder Infant 123* dalam matriks BCG adalah "*Question Mark*" atau tanda tanya.

3. *Powder Mainstream* (M)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 7,02 %

Pangsa Pasar Relatif : 1,12 x

Pangsa Pasar : 29,42 %

Berarti posisi produk *Powder Mainstream* dalam matriks BCG adalah “*Cash Cow*” atau sapi perah.

4. *Liquid Milk* (L)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 19,55 %

Pangsa Pasar Relatif : 1,69 x

Pangsa Pasar : 39,89 %

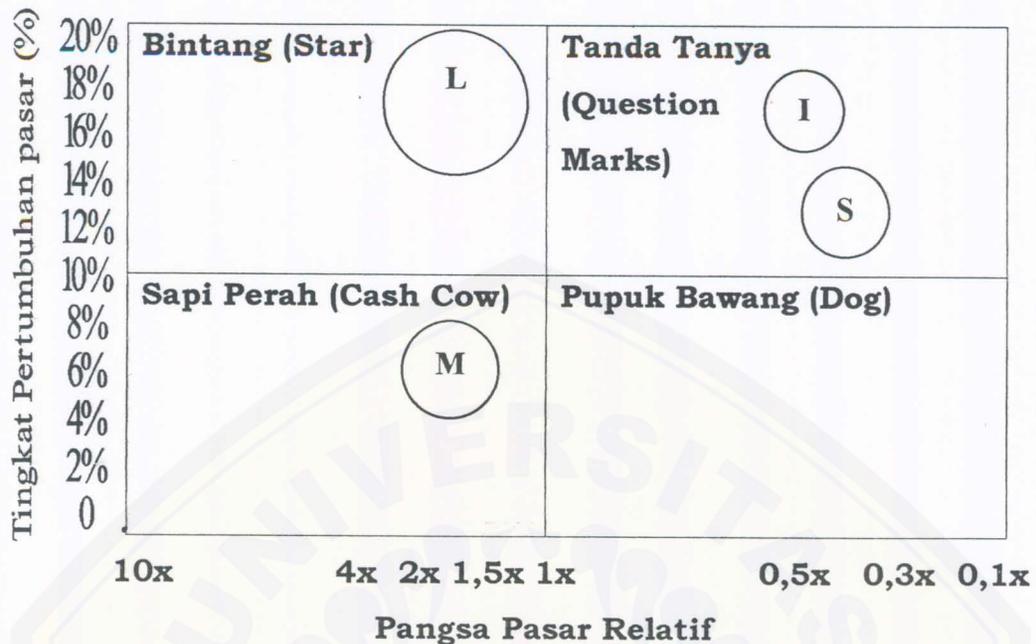
Berarti posisi produk *Liquid Milk* dalam matriks BCG adalah “*Star*” atau bintang.

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

Tabel 4.6: Posisi Persaingan PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember

P o s i s i	Jenis Produk			
	SKM	<i>Powder Infant123</i>	<i>Powder Mainstream</i>	<i>Liquid Milk</i>
1. Pertumbuhan Pasar	11,73 %	17,91 %	7,02 %	19,55 %
2. Pangsa Pasar Relatif	0,45 x	0,48 x	1,12 x	1,69 x
3. Market Share	24,96 %	23,07 %	29,42 %	39,89 %
4. Dalam Matrik BCG	Question Mark	Question Mark	Cash Cow	Star

Sumber: sub bab 4.3 (lampiran 1-12 diolah)



Gambar 5: **Matriks Boston Consulting Group Susu Bendera Pada PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember**

Keterangan:

- S** = Susu Kental Manis (SKM)
- I** = Susu Bubuk Pertumbuhan 123 (*Powder Infant 123*)
- M** = Susu Bubuk Instant (*Powder Mainstream*)
- L** = Susu Cair (*Liquid Milk*)

Dari hasil penghitungan yang didasarkan pada teori Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), maka tiap jenis kelompok produk Susu Bendera yang didistribusikan oleh PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember dapat dievaluasi sebagai berikut:

1. Produk SKM dan *Powder Infant 123*

Posisi jenis produk ini adalah “*Question Mark*” atau tanda tanya. Strategi yang disarankan adalah mengembangkan pangsa pasar yang telah dimiliki, karena pangsa pasar yang dimiliki masih rendah dibanding dengan pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing utamanya. Strategi ini pada ujungnya diharapkan dapat memperbesar aliran kas masuk setelah ada penambahan penguasaan pangsa pasar. Pilihan strategi ini dimungkinkan karena pasar masih tumbuh. Oleh karena itu, strategi pertumbuhan (*growth strategy*) sepertinya menjadi pilihan pertama. Jika unit usaha tidak sehat, maka manajemen perlu melakukan penyehatan (*turnaround strategy*) terlebih dahulu sebelum menerapkan strategi pertumbuhan.

