

**PENENTUAN STRATEGI PADA PERUSAHAAN BERAS
PB. DUA PUTRA AJUNG KALISAT JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan guna memenuhi salah satu syarat meraih
gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember



Oleh :

ILHAM KURNIADI

NIM. 010810201614 E

Asal:	Program	Klass
	Keahlian	658.8
Terima ng:	15 MAR 2004	kur
No. Induk:		P e. i.
Pengantar ng:	<i>SK</i>	

PEMANTAPAN

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2003**

JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI PADA PERUSAHAAN BERAS PB. DUA PUTRA AJUNG KALISAT JEMBER

Yang di persiapkan dan di susun oleh :

Nama : Ilham kurniadi

Nim : 010810201614 E

Jurusan : Manajemen

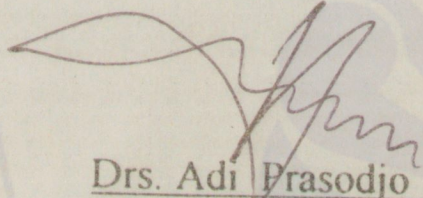
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

19 Januari 2004

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

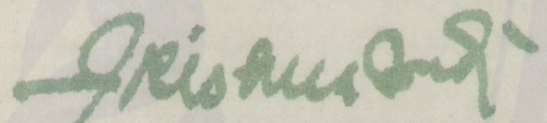
Susunan Panitia Penguji

Ketua



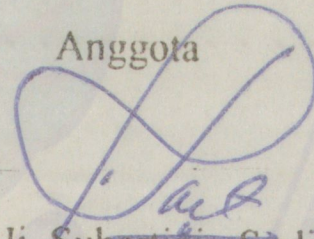
Drs. Adi Prasodjo Mp
Nip. 131 691 041

Sekretaris



Drs. NG. Krishanabudi
Nip. 131 759 837

Anggota



Dra. Hj. Suhartini Sudjak
Nip. 130 368 797



Mengetahui / Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi

Dekan,

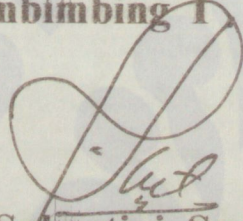


Drs. H. Liakip, SU
Nip. 130 531 976

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pada Perusahaan Beras PB. Dua Putra
Ajung Kalisat Jember.
Nama mahasiswa : Ilham Kurniadi
Nim : 010810201614 E
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

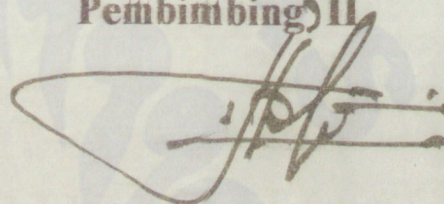
Pembimbing I



Dra. Hj. Suhartini Sudjak

Nip. 130 368 797

Pembimbing II

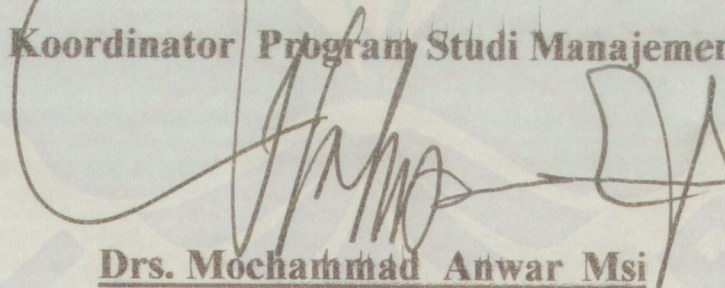


Drs. Sriono, MM

Nip. 131 624 476

Mengetahui,

Koordinator Program Studi Manajemen



Drs. Mochammad Anwar Msi

Nip. 131 759 767

Tanggal Persetujuan : 1 Januari 2004

Skripsi ini Saya Persembahkan Untuk :

