

**ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) SEBAGAI DASAR PERUMUSAN
STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN KONVEKSI
C.V NATALIA DI JEMBER**

SKRIPSI



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

Oleh :

Habib Kusdaryanto N.

NIM : 960810201158

Asal :
Terima :
No. I :
No. II :
22/4/161.
102235774
Klass
658.81.
KUS.
a.
01-

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2001**

JUDUL SKRIPSI

ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) SEBAGAI DASAR PERUMUSAN
STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN KONVEKSI C.V NATALIA
DI JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Habib Kusdaryanto N.

N. I. M. : 960810201158

Jurusan : Manajemen

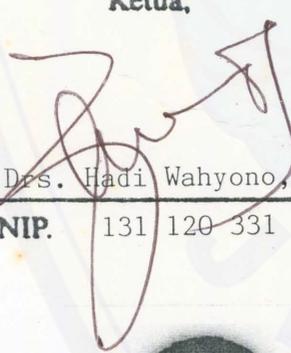
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

24 FEB 2001
26, Maret 2001

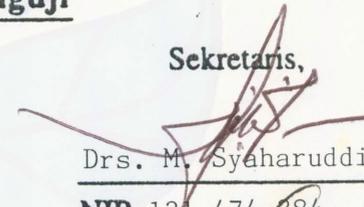
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar **S a r j a n a** dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua,


Drs. Hadi Wahyono, MM
NIP. 131 120 331

Sekretaris,


Drs. M. Syaharuddin, MS
NIP. 131 474 384

Anggota,


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



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi

Dekan,


Drs. H. Liakip, SU

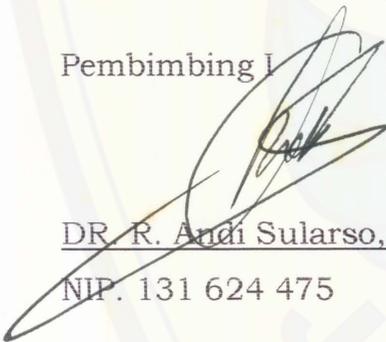
NIP. 130 531 976

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Boston Consulting Group (BCG)
Sebagai Dasar Perumusan Strategi
Pemasaran Pada Perusahaan Konveksi C.V
Natalia Di Jember

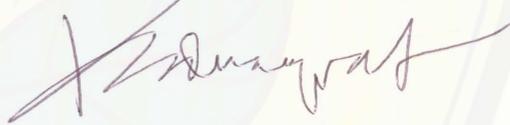
Nama Mahasiswa : Habib Kusdaryanto Nugroho
NIM : 960810201158
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I


DR. R. Andi Sularso, MSM

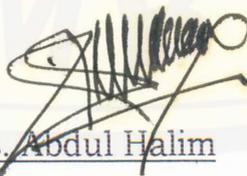
NIP. 131 624 475

Pembimbing II


Drs. Ketut Indraningrat

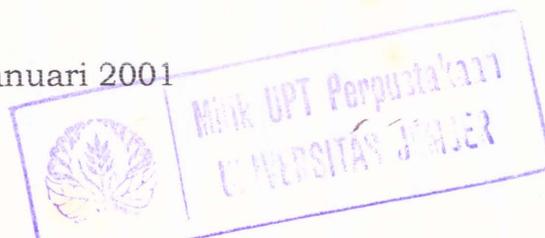
NIP. 131 832 337

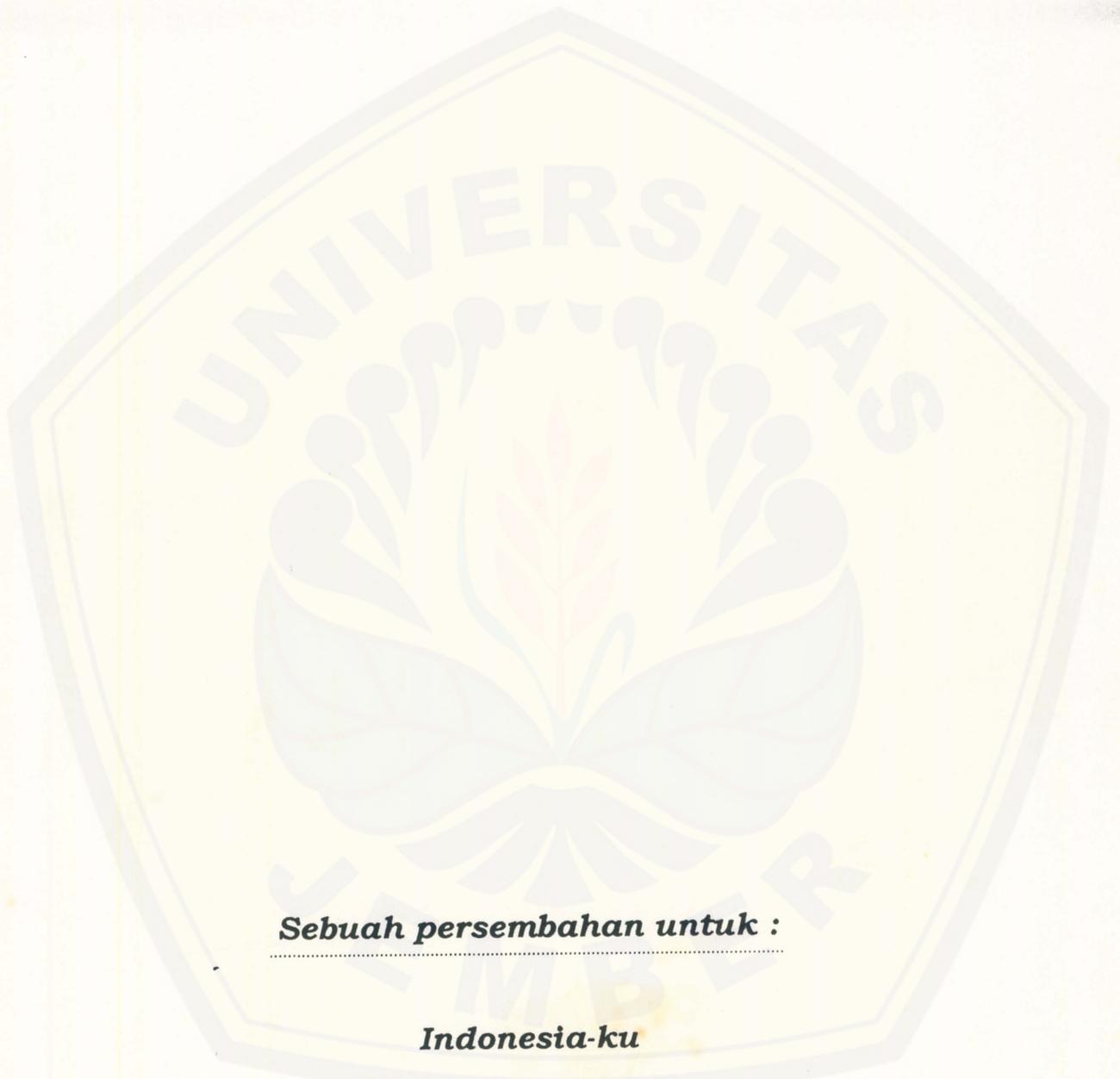
Ketua Jurusan


Drs. Abdul Halim

NIP. 130 674 838

Tanggal Persetujuan : Januari 2001





Sebuah persembahan untuk :
.....

Indonesia-ku

Kedua Orangtua-ku

Almamater-ku

MOTTO

“Adalah lebih hebat orang yang beruntung daripada orang yang pandai, karena keberuntungan murni kuasa Allah namun untuk menjadi beruntung butuh usaha dan kebijakan”

(Habib Kusdaryanto Nugroho)

“Salah satu godaan terbesar orang pandai dan berilmu adalah merasa dirinya orang yang paling pandai dan paling luas ilmunya, sehingga egois penyakitnya. Maka jadikan ketakwaan dan kesabaran menjadi modal pemahaman dan pengertian akan rahasia kebijaksanaan sebuah ilmu”

(Habib Kusdaryanto Nugroho)

“Jadilah tua bukan karena usia tapi karena kedewasaan berpikir dan bijaksana dalam melangkah”

(Habib Kusdaryanto Nugroho)

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi pemasaran yang sesuai/cocok bagi perusahaan berdasarkan hasil analisis *Boston Consulting Group (BCG)*. Dimana Analisis *Boston Consulting Group (BCG)* adalah merupakan sebuah model analisis untuk memetakan produk perusahaan berdasarkan tingkat pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatif terhadap unit-unit bisnis yang berbeda dalam perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada sejumlah pedagang dan PK.5 yang menjual produk underwear, pakaian anak-anak dan bedcover/sprei di pasar Tanjung Jember.

Metode penelitian yang digunakan yaitu dengan menggunakan metode Interview, Observasi, dan Dokumentasi. Sedangkan untuk metode analisis data digunakan analisis trend linear dengan metode least square, market share, serta pemetaan matrik Boston Consulting Group (BCG).

Hasil analisis Boston Consulting Group (BCG) yang diterapkan pada tiga produk perusahaan Konveksi Natalia; yaitu *Underwear*, pakaian anak-anak, dan *bed cover* menunjukkan bahwa produk *underwear* dan pakaian anak-anak berada pada posisi "*Dog*" yaitu produk yang berada pada kondisi dimana tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif yang diraih rendah. Sedangkan produk beacover/sprei berada pada posisi "*Star*" yaitu produk yang berada pada kondisi dimana tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif yang diraih tinggi. Berdasarkan pada hasil analisis Boston Consulting Group (BCG) maka perusahaan seyogyanya merubah strategi pemasarannya menjadi strategi Kombinasi (Combination Strategy).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya serta sholawat dan salam kepada rasulullah Muhammad SAW, keluarga, dan para sahabatnya yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi yang berjudul Analisis Boston Consulting Group (BCG) Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Konveksi C.V Natalia Di Jember guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Jember.