2. Produk *Powder Mainstream*

Posisi jenis produk ini adalah di “*Cash Cow*” atau sapi perahan. Strategi bisnis yang diseyogyakan adalah mempertahankan dominasi pasar dan aliran kas masuk yang telah dimiliki. Biasanya dilakukan dengan strategi harga memimpin (*price leadership*) dan mempertahankan kualitas barang. Akan tetapi hendaknya perusahaan tidak melakukan kebijaksanaan investasi yang berlebihan (*over investment*) karena justru akan mengurangi besarnya aliran kas masuk secara signifikan. Investasi, jika dilakukan, dilakukan dengan sangat hati-hati (*prudent*) bahkan terkesan konservatif, karena pasar telah tidak tumbuh. Biasanya investasi diperlukan untuk mengeksploitasi kelemahan pesaing. Yang lebih lazim adalah menggunakan aliran kas masuk yang ada untuk mengembangkan unit usaha strategik atau perusahaan yang lain.

3. Produk *Liquid Milk*

Posisi jenis produk ini adalah di “*Star*” atau bintang. Bintang dapat ditafsirkan sebagai unit usaha yang memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Disaat yang sama, unit usaha ini juga telah 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. Akan tetapi keduanya hampir tidak pernah berjumlah besar. Strategi yang dianjurkan untuk jenis produk yang berada pada posisi bintang adalah mempertahankan pangsa pasar yang dikuasai agar tetap relatif lebih besar dibanding yang dimiliki oleh pesaing terdekatnya. Kebijakan investasi juga dapat digunakan sebagai salah satu strategi penghalang masuknya pesaing ke dalam pasar (*barriers to entry*). Kebijakan lain yang biasanya dipilih untuk tetap mempertahankan pangsa pasar antara lain memberikan potongan harga, peningkatan kualitas barang, peningkatan efisiensi dan perluasan wilayah pemasaran. Karena pasar masih tumbuh, juga dimungkinkan diterapkan strategi pengembangan pasar, khususnya untuk merebut pembeli baru. Tidak dianjurkan untuk merebut bagian pasar yang telah dikuasai pesaing, karena memerlukan biaya pemasaran yang amat besar. Jika strategi mempertahankan atau mengembangkan pangsa pasar berhasil diterapkan, diharapkan jenis produk pada posisi bintang akan bergeser ke arah sapi perah.

Penawaran/saran Boston Consulting Group untuk manajemen keempat macam produk Susu Bendera yang didistribusikan oleh PT Panahmas Dwitama Distrindo tersebut sejalan dengan perumusan salah satu dari keempat macam strategi pemasaran yang ditawarkan Glueck; yaitu Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*) karena:

1. Merupakan kombinasi dari strategi stabilitas, ekspansi dan penciutan, yaitu:
 - a. Lebih pada meningkatkan efisiensi di segala bidang untuk jenis produk susu cair (*liquid milk*) guna meningkatkan kinerja atau keuntungan.
 - b. Berusaha mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang telah dimiliki pada semua jenis kelompok produk susu bendera.
 - c. Kebijaksanaan investasi guna perluasan wilayah pemasaran (SKM dan *Powder Infant 123*) dan juga sebagai penghalang masuknya pesaing ke dalam pasar (*liquid milk*) meski mengandung resiko tinggi.
 - d. Memperbesar aliran kas masuk setelah ada penambahan penguasaan pangsa pasar. Pilihan strategi ini dimungkinkan karena pasar masih tumbuh pada jenis kelompok produk SKM dan *powder infant 123*.
 - e. Pemberian potongan harga (*liquid milk & powder mainstream*) serta peningkatan kualitas barang pada semua jenis kelompok produk.
 - f. Adanya kesempatan yang lebih baik di bidang usaha/unit lain.
 - g. Maksudnya ada unit usaha tertentu (SKM dan *powder infant 123*) yang memerlukan sumber-sumber daya tambahan untuk

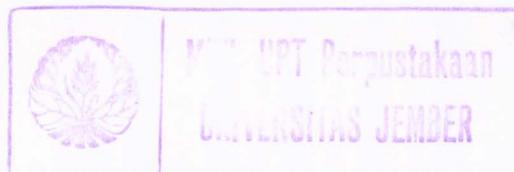
meningkatkan/memperbaiki posisi kedua jenis produk tersebut ke posisi "Star".

2. Telah terjadinya perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan luar/dalam dari perusahaan.

Turunnya penjualan secara drastis pada tahun 1997 dan 1998 dipengaruhi oleh menurunnya daya beli masyarakat akibat kondisi ekonomi negara yang tidak stabil dan rendahnya kurs rupiah terhadap dolar Amerika.

3. Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda (lahir, tumbuh, dewasa, dan menurun) dari sebuah produk.

Dari keempat jenis kelompok produk Susu Bendera yang didistribusikan oleh PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember, produk SKM dan *Powder Infant 123* berada pada tahap pertumbuhan. Produk *Liquid Milk* berada pada tahap pertengahan, sedangkan produk *Powder Mainstream* berada pada tahap kedewasaan.