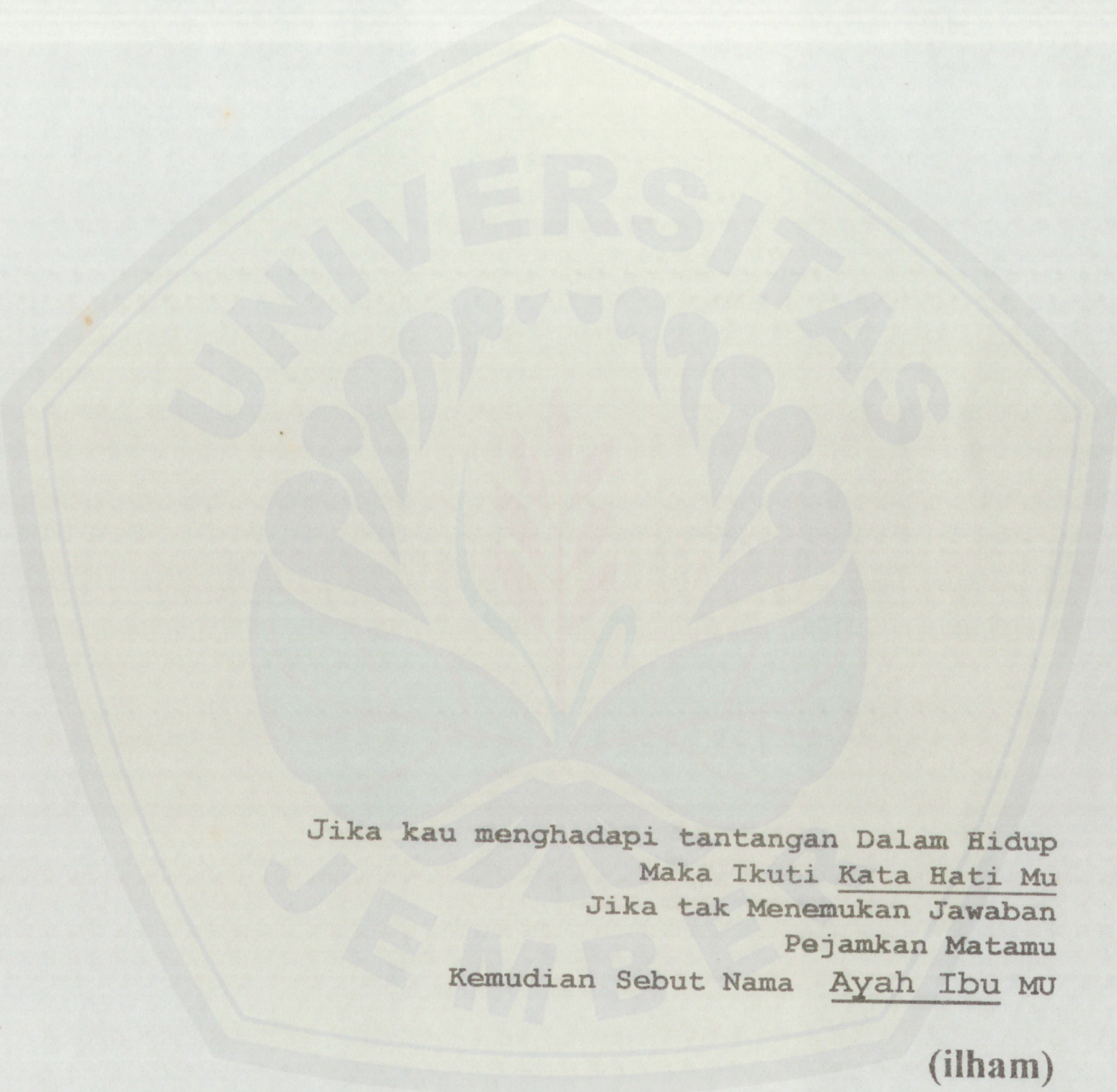
Ayahanda Moch. Santoso dan Ibunda Tercinta Sasmiati terima kasih atas Do'a serta bimbinganya selama ini.