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. Abdul Halim, 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 penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Afand Mintardja sekeluarga selaku Pimpinan dan pemilik perusahaan Konveksi Natalia Jember serta seluruh karyawan perusahaan Konveksi Natalia Jember.
6. Seluruh keluarga besar KURUSETRA (Komunitas Rumpun Seni Intra FE-UJ), terimakasih atas kebersamaan, pemahaman dan

penghargaan akan proses kreasi yang panjang. *Hidupkan-lah selalu KURUSETRA ! Salam Budaya !!!*

7. Seluruh rakyat DAMAGE '96; Ghaffur, Sugeng, Alfa, Mul, Bobby, Heri Pratiwo, Karsanto, Deddy 'pokat', Gogok, Yayuk, Hana And also temen KKN klp. 11- Sumber salam is My memories !
8. My lovely Father, Abah Chaidaroh Hasan and My lovely Mom, Bunda Kusprihandini (trim's for attention and do'a restunya) ; my twin brother mas Wawan -mas Riris juga Bulik Yam-Eka; To all of You - matur nuwun sanget !!
9. Om Didik sekeluarga dan Abah Saiful - *kamsyah* and mator sakalangkong; matur nuwun atas segala bimbingan dan bantuan do'a restunya.
10. My Millenium sweetty - beauty "kebo" - P4894LD - you're the best after bad memories Crypton '97 (Oh .. I'm so sad to remember this..) and off course my best computer - trim's atas perjalanan malam yang melelahkan dan s'moga tetap sehat !!
11. Serta semua pihak yang telah membantu namun tidak mampu penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih.

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

Akhir kata semoga skripsi ini dapat membantu dan bermanfaat bagi perusahaan konveksi C.V Natalia khususnya dalam menetapkan strategi pemasaran yang baik dan juga semoga bermanfaat bagi penulis sendiri dan bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Jember, Januari 2001
Penulis

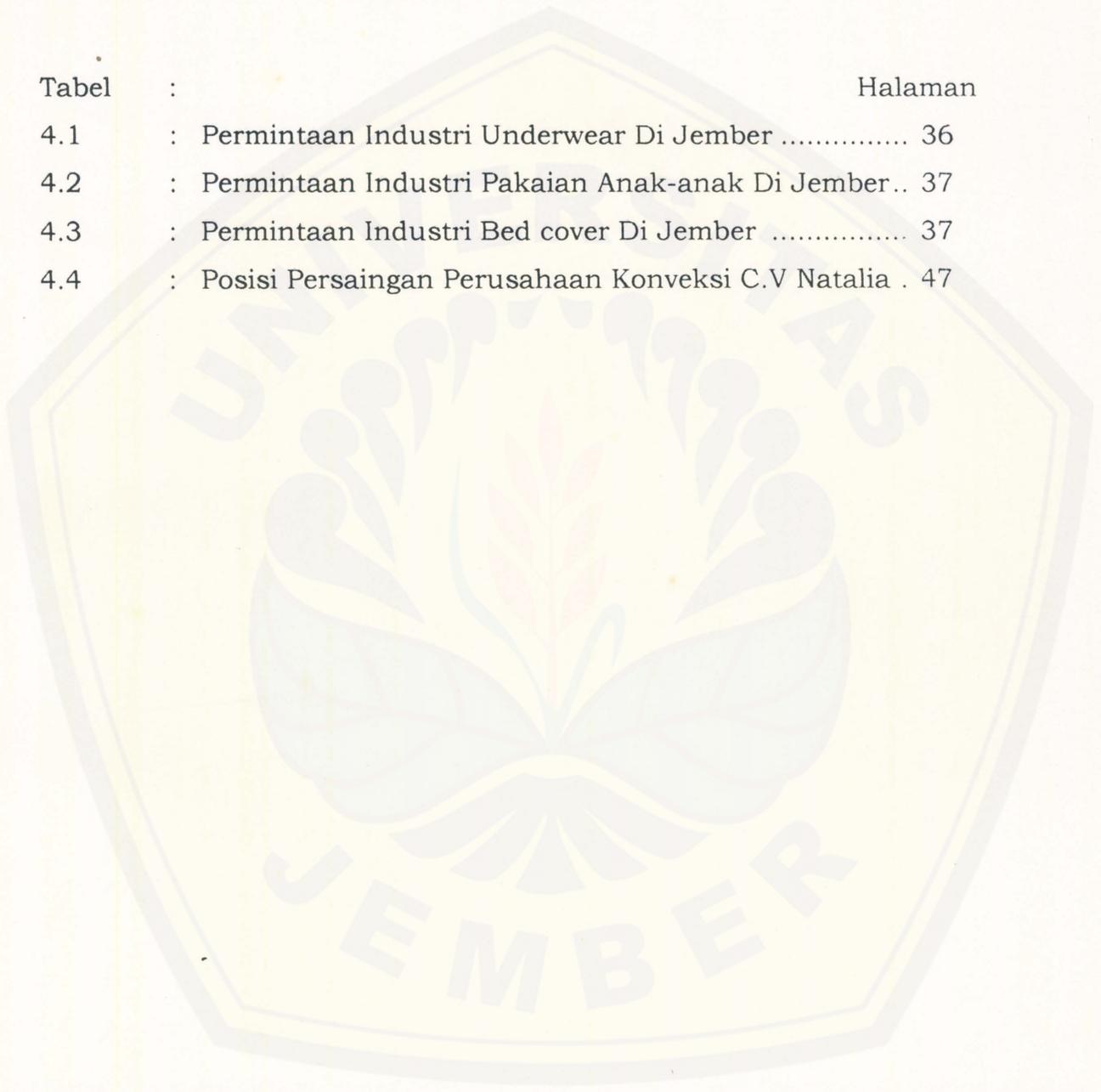
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I. : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang masalah	1
1.2 Pokok Permasalahan	3
1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian	3
1.4 Asumsi	4
1.5 Batasan Masalah	4
II. : TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya	5
2.2 Landasan Teori	5
III. : METODE PENELITIAN	20
3.1 Rancangan Penelitian	20
3.2 Populasi Dan Sampel	21
3.3 Prosedur Pengumpulan Data	22
3.4 Definisi Operasional Variabel	23

	3.5 Metode Analisis Data	23
IV.	: HASIL DAN PEMBAHASAN	25
	4.1 Gambaran Umum Perusahaan	25
	4.2 Lingkungan Industri Perusahaan	36
	4.3 Analisis Posisi Perusahaan Dalam Persaingan ..	38
V.	: SIMPULAN DAN SARAN	51
	5.1 Simpulan	51
	5.2 Saran	52
	DAFTAR PUSTAKA	53
	LAMPIRAN	55

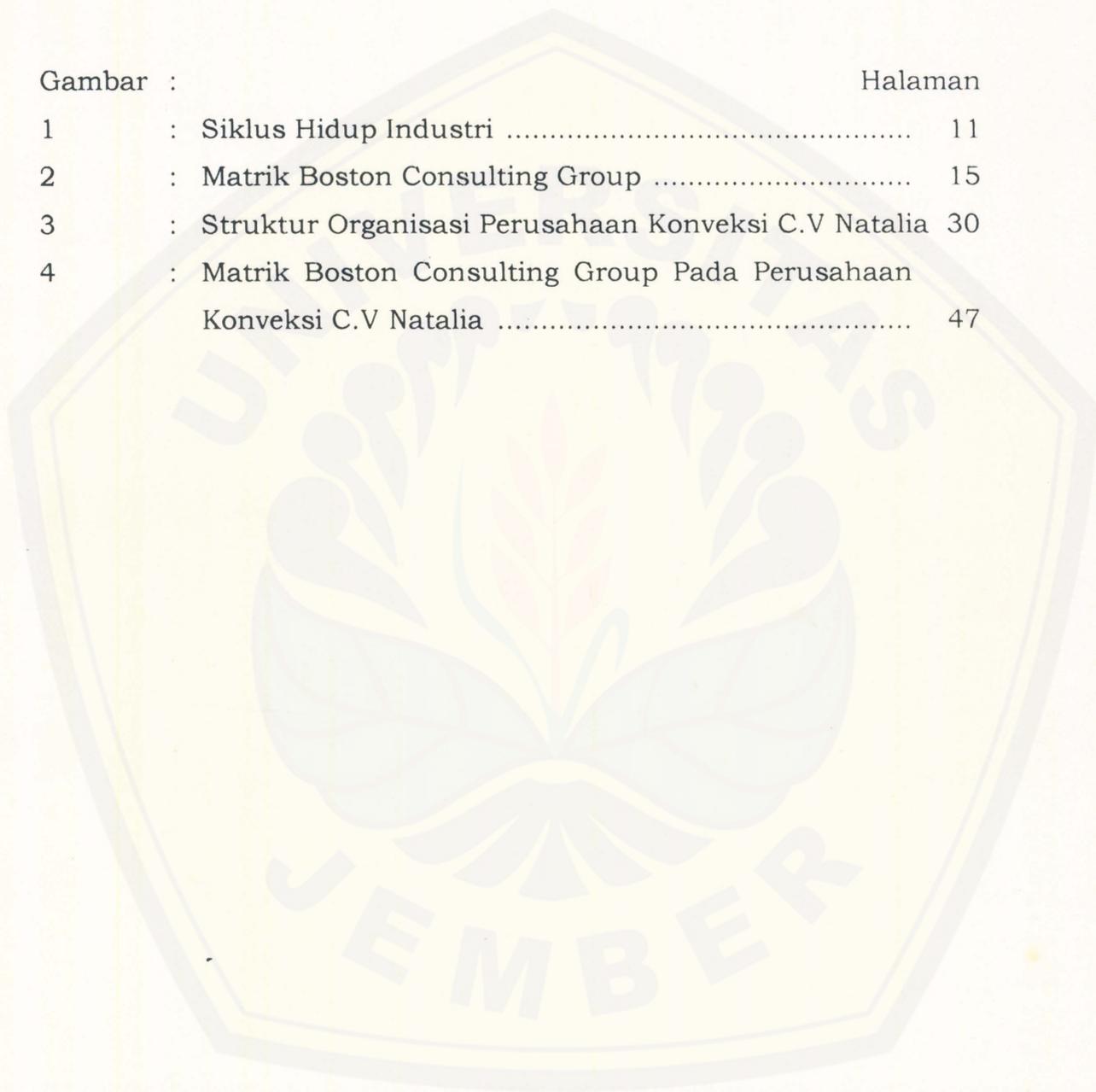
DAFTAR TABEL

Tabel	:	Halaman
4.1	:	Permintaan Industri Underwear Di Jember 36
4.2	:	Permintaan Industri Pakaian Anak-anak Di Jember.. 37
4.3	:	Permintaan Industri Bed cover Di Jember 37
4.4	:	Posisi Persaingan Perusahaan Konveksi C.V Natalia . 47



DAFTAR GAMBAR

Gambar :	Halaman
1 : Siklus Hidup Industri	11
2 : Matrik Boston Consulting Group	15
3 : Struktur Organisasi Perusahaan Konveksi C.V Natalia	30
4 : Matrik Boston Consulting Group Pada Perusahaan Konveksi C.V Natalia	47



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran:	Halaman
1 : Data penjualan produk underwear perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/smt. I th. 2000 pada 15 pedagang di pasar Tanjung Jember	55
2 : Data penjualan produk underwear perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/smt. II th. 2000 pada 15 pedagang di pasar Tanjung Jember	56
3 : Data penjualan produk pakaian anak-anak perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/smt. I th. 2000 pada 15 pedagang di pasar Tanjung Jember	57
4 : Data penjualan produk pakaian anak-anak perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/smt. II th. 2000 pada 15 pedagang di pasar Tanjung Jember	58
5 : Data penjualan produk bedcover/sprei perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/smt. I th. 2000 pada 15 pedagang di pasar Tanjung Jember	59
6 : Data penjualan produk bedcover/sprei perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/smt. II th. 2000 pada 15 pedagang di pasar Tanjung Jember	60

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu kebutuhan primer manusia adalah tercukupinya kebutuhan sandang (pakaian). Tingkat prospektifitas dunia konveksi ini terlihat dari kecenderungan semakin meningkatnya jumlah penduduk suatu wilayah maka akan semakin meningkat pula kebutuhan sandangnya.