V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis *Boston Consulting Group* (BCG) pada PT Panahmas Dwitama Distrindo, dapat disimpulkan bahwa:

1. Tingkat pertumbuhan produk dan tingkat pertumbuhan pasar pada tahun 2001.
 - a. Susu Kental Manis (SKM) diketahui tingkat pertumbuhan produk sebesar 511,57 ton dan tingkat pertumbuhan pasarnya sebesar 11,73 %.
 - b. Susu Bubuk Pertumbuhan (*Powder Infant 123*) diketahui tingkat pertumbuhan produk sebesar 35,43 ton dan tingkat pertumbuhan pasarnya sebesar 17,91 %.
 - c. Susu Bubuk (*Powder Mainstream*) diketahui tingkat pertumbuhan produk sebesar 55,95 ton dan tingkat pertumbuhan pasarnya sebesar 7,02 %.
 - d. Susu Cair (*Liquid Milk*) diketahui tingkat pertumbuhan produk sebesar 304,27 ton. Tingkat pertumbuhan pasar 19,55 %.
2. Pangsa pasar relatif dan pangsa pasar pada tahun 2001.
 - a. Susu Kental Manis (SKM) pangsa pasar relatif sebesar 0,45 X dengan pangsa pasar yang berhasil diraih sebesar 24,96%.
 - b. Susu Bubuk Lanjutan (*Powder Infant 123*) pangsa pasar relatif sebesar 0,48 X dengan pangsa pasar sebesar 23,07 %.
 - c. Susu Bubuk (*Powder Mainstream*) Pangsa pasar relatifnya sebesar 1,12 X dengan pangsa pasar sebesar 29,42 %.
 - d. Susu cair (*Liquid Milk*) pangsa pasar relatifnya sebesar 1,69 X dengan pangsa pasar sebesar 39,89 %.

3. Pengelompokkan dan pemetaan jenis produk dalam matrik BCG.
 - a. SKM dan *powder infant 123* berada pada posisi “*Question Mark*” yaitu produk yang berada dalam pasar yang pertumbuhannya tinggi, sementara itu pangsa pasarnya masih relatif kecil.
 - b. *Powder mainstream* berada pada posisi “*Cash Cow*”, yaitu produk yang berhasil karena telah mampu menguasai pangsa pasar relatif yang lebih besar dan disaat yang sama hanya beroperasi pada pasar yang telah tidak tumbuh.
 - c. *Liquid milk* berada pada posisi “*Star*” yaitu produk yang memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Produk ini juga telah mampu menguasai pangsa pasar yang cukup tinggi.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian diatas; agar perusahaan mendapatkan strategi pemasaran yang sesuai/cocok maka perusahaan disarankan untuk menerapkan strategi kombinasi (combination strategy), yaitu dengan cara:

1. Mengembangkan pangsa pasar.

Sasarannya memperbesar aliran kas masuk setelah ada penambahan penguasaan pangsa pasar. Pilihan strategi ini dimungkinkan karena pasar masih tumbuh. Strategi ini cocok untuk produk SKM dan *Powder infant 123* yang berada pada sel tanda tanya (*Question Marks*) yang pangsa pasarnya harus meningkat untuk menjadi bintang (*Star*).

2. Mempertahankan pangsa pasar.

Bermaksud mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki, karena pangsa pasarnya sudah lebih besar dibanding pangsa pasar pesaing pokoknya. Kebijakan yang biasanya dipilih untuk mempertahankan pangsa pasar antara lain dengan memberikan potongan harga, peningkatan kualitas barang, peningkatan efisiensi dan perluasan wilayah pemasaran. Jika strategi mempertahankan pangsa pasar berhasil diterapkan, diharapkan produk *liquid milk* yang berada pada posisi bintang (*star*) akan bergeser ke arah sel sapi perah (*cash cow*).

3. Panen.

Bermaksud membiarkan unit usaha tetap beroperasi meskipun pasar tidak tumbuh karena unit usaha masih mampu menghasilkan aliran kas masuk. Karena tidak ada harapan berkembang maka tidak perlu investasi. Strategi ini cocok untuk produk *powder mainstream* yang berada pada posisi sapi perah (*cash cow*).

Adapun saran bagi pengembangan penelitian selanjutnya, perlu diingat bahwa analisis BCG ini amat sederhana, mudah diterapkan baik dilihat dari data maupun konsep. Kelebihan kesederhanaan yang dimiliki sekaligus juga menunjukkan kelemahan dari matriks BCG. Bagaimana mungkin kompleksitas variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya diukur oleh satu variabel saja yaitu pertumbuhan pasar. Demikian pula variabel internal perusahaan juga diukur dengan satu indikator saja yaitu pangsa pasar relatif. Proses pengukuran ini dinilai distortif, terlalu menyederhanakan persoalan.