Adik - adik ku tercinta , Tiara dan si nakal Diah, kenakalan kalian mengisi keceriaan hari - hari ku

Yayangku Kartika Wijayatmi Muladi SE, dengan kasih sayang, kesetiaan, kesabaran, dan cintanya, menyertai setiap langkahku baik dalam keceriaan maupun kehampaan.

"**T**egar" (alm) yang aku cintai terima kasih atas kasih sayangnya dalam melindungiku selama ini.

MOTTO :



Jika kau menghadapi tantangan Dalam Hidup
Maka Ikuti Kata Hati Mu
Jika tak Menemukan Jawaban
Pejamkan Matamu
Kemudian Sebut Nama Ayah Ibu MU

(ilham)

ABSTRAKSI

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam usahanya untuk mendapatkan laba, mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam berkembang. Strategi pemasaran mutlak dilakukan oleh untuk mencapai tujuan perusahaan. Penentuan strategi pemasaran yang menggunakan alat analisis Matrik Boston Consulting Group (BCG) adalah matrik pertumbuhan pangsa pasar (MPP). Dalam MPP lingkungan bisnis atau peluang bisnis diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar dan kekuatan serta kelemahan diukur dengan pangsa pasar relatif. Dalam pemetaannya terdapat empat sel yaitu Question Mark, Star, Cash Cow, Dog. Metode analisis data yang digunakan dalam (BCG) yaitu untuk mengukur tingkat pertumbuhan pasar terlebih dahulu mengetahui tingkat pertumbuhan produk dengan menggunakan persamaan trend pangkat tunggal dengan mendasarkan diri pada data preode yang telah lalu. Dalam mengukur pangsa pasar relatif merupakan perbandingan antara volume penjualan perusahaan dengan pesaing pokok. Sedangkan Market Share untuk mengetahui potensi penjualan yang dikuasai dengan membandingkan volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan industri. Maka pemetaan dapat dilakukan untuk mengetahui posisi masing – masing merk dalam matrik BCG.

Dengan posisi merk produk tersebut maka dapat ditentukan empat macam strategi yang dipakai yaitu: meraih, mempertahankan, panen, jual. PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember merupakan perusahaan yang memproduksi beras siap pakai yang terdiri dari 3 macam merk antara lain merk Dua anak, Macan, Nikisae. Analisis strategi pada perusahaan PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember antara lain: untuk beras dengan merk dua anak pada posisi Question Mark alternatif strateginya yaitu meraih pangsa pasar yang lebih besar. Untuk dua merk lainnya merk Macan dan Nikisae pada posisi Star artinya alternatif strategi yang digunakan yaitu mempertahankan pangsa pasar yang telah diraih.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi dengan judul Penentuan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan PB.Dua Putra Ajung kalisat Jember. Skripsi ini ditulis untuk melengkapi salah satu syarat untuk mencapai derajat kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi.

Pada kesempatan ini dengan dengan setulus hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