Berdasar dari hal tersebut, maka Kabupaten Jember yang kini berpenduduk 2.106.632 jiwa (=data BPS Jember Th. 2000) adalah merupakan suatu pasar yang cukup potensial bagi usaha konveksi. Kebutuhan sandang (pakaian) ini sangat menarik perhatian tersendiri bagi pengusaha dalam menanamkan investasinya; persaingan dalam pemenuhan kebutuhan pakaian jadi ini mulai dari persaingan mutu sampai persaingan mode selera konsumen. Menurut data Departemen Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Jember dalam tahun 2000 telah tercatat ataupun telah terdaftar sedikitnya 32 perusahaan konveksi dengan segala jenis macam produknya. Tingkat persaingan yang ketat dari para pengusaha konveksi yang telah mencatatkan usahanya ke DEPERINDAG itupun juga mendapat saingan dari para pengusaha-pengusaha konveksi Jember yang belum mendaftarkan unit usahanya; persaingan dunia konveksi ini juga diwarnai dengan hadirnya produk-produk konveksi dari perusahaan konveksi luar daerah Jember yang tertarik dengan peluang pasar produk konveksi di Jember.

Ketatnya persaingan dunia konveksi ini tentu juga berpengaruh pada hasil penjualan ataupun keuntungan perusahaan untuk setiap penjualan hasil produksinya. Banyak cara yang telah ditempuh oleh

pengusaha untuk bisa merebut pasar atau meraih lebih banyak keuntungan, salah satunya adalah dengan strategi memilih segmentasi kebutuhan pakaian tertentu, untuk memenuhi permintaan konsumen yang selalu berubah-ubah. Dengan demikian produsen/pengusaha harus memahami setiap saat karakter dan selera konsumennya. 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 itu sendiri.

Walaupun banyak cara dapat ditempuh untuk merebut pasar dan sekaligus mendapatkan keuntungan, namun terdapat satu faktor utama yang tidak dapat ditinggalkan perusahaan manapun juga. Faktor utama tersebut adalah lakunya barang atau jasa yang diusahakan.

Ada beberapa usaha yang dapat dilakukan oleh pengusaha untuk merebut pembeli, antara lain:

- Menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani dan dipenuhi,
- Memilih kelompok pembeli tertentu sebagai sasaran dalam penjualannya,
- Menentukan produk dan program pemasarannya ,
- Mengadakan penelitian pada konsumen, untuk mengukur menilai dan menafsirkan keinginan, sikap serta tingkah laku mereka,
- Menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik, apakah menitikberatkan pada mutu yang tinggi, harga yang murah, atau model yang menarik. (Irawan, 1990:8)

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

1.2 Pokok Permasalahan

Perusahaan Konveksi C.V “Natalia” di Jember adalah sebuah perusahaan yang memproduksi *underwear*, pakaian anak-anak, dan *bed cover* dengan berbagai ukuran dan jenis. Saat ini perusahaan konveksi Natalia sedang menghadapi persaingan yang ketat dari perusahaan yang memproduksi barang sejenis.

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

Dengan bertitik tolak dari pokok permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan, maka skripsi ini diberi judul “**Analisis Boston Consulting Group (BCG) Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Konveksi C.V ‘Natalia’ Di Jember**”

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Merumuskan strategi pemasaran yang sesuai/cocok bagi perusahaan berdasarkan hasil analisis *Boston Consulting Group (BCG)*.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Sebagai bahan pertimbangan dan dasar pemikiran bagi perusahaan dalam mengambil kebijaksanaan yang berkaitan dengan strategi pemasaran.
2. Membantu memberikan tinjauan tiap jenis produk perusahaan dalam posisi persaingannya.

1.4 Asumsi

Tidak adanya perubahan kebijakan Pemerintah selama periode penelitian.

1.5 Batasan Masalah

1. Untuk memperoleh analisis yang bermanfaat bagi perusahaan, maka penelitian ini hanya dilakukan terhadap produk: *underwear*, pakaian anak-anak, dan *bed cover* yang sejenis.
2. Daerah penelitian di pasar Tanjung Jember.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

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

Tulisan ini berafiliasi atau berhubungan dengan Analisis Boston Consulting Group dalam menguji kealamiah dan perluasan investasi asing langsung/Foreign Direct Investment (FDI) dalam manufaktur, dengan fokus pada distrik ketujuh. Hal ini menjawab pertanyaan mengenai negara mana yang investasi, di wilayah mana yang mengundang secara tidak proporsional saham FDI serata industri apa yang cocok. Sebagai tambahan, dinamik dari FDI dan pertumbuhannya yang kuat kemudian di analisa. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah fokus regional atau industrial dan negara-negara sumber dari FDI mayor telah bergeser selama dekade terakhir atau tidak. Guna melengkapi analisa yang luas dari FDI, sebuah studi kasus dalam industri auto dan auto industri juga dilakukan.

2.1 Landasan Teori

2.2.1 Pemasaran Dan Manajemen Pemasaran

Pemasaran sebagai salah satu kegiatan yang dianggap penting oleh perusahaan dari tahun ke tahun mengalami perkembangan, tidak hanya terbatas pada aktivitas menjual barang atau jasa 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 Mc. Kinsey; dalam uraiannya yang berjudul "*The Seventh 'S' Models Mc. Kinsey*", yaitu antara lain:

- *Strategy* ; Bagaimana organisasi merencanakan melawan para pesaing

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

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

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.

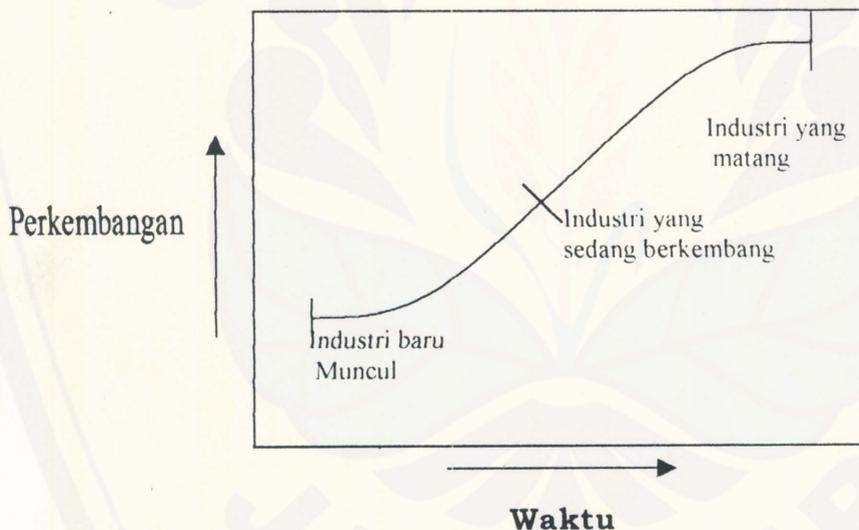
2.2.3 Dasar Teori Siklus Hidup Industri

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 :

- industri yang baru muncul,
- industri yang sedang berkembang, dan
- industri yang matang.



Gambar 1 : Siklus Hidup Industri

Keterangan:

1. Industri yang baru muncul adalah industri yang membangun tempat duduk atau bentuk dominasi dalam suatu industri. Perusahaan membangun kualitas produk, teknologi dan hubungan yang menguntungkan dengan pemasok untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam mengejar daya saing strategis.

2. Industri yang sedang berkembang adalah industri yang sudah mapan, tetapi kurang bersaing. Namun pada kenyataannya, pada saat industri mulai matang, berbagai strategi yang diterapkan cenderung untuk menurun.
3. Industri yang matang adalah industri yang memiliki sedikit pesaing yang tetap dapat bertahan dan perusahaan ini cenderung menjadi besar. Inovasi produk tak lagi ditekankan 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".

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

Salah satu upaya untuk mengevaluasi strategi diversifikasi produk yang telah diterapkan perusahaan adalah dengan melakukan analisis Boston Consulting Group, karena teknik ini dapat digunakan dalam usaha menempatkan posisi produk dibandingkan dengan para pesaing.