Oleh karena itu, perusahaan General Electric (GE) bersama konsultan bisnis McKinsey, pada awal dasawarsa 70-an berusaha menemukan matriks baru sebagai pengembangan matriks BCG. Matriks baru ini dioperasikan berdasarkan prinsip-prinsip pokok yang dipakai dalam BCG, akan tetapi mencoba mengeliminir kelemahan yang ada pada BCG. Matriks ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan indikator dari variabel internal. Matriks ini dikenal dengan sebutan matriks daya tarik industri (the industry attractiveness-business strength matrix). Sesuai dengan penemunya, matriks daya tarik industri (MDTI) ini juga sering disebut dengan matriks GE-McKinsey.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Saputro, G. dan Marwan Asri. 1995. *"Anggaran Perusahaan I"*. Yogyakarta: BPFE.
- Ahyari, A. 1990, *"Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi"*, Buku I, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta.
- Ahyari, A. 1990, *"Manajemen Produksi Pengendalian Produksi"*, Buku II, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta.
- Ali, M. 1993. *"Penelitian Kependidikan Prosedur Dan Strategi"*. Bandung: Angkasa.
- Arikunto, S. 1992. *"Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek"*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dajan, A. 1990. *"Pengantar Metode Statistik Jilid I"*. Jakarta: LP3ES.
- Goold dan Luch. (tanpa tahun) *"Why Diversify?8"*
- Hadi, S. 1993. *"Metodologi Research"*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hitt, M.A. ,R Duane Ireland dan Robert E. Hoskinson. 1997. *"Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi"*. Jakarta: Erlangga.
- Jauch, Lawrence R dan Glueck, William F. 1995. *"Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan"*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. 1995. *"Manajemen Pemasaran Modern: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian"*. Jakarta: Salemba Empat.
- Marzuki. 1996. *"Metodologi Research"*. Yogyakarta: BPFE.
- Rangkuti, F. 1999. *"Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis"*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Ruseffendi. 1994. *“Dasar Penelitian Pendidikan Non Eksakta”*. Semarang: IKIP.
- Suwarsono. 1998. *“Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus”*, Edisi Revisi, Yogyakarta: UPP AMP YPKN.
- Swasta, B. dan Irawan. 1990. *“Manajemen Pemasaran Modern”*. Yogyakarta: Liberty.



Lampiran 1

Penghitungan Trend Permintaan Industri SKM

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	1815,81	-2	-3631,62	7263,24	4	16	1792,49
1997	1637,04	-1	-1637,04	1637,04	1	1	1679,99
1998	1638,37	0	0	0	0	0	1649,41
1999	1758,44	1	1758,44	1758,44	1	1	1700,76
2000	1807,04	2	3614,08	7228,16	4	16	1834,04
Jumlah	8656,7	0	103,86	17886,88	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{array}{rclclcl}
 8656,7 & = & 5a + 10c & \dots\dots (1) & \times 2 & 17313,4 & = & 10a + 20c \\
 103,86 & = & 10b & \dots\dots (2) & & & & \\
 17886,88 & = & 10a + 34c & \dots (3) & \times 1 & \underline{17886,88} & = & 10a + 34c \\
 & & & & & -573,48 & = & -14c \\
 & & & & & c & = & 40,96
 \end{array}$$

Dari persamaan 2 didapat $b = 10,38$

Dari persamaan 1 didapat $a = 1649,41$

Dengan nilai $a = 1649,41$; $b = 10,38$; $c = 40,96$; maka:

$$\begin{aligned}
 Y^1 &= a + b(x) + c(x)^2 \\
 Y(-2) &= 1649,41 + 10,38(-2) + 40,96(-2)^2 = 1792,49 \\
 Y(-1) &= 1649,41 + 10,38(-1) + 40,96(-1)^2 = 1679,99 \\
 Y(0) &= 1649,41 + 10,38(0) + 40,96(0)^2 = 1649,41 \\
 Y(1) &= 1649,41 + 10,38(1) + 40,96(1)^2 = 1700,76 \\
 Y(2) &= 1649,41 + 10,38(2) + 40,96(2)^2 = 1834,04 \\
 \mathbf{Y(3)} &= \mathbf{1649,41 + 10,38(3) + 40,96(3)^2 = 2049,24}
 \end{aligned}$$

Tahun 2001 pertumbuhan produk SKM sebesar 2049,24 ton.

Lampiran 2

Penghitungan Trend SKM Bendera

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	327,32	-2	-654,64	1309,28	4	16	315,42
1997	216,25	-1	-216,25	216,25	1	1	232,46
1998	187,83	0	0	0	0	0	210,6
1999	296,41	1	296,41	296,41	1	1	249,83
2000	330,66	2	661,32	1322,64	4	16	350,15
Jumlah	1358,47	0	86,84	3144,58	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{array}{rclclcl}
 1358,47 & = & 5a + 10c & \dots\dots & (1) & \times 2 & 2716,94 & = & 10a + 20c \\
 86,84 & = & 10b & \dots\dots & (2) & & & & \\
 3144,58 & = & 10a + 34c & \dots & (3) & \times 1 & 3144,58 & = & 10a + 34c \\
 & & & & & & \hline
 & & & & & & -427,64 & = & -14c \\
 & & & & & & c & = & 30,55
 \end{array}$$

Dari persamaan 2 didapat $b = 8,68$

Dari persamaan 1 didapat $a = 210,6$

Dengan nilai $a = 210,6$; $b = 8,68$; $c = 30,55$; maka:

$Y^1 = a + b(x) + c(x)^2$

$Y(-2) = 210,6 + 8,68(-2) + 30,55(-2)^2 = 315,42$

$Y(-1) = 210,6 + 8,68(-1) + 30,55(-1)^2 = 232,46$

$Y(0) = 210,6 + 8,68(0) + 30,55(0)^2 = 210,6$

$Y(1) = 210,6 + 8,68(1) + 30,55(1)^2 = 249,83$

$Y(2) = 210,6 + 8,68(2) + 30,55(2)^2 = 350,15$

$Y(3) = 210,6 + 8,68(3) + 30,55(3)^2 = 511,57$

Tahun 2001 pertumbuhan produk SKM Bendera sebesar 511,57 ton.