Matriks Boston Consulting Group ini memiliki beberapa unsur yaitu:

1. Tingkat Pertumbuhan Pasar (Industri)

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

2. Pangsa Pasar Relatif

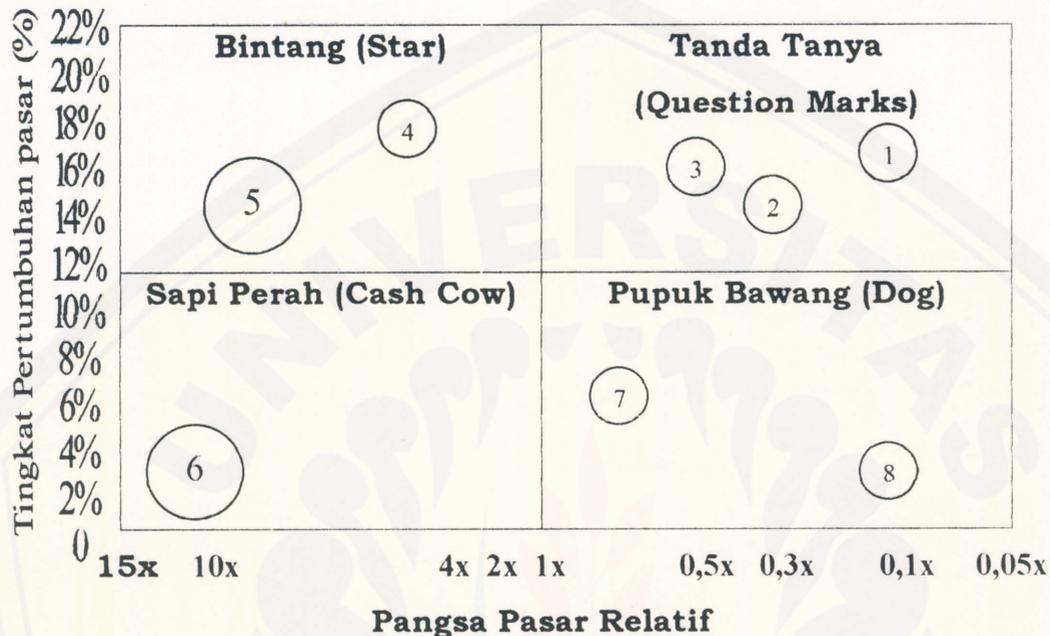
Pangsa pasar relatif (*Relative Market Share*) adalah rasio pangsa pasar suatu bisnis terhadap pangsa pasar yang dipegang oleh perusahaan pesaing yang paling signifikan yang dapat dibandingkan dalam industri. Dimensi pangsa pasar relatif mencerminkan tingkat aktraktivitas pasar saat inidan kekuatan pasar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

3. Market Share

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

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

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



Gambar 2 : Matriks Boston Consulting Group

Keterangan:

- Question Mark's:** yaitu bisnis perusahaan yang bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan tinggi, namun pangsa pasarnya relatif rendah. Kebanyakan bisnis mulai sebagai tanda tanya, karena perusahaan ingin memasuki pasar dengan pertumbuhan tinggi dimana sudah ada pimpinan pasar. Suatu tanda tanya memerlukan banyak uang, karena perusahaan harus menambah banyak pabrik, peralatan, dan karyawan untuk menandingi pasar yang tumbuh cepat, dan juga karena ingin mengalahkan pimpinan pasar. Istilah tanda tanya tepat karena perusahaan harus berpikir keras apakah mereka tetap akan menanamkan uang dalam bisnis ini.
- Star:** Kalau bisnis tanda tanya berhasil, bisnis menjadi bintang. Bintang adalah pimpinan pasar dalam pasar yang tumbuh cepat.

Belum berarti bahwa bintang memberikan pemasukan uang positif untuk perusahaan. Perusahaan harus mengeluarkan banyak uang untuk menandingi pertumbuhan pasar dan melawan serangan saingannya. Bintang biasanya menguntungkan dan menjadi sapi perahan perusahaan kelak.

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

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

1. Kembangkan

Sasarannya meningkatkan pangsa pasar produk meskipun harus mengorbankan laba jangka pendek. Strategi ini cocok untuk tanda

tanya yang pangsa pasarnya harus meningkat untuk menjadi bintang.

2. Pertahankan

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

3. Panen

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

4. Jual

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

Setelah posisi perusahaan dalam persaingan diketahui dan diambil kebijakan lebih lanjut, maka strategi 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:

1. Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)

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

2. Strategi Ekspansi (*Expantion Strategy*)

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

3. Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*)

- Perusahaan melakukan pengurangan atas suatu produk, pasar atau fungsi tertentu.
- Menekankan pada pengurangan ataupun menutup unit bisnis yang mempunyai pangsa pasar rendah dan pertumbuhan yang rendah.
- Biasanya diterapkan pada suatu bisnis yang berada pada tahap menurun.
- Pemakaian strategi ini bukan selalu berarti bahwa perusahaan gagal dalam menjalankan bisnis, tetapi terkadang ada unit-unit tertentu yang memerlukan sumber-sumber daya tambahan untuk mengatasi masalah yang timbul. Jika unit tersebut mempunyai kesempatan yang besar untuk berhasil, maka akan lebih baik untuk menutup unit lain yang kurang

menguntungkan dan mengalokasikan sumber daya ke unit yang memerlukan.

4. Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*)

- Merupakan kombinasi dari strategi yang telah disebut diatas.
- Telah terjadinya perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan luar/dalam dari perusahaan. Misalnya perubahan musiman.
- Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda (lahir, tumbuh, dewasa, dan menurun) dari sebuah produk

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

III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

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

Sedangkan gambaran lain dari rancangan penelitian adalah desain penelitian yang merupakan rencana atau rancangan yang dibuat oleh peneliti, sebagai ancar-ancar kegiatan yang akan dilakukan.

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

Langkah-langkah dalam menentukan rancangan penelitian adalah sebagai berikut:

3.1.1 Menentukan jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan disini adalah penelitian empiris. Penelitian empiris merupakan suatu penelitian yang didasarkan pada fakta atau pengalaman.

Jadi penelitian ini bersumber dari fakta maupun pengalaman yang diperoleh dari perusahaan.

3.1.2 Menentukan sifat penelitian

Sifat penelitian yang digunakan adalah penelitian komparatif, maksudnya peneliti tidak melakukan percobaan (eksperimen) pada subyek penelitian, akan tetapi hanya ingin mengelompokkan dan memetakan produk dalam pasar persaingan industrinya pada perusahaan konveksi C.V Natalia.

3.1.3 Menentukan variabel penelitian

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

3.2 Populasi dan Sampel

Semua jenis produk yang ada dalam pasar (industri) dinamakan populasi. Sedangkan sampel merupakan sebagian dari produk yang diteliti.

Hal ini sesuai dengan pendapat Hadi (1993: 70) menyatakan

Sebagian individu yang diselidiki itu disebut sampel, sampel atau contoh (monster), sedangkan semua individu untuk siapa kenyataan yang diperoleh dari sampel itu hendak digeneralisasi (disimpulkan), disebut populasi atau universe.

Dalam melakukan penelitian ini, perlu ditentukan populasi maupun sampel yang sesuai dengan penelitian agar diperoleh hasil yang diharapkan. Untuk menentukan sampel digunakan metode *purposive sampling* yaitu mengambil produk tertentu yang relevan dari perusahaan pesaing yang telah ditentukan.

Dengan demikian pengambilan sampel ditentukan secara sepihak oleh peneliti karena produk tersebut dipandang memiliki tingkat persaingan yang cukup ketat diantara perusahaan sejenis.

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

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

3.3.1 Interview

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

Penjabaran lain dari interview adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara.

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

3.3.2 Observasi

Metode Observasi adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala yang tampak pada obyek penelitian.

Observasi disebut pula pengamatan, yang meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera.

Metode observasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data mengenai lokasi dan kondisi perusahaan konveksi C.V Natalia.

3.3.3 Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya. Metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan

data yang bersumber dari bukti-bukti tertulis, dokumen-dokumen, buku-buku serta peraturan yang ada.

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

3.4 Definisi Operasional Variabel

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

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

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

3.5 Metode Analisis Data

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

$$Y' = a + bX$$

Dan bila jumlah observasi sejumlah n, maka persamaan normal

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

trend linear - Least Square dapat diberikan sebagai berikut:

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
- x = Satuan waktu
- n = Banyaknya data

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

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

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

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

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan konveksi C.V Natalia pertama kali dirintis pada tahun 1987 oleh Ibu Afand Mintardja sebagai sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang perindustrian; yakni industri pakaian jadi.

Ditilik dari surat perijinan industri dari Pemerintah Daerah Tingkat II Jember dengan nomor ijin 15/26/SKP/VIII/1991 yang mana surat ijin tersebut merupakan surat ijin yang terbaru, bentuk perusahaan dari Perusahaan konveksi C.V Natalia Jember adalah perusahaan milik perseorangan yang dipimpin langsung oleh Ibu Afand Mintardja sebagai Direktur Utama perusahaan. Dan adapun tujuan utama perusahaan ini adalah untuk memenuhi kebutuhan kelengkapan pakaian jadi masyarakat umum terutama masyarakat Jember.

Pada awalnya, perusahaan konveksi yang berlokasi di Jalan Let. Jend. Panjaitan 8/9 Jember ini hanya memproduksi pakaian dalam (*underwear*) khusus wanita saja. Seiring perkembangan, pada pertengahan tahun 1990 perusahaan Natalia mampu meningkatkan produksinya dengan memproduksi pakaian dalam (*underwear*) pria, kemudian disusul pada tahun 1994 mulai memproduksi pakaian anak-anak, selang setahun kemudian yakni pada pertengahan tahun 1995 perusahaan mulai mengembangkan produksinya dengan memproduksi *bed cover*/sprei.

Kenaikan tingkat produktivitas dan diversifikasi produk yang dialami perusahaan konveksi C.V Natalia juga tak lepas dari

perkembangan jumlah karyawan ataupun pekerja yang dimiliki; dari awal pendirian hanya berjumlah 15 orang, kini pada akhir tahun 2000, karyawan/pekerja perusahaan konveksi C.V Natalia berkembang menjadi 108 orang dengan tiga macam produk unggulannya yaitu *underwear*, pakaian anak-anak, dan *bed cover*.

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 untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan konveksi C.V Natalia memiliki lokasi yang terletak di Jalan Let. Jend. Panjaitan 8/9 Jember atas dasar pertimbangan-pertimbangan khusus dan beberapa faktor yang dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam proses produksinya. Pertimbangan dan faktor yang dapat mempengaruhi kelancaran proses produksi tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Faktor Primer

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

- a. Bahan baku yang merupakan salah satu bahan pendukung pembuatan produk, sehingga pendirian perusahaan ini relatif berdekatan dengan sumber bahan baku. Dengan semakin mudahnya mencari bahan baku yang berlokasi dekat, maka akan dapat menekan biaya angkut pembelian bahan baku. Jadi semakin dekat lokasi perusahaan dengan bahan baku, maka biaya angkut yang dikeluarkan semakin kecil dan begitu juga

sebaliknya jika semakin jauh lokasi perusahaan dengan bahan baku maka akan mengeluarkan biaya angkut yang lebih besar.

- b. Tenaga kerja yang tersedia dengan cukup. Dengan berlokasi di jalan Let. Jend. Panjaitan 8/9 tidak terlalu sulit dalam pencarian tenaga kerja sebab tenaga kerja diambil dari perkampungan sekitar perusahaan dan selain itu pemberian upah kepada tenaga yang diperlukan akan lebih murah dibandingkan jika diambilkan tenaga kerja dari tempat yang lebih jauh letaknya.
- c. Tempat yang strategis. Lokasi perusahaan bisa dikatakan strategis, sebab letaknya mudah dijangkau oleh kendaraan, sehingga akan mempermudah dalam pengangkutan bahan baku maupun pengangkutan hasil produksi. Selain itu lokasi perusahaan ini berdekatan dengan lingkungan perumahan-perumahan baru.
- d. Pemasaran yang mudah. Lokasi perusahaan ini berdekatan dengan konsumen, sehingga akan mempermudah dalam memasarkan produknya.

2. Faktor Sekunder

Faktor sekunder yaitu faktor pendukung keberadaan perusahaan tersebut.

Faktor sekunder dari perusahaan ini adalah:

- a. Dengan adanya teknik yang baik yang diterapkan oleh perusahaan tidak akan menimbulkan pencemaran udara. Dengan adanya pencegahan pencemaran akan menjaga hubungan yang baik dengan lingkungan sekitar perusahaan, sehingga tidak akan menimbulkan hambatan-hambatan bagi perusahaan.

- b. 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 memperbesar jumlah modal yang dimiliki oleh perusahaan.

4.1.3 Tujuan Perusahaan

Setiap pendirian perusahaan selalu mempunyai tujuan yang dicapai, baik itu tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek. Dan dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, semua karyawan yang terlibat harus bekerja keras. Seperti perusahaan-perusahaan pada umumnya, perusahaan konveksi C.V Natalia juga mempunyai tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang harus dicapai perusahaan dalam jangka waktu kurang dari satu tahun, sedangkan tujuan jangka panjang 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:

1. Meningkatkan dan menjaga kualitas hasil produksi perusahaan.
Kualitas suatu barang merupakan kunci dalam kelancaran pemasaran sebab dengan mutu yang baik akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen, sehingga akan meningkatkan pemasaran hasil produksi.
2. Meningkatkan volume penjualan.
Dengan meningkatkan volume penjualan akan memperbesar pendapatan yang diperoleh perusahaan, sehingga akan meningkatkan jumlah laba usaha yang masuk kedalam perusahaan.

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

Dan tujuan jangka panjang dari perusahaan ini adalah sebagai berikut:

1. Mencapai keuntungan yang optimal dalam rangka menjaga kontinuitas proses produksi. Dengan diperoleh laba yang maksimal berarti telah tercapai tujuan perusahaan, sehingga mengakibatkan proses produksi akan berjalan dengan lancar dan dapat menjaga kontinuitas perusahaan.
2. Mengadakan ekspansi perusahaan. Dengan adanya ekspansi perusahaan, maka akan dapat meningkatkan volume penjualan yang kontinu yang nantinya juga akan meningkatkan laba perusahaan.
3. Berusaha mensejajarkan diri dengan perusahaan-perusahaan lain yang lebih maju seperti perusahaan konveksi Sukses dan memenangkan persaingan pasar konveksi yang ada di wilayah Jember.

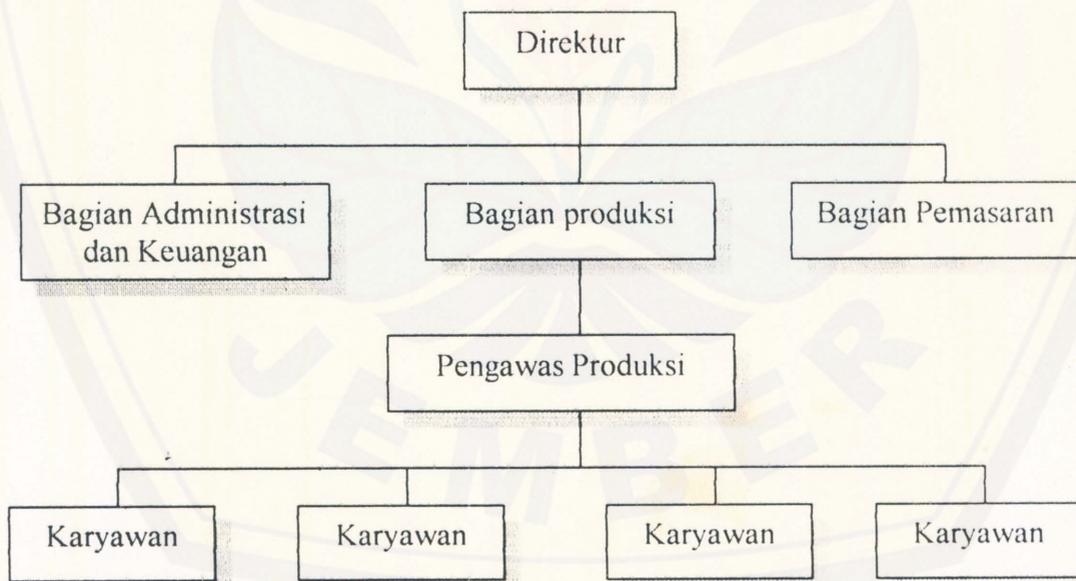
4.1.4 Struktur Perusahaan

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

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

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

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



Gambar 3 : **Struktur Organisasi Perusahaan Konveksi C.V Natalia**

Sumber data : Perusahaan Konveksi C.V Natalia

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

1. Direktur

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

2. Bagian Administrasi dan Keuangan

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

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

3. Bagian Produksi

Bagian produksi bertanggung jawab terhadap baik atau buruknya kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan serta menjaga ketepatan produksi sehingga pesanan dapat dikirim tepat waktu, selain itu bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi.

Adapun tugas bagian produksi adalah:

- a. Mengawasi pelaksanaan proses produksi dari awal sampai akhir, sehingga sesuai dengan apa yang telah ditetapkan perusahaan
- b. Memberikan petunjuk kepada karyawan yang berhubungan dengan proses produksi
- c. Memproduksi barang sesuai dengan mode dan atau sesuai petunjuk perusahaan
- d. Membuat laporan hasil produksi, pemakaian bahan baku, dan biaya tenaga kerja serta biaya lainnya.

4. Bagian Pemasaran

Bagian pemasaran bertanggung jawab atas terjual tidaknya produksi perusahaan dan juga bertanggung jawab terhadap kualitas maupun kuantitas barang selama pengiriman. Sedangkan tugas dari bagian pemasaran yaitu:

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

5. Pengawas Produksi

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

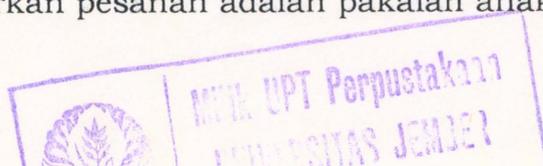
- a. Mengawasi segala sesuatu yang berhubungan dengan operasi perusahaan
- b. Bertanggung jawab atas wewenang yang telah diberikan kepadanya
- c. Mengadakan pengawasan dan pengontrolan terhadap mesin-mesin yang digunakan untuk kelancaran proses produksi
- d. Mengadakan perawatan serta perbaikan terhadap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

6. Karyawan

Karyawan bertanggung jawab kepada pengawas produksi yang memberikan tugas kepadanya sesuai dengan tugas yang telah dijalankan. Tugas karyawan adalah melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.

4.1.5 Aktivitas Perusahaan

Produksi di perusahaan konveksi C.V Natalia dilakukan dengan dua cara yaitu secara kontinyu dan juga secara pesanan. Adapun contoh produk yang berdasarkan pesanan adalah pakaian anak-anak



dan *bed cover*, sedangkan yang diproduksi secara kontinyu adalah *underwear*, namun demikian pada prinsipnya pakaian anak-anak dan *bed cover* tetap diproduksi meskipun tidak ada pesanan. Beberapa hal yang termasuk dalam aktivitas perusahaan yaitu:

1. Jenis produksi

Perusahaan konveksi C.V Natalia dalam produksinya menghasilkan bermacam-macam jenis ataupun model *underwear*, pakaian anak-anak, dan *bed cover* yang macamnya antara lain adalah:

a. *underwear* terdiri dari:

1. *underwear* untuk pria

- celana dalam model gapit tinggi
- celana dalam model gapit rendah
- celana dalam model standar

2. *underwear* untuk wanita

- bra (BH)
- rok dalam (*under rock*)
- celana dalam model gapit tinggi
- celana dalam model gapit rendah
- celana dalam model standar
- korset

b. Pakaian anak-anak terdiri dari:

1. pakaian anak-anak laki-laki

- kemeja
- celana pendek/ panjang

2. pakaian anak-anak perempuan

- stelan rok

- kemeja
- celana pendek/ panjang

c. *Bed cover* / sprei

2. Bahan yang digunakan

Bahan baku yang digunakan untuk memproduksi barang adalah sebagai berikut:

1. kain
2. benang
3. kain keras
4. karet elastis
5. renda

3. Peralatan produksi yang dipergunakan

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

Peralatan yang dipergunakan untuk menghasilkan berbagai jenis produk tersebut adalah:

- a. Mesin jahit manual/listrik
- b. Mesin obras
- c. Mesin neci
- d. Mesin bordir
- e. Mesin plisket
- f. Mesin potong
- g. Mall
- h. Jarum
- i. Gunting
- j. Setrika

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 dalam penulisan ini adalah perusahaan lokal yang memproduksi produk sejenis.

Untuk keperluan penelitian, data yang diperlukan berupa jumlah penjualan selama satu tahun terakhir dari perusahaan pesaing. Data ini diperoleh dari hasil interview dengan sejumlah pedagang di pasar Tanjung Jember (sample 15 pedagang).