Lampiran 3

Penghitungan Trend SKM Nestle

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	1120,74	-2	-2241,48	4482,96	4	16	1113,07
1997	1088,93	-1	-1088,93	1088,93	1	1	1107,49
1998	1117,36	0	0	0	0	0	1107,67
1999	1119,27	1	1119,27	1119,27	1	1	1113,63
2000	1120,91	2	2241,82	4483,64	4	16	1125,35
Jumlah	5567,21	0	30,68	11174,8	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{array}{rcl}
 5567,21 & = 5a + 10c & \dots\dots (1) \\
 30,68 & = 10b & \dots\dots (2) \\
 11174,8 & = 10a + 34c & \dots (3)
 \end{array}
 \begin{array}{l}
 \times 2 \quad 11134,42 = 10a + 20c \\
 \times 1 \quad \underline{11174,8} = 10a + 34c \\
 \hline
 -40,38 = -14c \\
 c = 2,88
 \end{array}$$

Dari persamaan 2 didapat b = 3,06

Dari persamaan 1 didapat a = 1107,67

Dengan nilai a = 1107,67; b = 3,06; c = 2,88; maka:

Y¹ = a + b (x) + c (x)²

Y (-2) = 1107,67 + 3,06 (-2) + 2,88 (-2)² = 1113,07

Y (-1) = 1107,67 + 3,06 (-1) + 2,88 (-1)² = 1107,49

Y (0) = 1107,67 + 3,06 (0) + 2,88 (0)² = 1107,67

Y (1) = 1107,67 + 3,06 (1) + 2,88 (1)² = 1113,63

Y (2) = 1107,67 + 3,06 (2) + 2,88 (2)² = 1125,35

Y (3) = 1107,67 + 3,06 (3) + 2,88 (3)² = 1142,84

Tahun 2001 pertumbuhan produk SKM Nestle sebesar 1142,84 ton.

Lampiran 4

Penghitungan Trend Permintaan Industri *Powder Infant 123*

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	112,94	-2	-225,88	451,76	4	16	110,2
1997	98,24	-1	-98,24	98,24	1	1	104,23
1998	107,12	0	0	0	0	0	105,6
1999	118,24	1	118,24	118,24	1	1	114,28
2000	128,05	2	256,1	512,2	4	16	130,28
Jumlah	564,59	0	50,22	1180,4	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{array}{rclclcl}
 564,59 & = & 5a + 10c & \dots\dots (1) & \times 2 & 1129,2 & = & 10a + 20c \\
 50,22 & = & 10b & \dots\dots (2) & & & & \\
 1180,4 & = & 10a + 34c & \dots\dots (3) & \times 1 & 1180,4 & = & 10a + 34c \\
 & & & & & \hline
 & & & & & -51,26 & = & -14c \\
 & & & & & c & = & 3,66
 \end{array}$$

Dari persamaan 2 didapat $b = 5,02$

Dari persamaan 1 didapat $a = 105,6$

Dengan nilai $a = 105,6$; $b = 5,02$; $c = 3,66$; maka:

$$Y^1 = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y(-2) = 105,6 + 5,02(-2) + 3,66(-2)^2 = 110,2$$

$$Y(-1) = 105,6 + 5,02(-1) + 3,66(-1)^2 = 104,23$$

$$Y(0) = 105,6 + 5,02(0) + 3,66(0)^2 = 105,6$$

$$Y(1) = 105,6 + 5,02(1) + 3,66(1)^2 = 114,28$$

$$Y(2) = 105,6 + 5,02(2) + 3,66(2)^2 = 130,28$$

$$Y(3) = 105,6 + 5,02(3) + 3,66(3)^2 = 153,61$$

Tahun 2001 pertumbuhan produk *powder infant 123* sebesar 153,61 ton.