Adapun data mengenai permintaan industri dari jumlah penjualan produk perusahaan selama satu tahun terakhir (terhitung tiap semester), adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1: Permintaan Industri *underwear* th. 2000 Di Jember
(dalam satuan kodi)

No.	Perusahaan	Smt. I	Smt. II
1.	Natalia	4625	4930
2.	Sukses	8614	9858
3.	Bimo Artho	5520	5025
4.	Agus Adi Ks.	4622	4595
5.	Kop. Sek. Man.	4152	4260
6.	Leonita	2890	3505
7.	Ricky Putra Global	1350	1150
8.	Bethlehem Kn.	825	975
9.	Shringaniz	925	600
10.	La Ring	450	475
Jumlah		33973	35373

Sumber Data: Lampiran 1-2

Tabel 4.2: Permintaan Industri Pakaian Anak-anak th. 2000 Di Jember

(dalam satuan kodi)

No.	Perusahaan	Smt. I	Smt. II
1.	Natalia	2825	2212
2.	Sukses	14000	13800
3.	CBS	8624	6100
4.	Agus Adi Ks.	1820	1924
5.	Dinamika	1980	2436
6.	Leonita	1550	1398
7.	Delta Konv.	4230	4163
8.	Chikko	1575	1200
9.	Funnies	600	475
10.	Family	925	1025
11.	Snoopy	750	800
12.	La Ring	525	300
13.	Rose Konv.	1075	1075
14.	Purnama	250	300
15.	Bintang lima	475	525
J u m l a h		41204	37733

Sumber Data: Lampiran 3-4

Tabel 4.3: Permintaan Industri *bed cover* th. 2000 Di Jember

(dalam satuan kodi)

No.	Perusahaan	Smt. I	Smt. II
1.	Natalia	205	170
2.	CBS	670	340
3.	Dhamar Konv.	180	470
4.	Ampel Mas	165	220
5.	Inora	250	300
6.	Pusaka	275	550
7.	Purnama	160	230
J u m l a h		1905	2280

Sumber Data: Lampiran 5-6

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 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 matrik, yang dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Produk *underwear*

Dari data yang ditampilkan pada tabel 4.1 dapat ditentukan trend pada Semester I tahun 2001 sebagai berikut:

- a. Tingkat Pertumbuhan Pasar (industri) dan Pertumbuhan Produk

	Y	X [*])	X ²	XY
Smt. I	33973	-1	1	-33973
Smt. II	35373	1	1	35373
	69346		2	1400

Persamaan trend:

$$Y = a + bX$$

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

Maka :

$$a = \frac{69346}{2} = 34673 \qquad b = \frac{1400}{2} = 700$$

*) karena n genap maka kenaikan (selisih) 2 angka (1, 3, ... dst.)

Sehingga persamaan : $Y = 34673 + 700 X$

Y Semester II Th. 2000 = $34673 + 700(1) = 35373$

Y Semester I Th. 2001 = $34673 + 700(3) = 36773$

Berdasarkan perhitungan trend diatas, diperkirakan pada Semester I tahun 2001 produk underwear Natalia mengalami peningkatan tingkat pertumbuhan pasar/Industri dari tahun 2000 yaitu sebesar:

$$(36.773 - 35.373) : 35.373 \times 100\% = 3,95 \%$$

Sementara itu, untuk tingkat pertumbuhan produk underwear Natalia adalah sebagai berikut :

	Y	X	X²	XY
Smt. I	4625	-1	1	-4625
Smt. II	4930	1	1	4930
	9555		2	305

$$a = \frac{9555}{2} = 4777,5$$

$$b = \frac{305}{2} = 152,5$$

Sehingga persamaan : $Y = 4777,5 + 152,5 X$

Y Semester I Th. 2001 = $4777,5 + 152,5 (3) = 5235$

Jadi pertumbuhan produk underwear Natalia pada Semester I Th. 2001 adalah 5235 kodi.

b. Market Share

Merupakan pangsa pasar yang digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya, dan dalam matrik Boston Consulting Group (BCG) dinyatakan dengan luas lingkaran; sehingga market share underwear Natalia dapat diperhitungkan sebesar:

$$(5235 : 36773) \times 100\% = 14,23 \%$$

Hal ini berarti produk *underwear* perusahaan Natalia hanya menguasai 14,23% dari seluruh permintaan industri *underwear* di Jember.

c. Pangsa Pasar Relatif

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

Dalam hal ini, perbandingan antara Natalia dengan Sukses. Dan untuk mengetahui pangsa pasar relatif dari produk *underwear* Natalia perlu terlebih dahulu diketahui pangsa pasar Sukses yang menjadi pemimpin pasar sebagai berikut:

	Y	X	X²	XY
Smt. I	8614	-1	1	-8614
Smt. II	9858	1	1	9858
	18472		2	1244

$$a = \frac{18472}{2} = 9236$$

$$b = \frac{1244}{2} = 622$$

Sehingga persamaan : $Y = 9236 + 622 X$

Y Semester I Th. 2001 = $9236 + 622 (3) = 11102$

Maka dengan demikian pangsa pasar Sukses sebesar :

$$(11102 : 36773) \times 100\% = 30,19 \%$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat diketahui pangsa pasar relatif untuk produk *underwear* Natalia adalah sebesar:

$$14,23 \% : 30,19 \% = 0,47 x$$

Hal ini berarti volume penjualan perusahaan sebesar 47 % dari volume penjualan pimpinan pasar.

2. Produk Pakaian anak-anak

Dari data yang ditampilkan pada tabel 4.2 dapat ditentukan trend pada Semester I tahun 2001 sebagai berikut:

- a. Tingkat Pertumbuhan Pasar (industri) dan Pertumbuhan Produk

	Y	X[*]	X²	XY
Smt. I	41204	-1	1	-41204
Smt. II	37733	1	1	37733
	78937		2	-3471

Persamaan trend:

$$Y = a + bX$$

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

Maka :

$$a = \frac{78937}{2} = 39468,5$$

$$b = \frac{-3471}{2} = -1735,5$$

*) karena n genap maka kenaikan (selisih) 2 angka (1, 3, ... dst.)

Sehingga persamaan : $Y = 39468,5 - 1735,5 X$

$$Y \text{ Semester II Th. 2000} = 39468,5 - 1735,5(1) = 37733$$

$$Y \text{ Semester I Th. 2001} = 39468,5 - 1735,5(3) = 34262$$

Berdasarkan perhitungan trend diatas, diperkirakan pada Semester I tahun 2001 produk pakaian anak-anak Natalia mengalami penurunan tingkat pertumbuhan pasar/Industri dari tahun 2000 yaitu sebesar:

$$(34.262 - 37.733) : 37.733 \times 100\% = 9,19 \%$$

Sementara itu, untuk tingkat pertumbuhan produk pakaian anak-anak Natalia adalah sebagai berikut :

	Y	X	X²	XY
Smt. I	2825	-1	1	-2825
Smt. II	2212	1	1	2212
	5037		2	-613

$$a = \frac{5037}{2} = 2518,5$$

$$b = \frac{-613}{2} = -306,5$$

Sehingga persamaan : $Y = 2518,5 - 306,5 X$

Y Semester I Th. 2001 = $2518,5 - 306,5 (3) = 1599$

Jadi pertumbuhan produk pakaian anak-anak Natalia pada Semester I Th. 2001 adalah 1599 kodi.

b. Market Share

Merupakan pangsa pasar yang digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya, dan dalam matrik Boston Consulting Group (BCG) dinyatakan dengan luas lingkaran; sehingga market share pakaian anak-anak Natalia dapat diperhitungkan sebesar:

$$(1599 : 34262) \times 100\% = 4,6 \%$$

Hal ini berarti produk pakaian anak-anak perusahaan Natalia hanya menguasai 4,6% dari seluruh permintaan industri pakaian anak-anak di Jember.

c. Pangsa Pasar Relatif

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

Dalam hal ini, perbandingan antara Natalia dengan Sukses. Dan untuk mengetahui pangsa pasar relatif dari produk

pakaian anak-anak Natalia perlu terlebih dahulu diketahui pangsa pasar Sukses yang menjadi pemimpin pasar sebagai berikut:

	Y	X	X²	XY
Smt. I	14000	-1	1	-14000
Smt. II	13800	1	1	13800
	27800		2	-200

$$a = \frac{27800}{2} = 13900$$

$$b = \frac{-200}{2} = -100$$

Sehingga persamaan : $Y = 13900 - 100 X$

Y Semester I Th. 2001 = $13900 - 100 (3) = 13600$

Maka dengan demikian pangsa pasar Sukses sebesar :

$$(13600 : 34262) \times 100\% = 39,6 \%$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat diketahui pangsa pasar relatif untuk produk pakaian anak-anak Natalia adalah sebesar:

$$4,6 \% : 39,6 \% = 0,117 x$$

Hal ini berarti volume penjualan perusahaan 11,7 % dari volume penjualan pimpinan pasar.

3. Produk Bed cover

Dari data yang ditampilkan pada tabel 4.3 dapat ditentukan trend pada Semester I tahun 2001 sebagai berikut:

- a. Tingkat Pertumbuhan Pasar (industri) dan Pertumbuhan Produk

	Y	X^{*)}	X²	XY
Smt. I	1905	-1	1	-1905
Smt. II	2280	1	1	2280
	4185		2	375

Persamaan trend:

$$Y = a + bX$$

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

Maka :

$$a = \frac{4185}{2} = 2092,5$$

$$b = \frac{375}{2} = 187,5$$

*) karena n genap maka kenaikan (selisih) 2 angka (1, 3, ... dst.)

Sehingga persamaan : $Y = 2092,5 + 187,5 X$

Y Semester II Th. 2000 = $2092,5 + 187,5(1) = 2280$

Y Semester I Th. 2001 = $2092,5 + 187,5(3) = 2655$

Berdasarkan perhitungan trend diatas, diperkirakan pada Semester I tahun 2001 produk bed cover/sprei Natalia mengalami peningkatan tingkat pertumbuhan pasar/Industri dari tahun 2000 yaitu sebesar:

$$(2655 - 2280) : 2280 \times 100\% = 16,4 \%$$

Sementara itu, untuk tingkat pertumbuhan produk bed cover/sprei Natalia adalah sebagai berikut :

	Y	X	X²	XY
Smt. I	205	-1	1	-205
Smt. II	170	1	1	170
	375		2	35

$$a = \frac{375}{2} = 187,5$$

$$b = \frac{35}{2} = 17,5$$

Sehingga persamaan : $Y = 187,5 + 17,5 X$

Y Semester I Th. 2001 = $187,5 + 17,5 (3) = 135$

Jadi pertumbuhan produk bed cover Natalia pada Semester I Th. 2001 adalah 135 kodi.

b. Market Share

Merupakan pangsa pasar yang digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya, dan dalam matrik Boston Consulting Group (BCG) dinyatakan dengan luas lingkaran; sehingga market share bed cover Natalia dapat diperhitungkan sebesar:

$$(135 : 2655) \times 100\% = 5,08 \%$$

Hal ini berarti produk *bed cover* perusahaan Natalia hanya menguasai 5,08% dari seluruh permintaan industri *bed cover* di Jember.