Lampiran 5

Penghitungan Trend *Powder Infant 123 Bendera*

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	30,63	-2	-61,26	122,52	4	16	30,07
1997	27,72	-1	-27,72	27,72	1	1	29,08
1998	29,87	0	0	0	0	0	29,12
1999	30,56	1	30,56	30,56	1	1	30,19
2000	31,99	2	63,98	127,96	4	16	32,3
Jumlah	150,77	0	5,56	308,76	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$150,77 = 5a + 10c \quad \dots\dots (1) \quad \times 2 \quad 301,54 = 10a + 20c$$

$$5,56 = 10b \quad \dots\dots (2)$$

$$308,76 = 10a + 34c \quad \dots (3) \quad \times 1 \quad \underline{308,76 = 10a + 34c}$$

$$-7,22 = -14c$$

$$c = 0,52$$

Dari persamaan 2 didapat $b = 0,6$

Dari persamaan 1 didapat $a = 29,12$

Dengan nilai $a = 29,12$; $b = 0,6$; $c = 0,52$; maka:

$$Y^1 = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y(-2) = 29,12 + 0,6(-2) + 0,52(-2)^2 = 30,07$$

$$Y(-1) = 29,12 + 0,6(-1) + 0,52(-1)^2 = 29,08$$

$$Y(0) = 29,12 + 0,6(0) + 0,52(0)^2 = 29,12$$

$$Y(1) = 29,12 + 0,6(1) + 0,52(1)^2 = 30,19$$

$$Y(2) = 29,12 + 0,6(2) + 0,52(2)^2 = 32,3$$

$$Y(3) = 29,12 + 0,6(3) + 0,52(3)^2 = 35,43$$

Tahun 2001 pertumbuhan produk *powder infant 123 Bendera* sebesar 35,43 ton.

Lampiran 6

Penghitungan Trend Powder Infant 123 Nestle

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	55,41	-2	-110,82	221,64	4	16	53,94
1997	50,38	-1	-50,38	50,38	1	1	53,93
1998	57,69	0	0	0	0	0	55,84
1999	60,75	1	60,75	60,75	1	1	59,67
2000	64,57	2	129,14	258,28	4	16	65,42
Jumlah	288,8	0	28,69	591,05	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{array}{rclclcl}
 288,8 & = & 5a + 10c & \dots\dots (1) & \times 2 & 577,6 & = & 10a + 20c \\
 28,69 & = & 10b & \dots\dots (2) & & & & \\
 591,05 & = & 10a + 34c & \dots\dots (3) & \times 1 & 591,05 & = & 10a + 34c \\
 & & & & & \hline
 & & & & & - 13,45 & = & - 14c \\
 & & & & & c & = & 0,96
 \end{array}$$

Dari persamaan 2 didapat $b = 2,87$

Dari persamaan 1 didapat $a = 55,84$

Dengan nilai $a = 55,84$; $b = 2,87$; $c = 0,96$; maka:

$$Y^1 = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y(-2) = 55,84 + 2,87(-2) + 0,96(-2)^2 = 53,94$$

$$Y(-1) = 55,84 + 2,87(-1) + 0,96(-1)^2 = 53,93$$

$$Y(0) = 55,84 + 2,87(0) + 0,96(0)^2 = 55,84$$

$$Y(1) = 55,84 + 2,87(1) + 0,96(1)^2 = 59,67$$

$$Y(2) = 55,84 + 2,87(2) + 0,96(2)^2 = 65,42$$

$$Y(3) = 55,84 + 2,87(3) + 0,96(3)^2 = 73,09$$

Tahun 2001 pertumbuhan produk powder infant 123 Nestle sebesar 73,09 ton.

Lampiran 7

Penghitungan Trend Permintaan Industri *Powder Mainstream*

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	184,34	-2	-368,68	737,36	4	16	177,09
1997	149,91	-1	-149,91	149,91	1	1	169,85
1998	183,86	0	0	0	0	0	167,53
1999	168,32	1	168,32	168,32	1	1	170,15
2000	175,88	2	351,76	703,52	4	16	177,69
Jumlah	862,31	0	1,49	1759,11	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$862,31 = 5a + 10c \dots\dots (1) \quad X 2 \quad 1724,62 = 10a + 20c$$

$$1,49 = 10b \dots\dots (2)$$

$$1759,11 = 10a + 34c \dots (3) \quad X 1 \quad \underline{1759,11 = 10a + 34c} \quad -$$

$$- 34,49 = - 14c$$

$$c = 2,46$$

Dari persamaan 2 didapat $b = 0,15$

Dari persamaan 1 didapat $a = 167,53$

Dengan nilai $a = 167,53$; $b = 0,15$; $c = 2,46$; maka:

$$Y^1 = a + b (x) + c (x)^2$$

$$Y (-2) = 167,53 + 0,15 (-2) + 2,46 (-2)^2 = 177,09$$

$$Y (-1) = 167,53 + 0,15 (-1) + 2,46 (-1)^2 = 169,85$$

$$Y (0) = 167,53 + 0,15 (0) + 2,46 (0)^2 = 167,53$$

$$Y (1) = 167,53 + 0,15 (1) + 2,46 (1)^2 = 170,15$$

$$Y (2) = 167,53 + 0,15 (2) + 2,46 (2)^2 = 177,69$$

$$Y (3) = 167,53 + 0,15 (3) + 2,46 (3)^2 = 190,15$$

Tahun 2001 pertumbuhan produk *powder mainstream* sebesar 190,15 ton.

Lampiran 8

Penghitungan Trend Powder Mainstream Bendera

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	57,75	-2	-115,5	231	4	16	55,51
1997	49,82	-1	-49,82	49,82	1	1	56,16
1998	62,12	0	0	0	0	0	56,52
1999	55,48	1	55,48	55,48	1	1	56,61
2000	56,05	2	112,1	224,2	4	16	56,42
Jumlah	281,22	0	2,26	560,5	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{array}{rclclcl}
 281,22 & = & 5a + 10c & \dots\dots & (1) & \times 2 & 562,44 & = & 10a + 20c \\
 2,26 & = & 10b & \dots\dots & (2) & & & & \\
 560,5 & = & 10a + 34c & \dots & (3) & \times 1 & 560,5 & = & 10a + 34c \\
 & & & & & & 1,94 & = & - 14c \\
 & & & & & & c & = & - 0,14
 \end{array}$$

Dari persamaan 2 didapat $b = 0,2$

Dari persamaan 1 didapat $a = 56,52$

Dengan nilai $a = 56,52$; $b = 0,2$; $c = - 0,14$; maka:

$Y^1 = a + b (x) + c (x)^2$

$Y (-2) = 56,52 + 0,2 (-2) - 0,14 (-2)^2 = 55,51$

$Y (-1) = 56,52 + 0,2 (-1) - 0,14 (-1)^2 = 56,16$

$Y (0) = 56,52 + 0,2 (0) - 0,14 (0)^2 = 56,52$

$Y (1) = 56,52 + 0,2 (1) - 0,14 (1)^2 = 56,61$

$Y (2) = 56,52 + 0,2 (2) - 0,14 (2)^2 = 56,42$

$Y (3) = 56,52 + 0,2 (3) - 0,14 (3)^2 = 55,59$

Tahun 2001 pertumbuhan produk powder mainstream Bendera sebesar 55,59 ton.

Lampiran 9

Penghitungan Trend Powder Mainstream Nestle

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	56,23	-2	-112,46	224,92	4	16	54,55
1997	50,11	-1	-50,11	50,11	1	1	55,83
1998	63,11	0	0	0	0	0	56,01
1999	51,37	1	51,37	51,37	1	1	55,11
2000	53,82	2	107,64	215,28	4	16	53,13
Jumlah	274,64	0	-3,56	541,68	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{array}{rcl}
 276,64 & = & 5a + 10c \quad \dots\dots (1) \quad \times 2 \quad 549,28 = 10a + 20c \\
 -3,56 & = & 10b \quad \dots\dots (2) \\
 541,68 & = & 10a + 34c \quad \dots (3) \quad \times 1 \quad \underline{541,68 = 10a + 34c} \\
 & & & & & & & 7,6 & = & - 14c \\
 & & & & & & & c & = & - 0,54
 \end{array}$$

Dari persamaan 2 didapat $b = - 0,36$

Dari persamaan 1 didapat $a = 56,01$

Dengan nilai $a = 56,01$; $b = - 0,36$; $c = - 0,54$; maka:

$$\begin{aligned}
 Y^1 &= a + b (x) + c (x)^2 \\
 Y (-2) &= 56,01 - 0,36 (-2) - 0,54 (-2)^2 = 54,55 \\
 Y (-1) &= 56,01 - 0,36 (-1) - 0,54 (-1)^2 = 55,83 \\
 Y (0) &= 56,01 - 0,36 (0) - 0,54 (0)^2 = 56,01 \\
 Y (1) &= 56,01 - 0,36 (1) - 0,54 (1)^2 = 55,11 \\
 Y (2) &= 56,01 - 0,36 (2) - 0,54 (2)^2 = 53,13 \\
 Y (3) &= 56,01 - 0,36 (3) - 0,54 (3)^2 = 50,06
 \end{aligned}$$

Tahun 2001 pertumbuhan produk powder mainstream Nestle sebesar 50,06 ton.

Lampiran 10

Penghitungan Trend Permintaan Industri *Liquid*

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	620,11	-2	-1240,22	2480,44	4	16	565,08
1997	363,18	-1	-363,18	363,18	1	1	519,43
1998	654,97	0	0	0	0	0	516,38
1999	527,41	1	527,41	527,41	1	1	555,94
2000	629,26	2	1258,52	2517,04	4	16	638,09
Jumlah	2794,93	0	182,53	5888,07	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{array}{rclclcl}
 2794,93 & = & 5a + 10c & \dots\dots & (1) & \times 2 & 5589,86 = 10a + 20c \\
 182,53 & = & 10b & \dots\dots & (2) & & \\
 5888,07 & = & 10a + 34c & \dots & (3) & \times 1 & \underline{5888,07 = 10a + 34c} \\
 & & & & & & -298,21 = -14c \\
 & & & & & & c = 21,3
 \end{array}$$

Dari persamaan 2 didapat $b = 18,25$

Dari persamaan 1 didapat $a = 516,38$

Dengan nilai $a = 516,38$; $b = 18,25$; $c = 21,3$; maka:

$$Y^1 = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y(-2) = 516,38 + 18,25(-2) + 21,3(-2)^2 = 565,08$$

$$Y(-1) = 516,38 + 18,25(-1) + 21,3(-1)^2 = 519,43$$

$$Y(0) = 516,38 + 18,25(0) + 21,3(0)^2 = 516,38$$

$$Y(1) = 516,38 + 18,25(1) + 21,3(1)^2 = 555,94$$

$$Y(2) = 516,38 + 18,25(2) + 21,3(2)^2 = 638,09$$

$$Y(3) = 516,38 + 18,25(3) + 21,3(3)^2 = 762,85$$

Tahun 2001 pertumbuhan produk *powder mainstream* Nestle sebesar 762,85 ton.