c. Pangsa Pasar Relatif

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

Dalam hal ini, perbandingan antara Natalia dengan CBS. Dan untuk mengetahui pangsa pasar relatif dari produk *bed cover*/sprei Natalia perlu terlebih dahulu diketahui pangsa pasar CBS yang menjadi pemimpin pasar sebagai berikut:

	Y	X	X²	XY
Smt. I	670	-1	1	-670
Smt. II	340	1	1	340
	1010		2	-330

$$a = \frac{1010}{2} = 505$$

$$b = \frac{-330}{2} = -165$$

Sehingga persamaan : $Y = 505 - 165 X$

$$Y \text{ Semester I Th. 2001} = 505 - 165 (3) = 10$$

Maka dengan demikian pangsa pasar CBS sebesar :

$$(10 : 2655) \times 100\% = 0,37 \%$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat diketahui pangsa pasar relatif untuk produk *bed cover* Natalia adalah sebesar:

$$5,08 \% : 0,37 \% = 13,7 \text{ x}$$

Dari penghitungan berdasarkan teori dari Matrik Boston Consulting Group (BCG) pada perusahaan konveksi Natalia, dapat ditampilkan dalam sebuah tabel dan gambar Matrik Boston Consulting Group (BCG) dari tiap jenis produk sebagai berikut:

1. Produk *underwear* (**U**)

Tingkat Pertumbuhan Pasar	: 3,95 %
Pangsa Pasar Relatif	: 0,47 x
Market Share	: 14,23 %

Berarti posisi produk *underwear* dalam matrik Matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah "**Dog**" atau pupuk bawang

2. Produk Pakaian Anak-anak (**P**)

Tingkat Pertumbuhan Pasar	: 9,19 %
Pangsa Pasar Relatif	: 0,12 x
Market Share	: 4,6 %

Berarti posisi produk *underwear* dalam matrik Matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah "**Dog**" atau pupuk bawang.

3. Produk *Bed Cover* (**B**)

Tingkat Pertumbuhan Pasar	: 16,44 %
Pangsa Pasar Relatif	: 13,7 x
Market Share	: 5,08 %

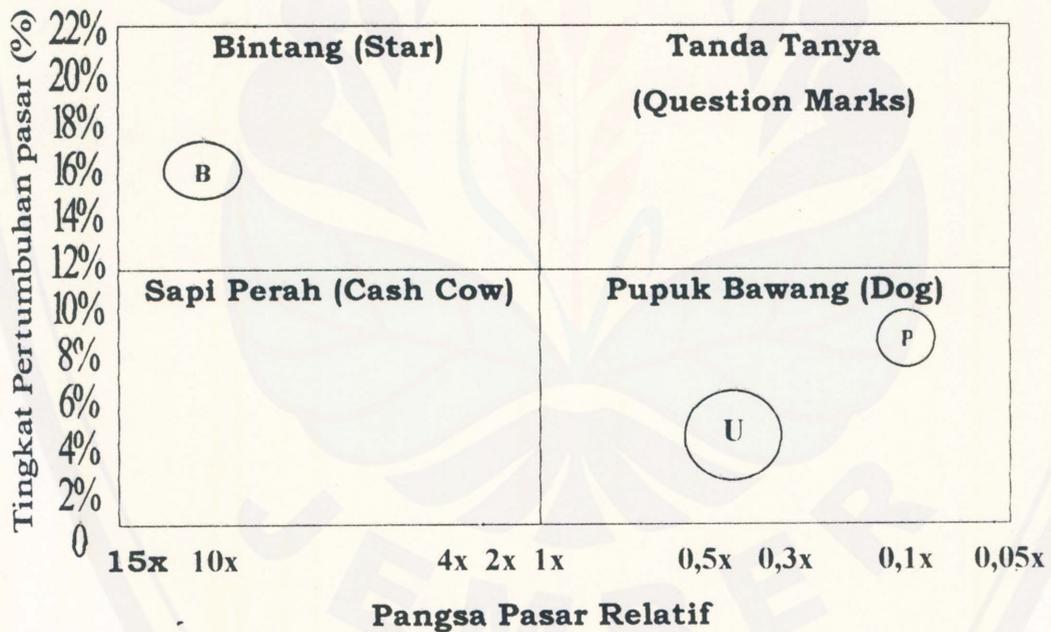
Berarti posisi produk *underwear* dalam matrik Matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah "**Star**" atau bintang.

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

Tabel 4.4: Posisi Persaingan Perusahaan Konveksi C.V Natalia

P o s i s i	Jenis Produk		
	Underwear	Pakaian anak-anak	Bed Cover
1. Tingkat Pertumbuhan Pasar	3,95 %	9,19 %	16,44 %
2. Pangsa pasar Relatif	0,47 x	0,12 x	13,7 x
3. Market Share	14,23 %	4,6 %	5,08 %
4. Dalam Matrik BCG	Dog	Dog	Star

Sumber: sub bab 4.3



Keterangan:

- U** = Produk *Underwear*
- P** = Produk Pakaian Anak-anak
- B** = Produk *Bed Cover*

Gambar 4: **Matrik Boston Consulting Group Pada Perusahaan Konveksi C.V Natalia**

Dari hasil penghitungan yang didasarkan pada teori Matrik Boston Consulting Group (BCG), maka tiap jenis produk yang ada pada perusahaan konveksi C.V Natalia dapat dievaluasi sebagai berikut:

1. Produk *underwear* dan Produk Pakaian anak-anak

Posisi kedua jenis produk ini adalah sama yakni di “Dog” atau anjing. Berarti kedua jenis produk ini berada dalam pasar dengan pertumbuhan lambat serta pangsa pasar yang rendah. Umumnya jenis produk yang menempati posisi ini rendah labanya atau bahkan rugi. Namun demikian ada sejumlah perbedaan diantara produk produk *underwear* dan pakaian anak-anak; produk *underwear* dalam posisi “Dog” mempunyai tingkat pertumbuhan pasar/industri yang lebih rendah daripada produk pakaian anak-anak, yaitu 3,95 % : 9,19 %, tetapi yang perlu mendapat perhatian disini ternyata pangsa pasar/market share produk *underwear* lebih tinggi daripada produk pakaian anak-anak yaitu 14,23 % : 4,6 %, dan juga pangsa pasar relatif *underwear* juga lebih tinggi daripada pakaian anak-anak, yaitu 0,47x : 0,12x. Hal ini berarti posisi produk *underwear* di “Dog” ditinjau dari sisi tingkat pertumbuhan pasar/industri lebih rendah ataupun cenderung kurang potensial bila dibandingkan dengan posisi *underwear* di “Dog”. Tetapi apabila ditinjau dari sisi pangsa pasarnya, produk *underwear* dalam pemasarannya jauh lebih efektif. Meskipun ada perbedaan diantara keduanya, namun tetap ada penawaran saran manajemen oleh Boston Consulting Group yaitu adalah :

- a. Pertahankan; alasannya mempertahankan pangsa pasar yang telah dicapai dan kedudukan produk dalam persaingan sejenis.

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

2. Produk *Bedcover/sprei*

Posisi jenis produk ini adalah “*Star*” atau bintang. Jenis produk ini bergerak dalam pasar dengan tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar relatif yang tinggi.

Saran manajemen yang diajukan oleh Boston Consulting Group (BCG) adalah:

- a. Pertahankan; alasannya mempertahankan tingkat pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatif yang telah diraih.
- b. Panen; sasarannya pemasukan uang jangka pendek untuk membantu produk atau unit lain yang sangat membutuhkan.

Penawaran/saran Boston Consulting Group untuk manajemen ketiga macam produk perusahaan konveksi C.V Natalia tersebut sejalan dengan perumusan salah satu dari keempat macam strategi pemasaran yang ditawarkan Glueck; yaitu Strategi Kombinasi

(Combination Strategy) karena mengingat jenis industri yang digeluti oleh CV. Natalia adalah konveksi yang sangat rentan dengan perubahan musiman/model dan gaya hidup maka perlu dipertimbangkan sebaik mungkin strategi yang cocok/sesuai. Dan strategi Kombinasi yang dimaksudkan adalah merupakan gabungan dari dua strategi yaitu strategi stabilitas dan strategi penciutan; merupakan gabungan strategi untuk memperkecil resiko jangka panjang; dimana dengan tidak mengorbankan hilangnya/dihapusnya suatu unit produk dan tetap dapat eksis sekaligus meraih posisi yang lebih baik perusahaan diharapkan untuk mengurangi atau mempersempit jalur distribusi dan selektif dalam dropping pasar dan melakukan stabilisasi pada produk yang berada pada posisi *star*, yang sangat diharapkan untuk dapat memberi pemasukan uang jangka pendek guna membantu produk atau unit lain melakukan inovasi dan meningkatkan posisi menjadi lebih baik.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian dengan menggunakan analisis Boston Consulting Group (BCG) pada perusahaan konveksi C.V Natalia, dapat disimpulkan bahwa masing-masing jenis produk pada perusahaan ini posisinya sebagai berikut:

1. Jenis produk *underwear* untuk smt. tahun 2001 diketahui tingkat pertumbuhan produk sebesar 5235 kodi. Tingkat pertumbuhan permintaan industri (pasar) dalam prosentase sebesar 3,95 %. Pangsa pasar relatif sebesar 0,47 X. Bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, pangsa pasar yang diraih sebesar 14,23%. Dengan demikian, dalam matrik Boston Consulting Group (BCG) produk *underwear* berada pada posisi "Dog" yaitu produk yang berada dalam pasar yang tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar relatifnya rendah.
2. Jenis produk pakaian anak-anak untuk smt. tahun 2001 diketahui untuk tingkat pertumbuhan produk sebesar 1599 kodi. Tingkat pertumbuhan industri (pasar) dalam prosentase sebesar 9,19 %. Pangsa pasar relatif sebesar 0,12 x. Bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, pangsa pasar yang diraih sebesar 4,6 %. Dengan demikian dalam matrik Boston Consulting Group (BCG) produk pakaian anak-anak berada pada posisi "Dog" yaitu produk yang berada pada kondisi dimana tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif yang diraih rendah.
3. Jenis produk *bed cover* untuk smt. tahun 2001 diketahui untuk tingkat pertumbuhan produk sebesar 135 kodi. Tingkat pertumbuhan industri (pasar) dalam prosentase sebesar 16,44 %.

Pangsa pasar relatif sebesar 13,7 x. Bila dibandingkan dengan industri pada umumnya, pangsa pasar yang diraih sebesar 5,08%. Dengan demikian dalam matrik Boston Consulting Group (BCG) produk *bed cover/sprei* berada pada posisi “*star*” yaitu produk yang berada pada kondisi dimana tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif yang diraih tinggi.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian diatas; agar perusahaan mendapatkan strategi pemasaran yang sesuai/cocok maka perusahaan disarankan untuk mengetrapkan strategi Kombinasi (combination strategy) dari Glueck, antara lain dengan cara:

- Mempertahankan tingkat pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatif yang telah diraih produk *bed cover* dengan jalan selalu mempertahankan mutu dan kepercayaan konsumen maupun pengecer, sehingga dengan demikian pemasukan uang jangka pendek dapat diterima dengan lancar.
- Stabilisasi pada produk yang berada pada posisi Star; dengan jalan mengurangi biaya inovasi/pengembangan dan penelitian, perluasan daerah pemasaran, meningkatkan penagihan piutang, dan memberi batasan bisnis yang jelas.
- Mengurangi atau mempersempit jalur distribusi dan selektif dalam dropping pasar, dengan jalan efektifitas pasar dan efisiensi produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Saputro, G. dan Marwan Asri. 1995. *"Anggaran Perusahaan I"*. Yogyakarta: BPF E.
- Ali, M. 1993. *"Penelitian Kependidikan Prosedur Dan Strategi"*. Bandung: Angkasa.
- Arikunto, S. 1992. *"Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek"*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dajan, A. 1993. *"Pengantar Metode Statistik Jilid I"*. Jakarta: LP3ES.
- Giese, Alenka S. 1990. *"The Opening Of Seventh District Manufacturing To Foreign Companies: The Influx Of Foreign Direct Investment"*. Journal – Article Pages 128 –151. (From : CD – Room Perpust. Unej)
- Goold dan Luch. (tanpa tahun) *"Why Diversify?8"*
- Hadi, S. 1993. *"Metodologi Research"*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hitt, M.A. ,R Duane Ireland dan Robert E. Hoskinson. 1997. *"Manajemen Strategis: menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi"*. Jakarta: Erlangga.
- Jauch, L. dans Glueck. 1995. *"Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan"*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. 1995. *"Manajemen Pemasaran Modern: Analisis, Perencanaan, Implementasi Dan Pengendalian"*. Jakarta: Salemba Empat.

Marzuki. 1996. *“Metodologi Research”*. Yogyakarta: BPFE.

Rangkuti, F. 1999. *“Analisa S VOT Teknik Membedah Kasus Bisnis”*.
Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Russefendi. 1994. *“Dasar Penelitian Pendidikan Non Eksakta”*.
Semarang: IKIP.

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

Lampiran 1

55

Data penjualan produk *underwear* perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/semester I th.'2000 pada 15 pedagang (=PK.5 dan toko) di pasar Tanjung Jember :

Perusahaan	Pedagang/Penjual															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Natalia	300	250	500	350	250	125	200	300	500	150	300	450	350	400	200	4625
2. Sukses	550	550	750	450	525	475	650	425	550	750	864	750	525	450	350	8614
3. Bimo Artho	100	100	550	600	350	100	450	750	650	270	150	350	525	375	200	5520
4. Agus Adi Ks.	200	150	100	150	125	1500	100	30	100	25	10	112	10	10	2000	4622
5. Kop. Sek. M	25	50	25	250	25	50	25	50	250	1002	45	30	50	25	2250	4152
6. Leonita	100	25	125	15	15	500	450	20	250	25	50	50	240	1000	25	2890
7. Ricky Putra G.	50	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	50	50	150	0	50	1350
8. Bethlehem	25	0	0	100	50	150	0	50	25	15	250	125	0	25	10	825
9. Shringaniz	0	100	75	0	25	15	50	25	40	45	250	75	25	150	50	925
10. La Ring	10	15	25	20	100	75	75	50	0	10	15	10	10	10	25	450

Lampiran 2

56

Data penjualan, produk *underwear* perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/semester II th. 2000 pada 15 pedagang (=PK.5 dan toko) di pasar Tanjung Jember :

Perusahaan	Pedagang/Penjual															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	14	15	
1. Natalia	350	250	550	375	550	450	500	400	250	400	350	150	125	125	105	4930
2. Sukses	650	250	450	408	750	550	750	450	950	850	525	700	650	1200	725	9858
3. Bimo Artho	100	475	750	250	450	350	50	650	575	475	350	150	200	50	150	5025
4. Agus Adi Ks.	50	250	100	25	300	150	300	250	100	235	500	650	165	1500	20	4595
5. Kop. Sek. M	200	25	325	425	275	550	650	350	475	150	200	50	200	260	125	4260
6. Leonita	100	50	75	5	120	5	250	400	70	250	375	575	180	575	475	3505
7. Ricky Putra G	50	0	75	0	0	0	150	500	0	15	10	0	75	25	250	1150
8. Bethlehem	75	0	0	0	100	125	175	350	35	25	0	50	25	0	15	975
9. Shringaniz	30	20	15	5	5	0	25	0	150	125	10	200	0	0	15	600
10. La Ring	15	0	15	0	25	5	0	20	20	250	0	125	0	0	0	475

Lampiran 3

57

Data penjualan produk pakaian anak-anak perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/semester I th. 2000 pada 15 pedagang (=PK.5 dan toko) di pasar Tanjung Jember :

Perusahaan	Pedagang/Penjual															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Natalia	75	125	325	100	50	10	205	350	20	75	250	375	475	375	15	2825
2. Sukses	1250	1350	550	550	750	125	125	300	500	750	1500	2250	1000	1250	1750	14000
3. CBS	775	575	650	350	325	50	450	575	475	525	1500	1000	550	324	500	8624
4. Agus Adi Ks.	275	150	125	350	450	125	50	25	10	20	75	15	25	50	75	1820
5. Dinamika	75	25	30	20	55	150	250	175	75	15	175	250	460	150	75	1980
6. Leonita	50	100	75	50	50	125	125	100	200	125	50	175	125	50	150	1550
7. Delta Konv.	275	330	250	500	150	275	550	100	300	500	275	475	100	100	50	4230
8. Chikko	0	100	0	200	200	100	100	50	75	175	250	200	0	125	0	1575
9. Funnies	0	5	125	75	50	150	0	0	100	50	25	20	0	0	0	600
10. Family	50	10	0	200	0	0	0	30	200	150	275	0	10	0	0	925
11. Snoopy	0	0	0	0	125	200	150	200	0	0	0	25	50	0	0	750
12. La Ring	0	100	75	25	10	100	75	50	0	0	25	50	0	5	10	525
13. Rose. Konv.	15	50	0	30	125	150	25	250	125	200	75	0	0	10	20	1075
14. Purnama	30	25	50	20	0	0	0	0	50	10	10	10	20	0	25	250
15. Bintang Lima	20	100	20	100	0	0	25	30	0	0	50	30	25	75	0	475

Lampiran 4

58

Data penjualan produk pakaian anak-anak perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/semester II th. 2000 pada 15 pedagang (=PK.5 dan toko) di pasar Tanjung Jember :

Perusahaan	Pedagang/Penjual															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Natalia	125	75	150	200	350	100	225	50	25	350	225	200	100	12	25	2212
2. Sukses	750	550	1500	1250	650	1000	575	1000	850	625	500	800	1250	1000	1500	13800
3. CBS	1000	250	750	50	500	450	475	250	200	100	200	800	325	275	475	6100
4. Agus Adi Ks.	25	20	150	150	125	64	50	15	125	250	225	500	75	100	50	1924
5. Dinamika	20	125	200	275	275	25	75	225	250	300	175	141	100	150	100	2436
6. Leonita	200	25	75	20	128	10	75	100	15	75	50	100	200	125	200	1398
7. Delta	50	25	100	150	263	50	1250	125	350	250	1000	200	50	200	100	4163
8. Chikko	0	175	75	50	0	100	50	0	0	250	50	250	0	200	0	1200
9. Funnies	0	50	25	0	0	50	150	125	0	0	25	50	0	0	0	475
10. Family	100	100	0	225	275	0	0	250	50	0	0	0	25	0	0	1025
11. Snoopy	75	0	25	50	100	175	0	0	100	200	0	0	25	0	50	800
12. La Ring	0	100	0	0	25	0	50	0	50	25	20	0	10	0	20	300
13. Rose Konv.	0	0	0	200	75	100	100	125	150	0	150	25	75	75	0	1075
14. Purnama	0	50	0	100	0	0	0	25	20	10	0	20	50	0	25	300
15. Bintang Lima	50	25	25	75	0	50	75	0	50	75	0	0	0	100	0	525

Lampiran 5

59

Data penjualan produk *bed cover*/sprei perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/semester I th. 2000 pada 15 pedagang (=PK.5 dan toko) di pasar Tanjung Jember :

Perusahaan	Pedagang/Penjual															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Natalia	5	10	20	5	15	50	5	10	20	10	15	5	10	10	15	205
2. CBS	25	25	100	75	25	25	100	25	50	50	25	50	25	20	50	670
3. Dhamar Konv.	10	5	15	10	5	10	5	5	20	20	25	10	20	5	15	180
4. Ampel Mas	10	15	5	15	20	10	15	10	15	10	5	10	5	15	5	165
5. Inora	50	25	25	25	0	0	50	0	25	0	15	15	0	20	0	250
6. Pusaka	0	0	20	20	10	50	0	0	50	0	0	10	15	50	50	275
7. Purnama	25	25	0	0	15	5	10	10	0	20	0	0	50	0	0	160

Lampiran 6

60

Data penjualan produk *bed cover*/sprei perusahaan Natalia dan perusahaan pesaing selama satu tahun terakhir/semester II th. 2000 pada 15 pedagang (=PK.5 dan toko) di pasar Tanjung Jember :

Perusahaan	Pedagang/penjual															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Natalia	10	5	15	20	10	5	5	10	20	15	5	20	10	5	15	170
2. CBS	20	30	50	10	20	25	20	25	10	30	25	30	10	15	20	340
3. Dhamar Konv.	25	15	75	30	15	20	10	20	25	50	20	45	50	20	50	470
4. Ampel Mas	15	20	15	25	20	10	5	20	10	5	10	10	15	15	25	220
5. Inora	5	10	0	0	50	30	50	15	30	0	0	75	0	0	35	300
6. Pusaka	0	0	50	100	0	0	50	0	0	125	75	0	150	0	0	550
7. Purnama	50	50	0	0	0	50	0	0	50	0	0	0	0	30	0	230