Lampiran 11

Penghitungan Trend *Liquid Bendera*

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	214,56	-2	-429,12	858,24	4	16	207,37
1997	153,47	-1	-153,47	153,47	1	1	170,02
1998	167,55	0	0	0	0	0	161,03
1999	188,26	1	188,26	188,26	1	1	180,41
2000	223,14	2	446,28	892,56	4	16	228,15
Jumlah	946,98	0	51,95	2092,53	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{array}{rclcl}
 946,98 & = & 5a + 10c & \dots\dots (1) & \times 2 & 1893,96 = 10a + 20c \\
 51,95 & = & 10b & \dots\dots (2) & & \\
 2092,53 & = & 10a + 34c & \dots (3) & \times 1 & \underline{2092,53 = 10a + 34c} \\
 & & & & & -198,57 = -14c \\
 & & & & & c = 14,18
 \end{array}$$

Dari persamaan 2 didapat $b = 5,19$

Dari persamaan 1 didapat $a = 161,03$

Dengan nilai $a = 161,03$; $b = 5,19$; $c = 14,18$; maka:

$$Y^1 = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y(-2) = 161,03 + 5,19(-2) + 14,18(-2)^2 = 207,37$$

$$Y(-1) = 161,03 + 5,19(-1) + 14,18(-1)^2 = 170,02$$

$$Y(0) = 161,03 + 5,19(0) + 14,18(0)^2 = 161,03$$

$$Y(1) = 161,03 + 5,19(1) + 14,18(1)^2 = 180,41$$

$$Y(2) = 161,03 + 5,19(2) + 14,18(2)^2 = 228,15$$

$$Y(3) = 161,03 + 5,19(3) + 14,18(3)^2 = 304,27$$

Tahun 2001 pertumbuhan produk *liquid Bendera* sebesar 304,27

ton.

Lampiran 12

Penghitungan Trend *Liquid Indomilk*

Tahun	Y	X	XY	X ² Y	X ²	X ⁴	Y ¹
1996	187,37	-2	-374,74	749,48	4	16	161,65
1997	101,11	-1	-101,11	101,11	1	1	178,61
1998	267,16	0	0	0	0	0	188,97
1999	165,97	1	165,97	165,97	1	1	192,73
2000	190,26	2	380,52	761,04	4	16	189,91
Jumlah	911,87	0	70,64	1777,6	10	34	

Untuk mendapatkan nilai a, b, dan c dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{array}{rcl}
 911,87 & = 5a + 10c & \dots\dots (1) \quad \times 2 \quad 1823,74 = 10a + 20c \\
 70,64 & = 10b & \dots\dots (2) \\
 1777,6 & = 10a + 34c & \dots\dots (3) \quad \times 1 \quad \underline{1777,6 = 10a + 34c} \\
 & & 46,14 = -14c \\
 & & c = -3,296
 \end{array}$$

Dari persamaan 2 didapat $b = 7,06$

Dari persamaan 1 didapat $a = 188,97$

Dengan nilai $a = 188,97$; $b = 7,06$; $c = -3,296$; maka:

$$Y^1 = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y(-2) = 188,97 + 7,06(-2) - 3,296(-2)^2 = 161,65$$

$$Y(-1) = 188,97 + 7,06(-1) - 3,296(-1)^2 = 178,61$$

$$Y(0) = 188,97 + 7,06(0) - 3,296(0)^2 = 188,97$$

$$Y(1) = 188,97 + 7,06(1) - 3,296(1)^2 = 192,73$$

$$Y(2) = 188,97 + 7,06(2) - 3,296(2)^2 = 189,91$$

$$Y(3) = 188,97 + 7,06(3) - 3,296(3)^2 = 180,5$$

Tahun 2001 pertumbuhan produk *liquid Indomilk* sebesar 180,5 ton.

PT. PANAHMAS DWITAMA DISTRINDO

JL. Pajajaran No. 2 Jember

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Wahyu Nugroho
Alamat : Jl. Letjend Suprpto IV/11 Jember
NIM : 96 - 248
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

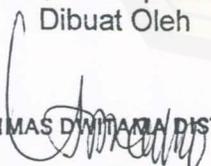
Adalah mahasiswa Universitas Jember yang telah melakukan penelitian pada PT. Panahmas Dwitama Distrindo Jember selama 6 bulan (Maret s/d Agustus 2001), dengan judul penelitian **“Analisis Boston Consulting Group (BCG) Sebagai dasar Perumusan Strategi Pemasaran Pada PT. Panahmas Dwitama Distrindo Jember “**.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya

Jember, 12 September 2001

Dibuat Oleh

PT. PANAHMAS DWITAMA DISTRINDO


Ispran Soewono
Branch Manager