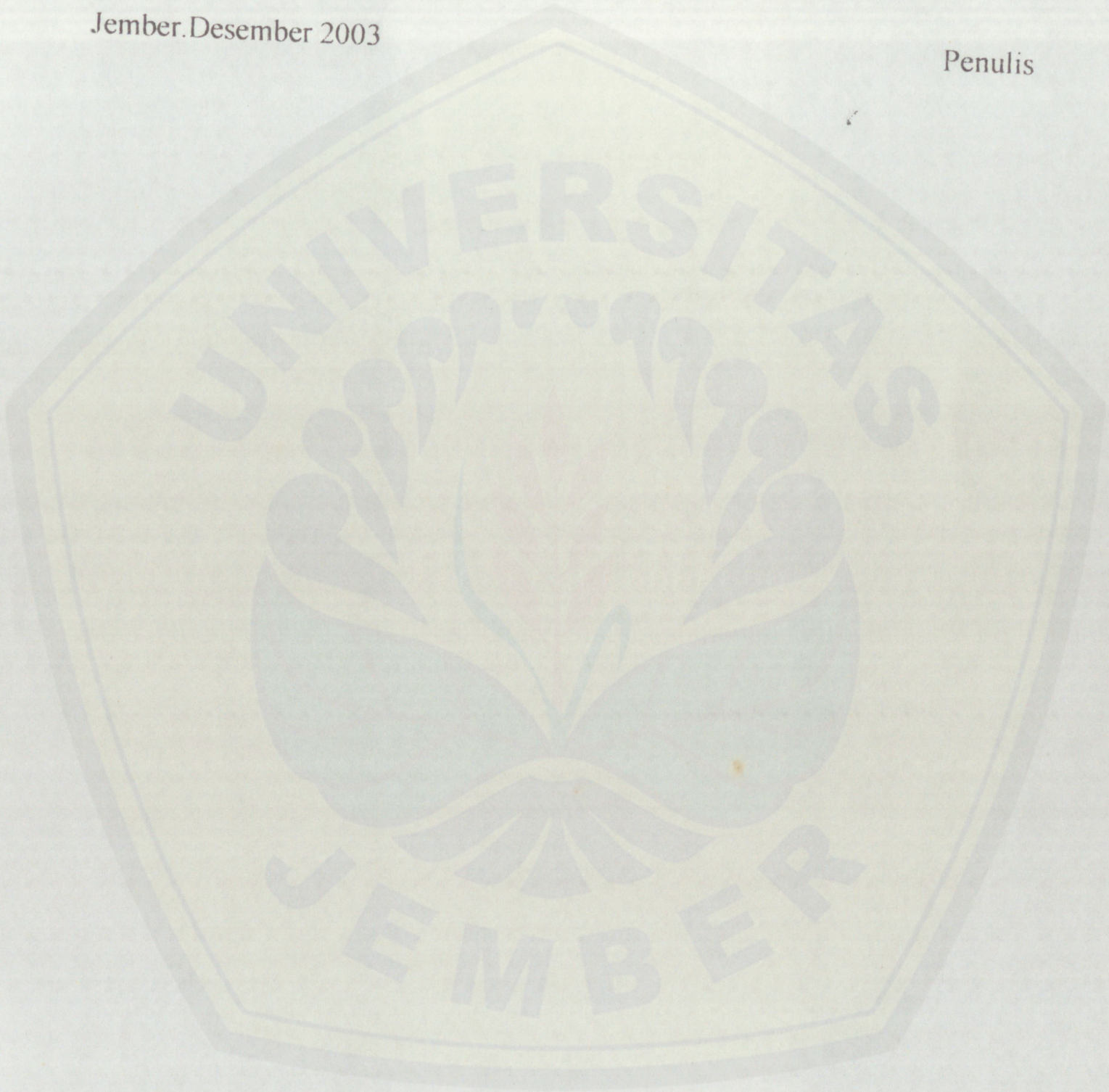
1. Dr. Ir. T. Sutikto. Msc selaku Rektor Universitas Jember.
2. Drs.liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Drs.Mohammad Anwar, MSi selaku koordinator Program Studi Universitas Jember.
4. Dra. Hj.Suhartini Sudjak selaku Dosen Pembimbing I yang dengan sabar memberikan bimbingan, petunjuk dan saran-saran dalam penyusunan skripsi ini.
5. Dra. Sriono, MM selaku dosen Pembimbing II Anggota atas bantuan dan bimbingan selama penelitian dan penulisan skripsi ini.
6. Seluruh dosen pengajar di Fakultas Ekonomi Univrsitas Jember atas keikhlasan hati dalam mentransformasikan ilmunya selama ini.
7. Seluruh staf dan karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Jember atas bantuan yaang diberikan selama ini.
8. Direktur dan karyawan PB.Dua Putra yang telah memberikan perizinan untuk mengadakan penelitian.
9. Kedua orang tuaku, keluarga dengan segala cinta, kasih sayang, bimbingan, pengorbanan, motivasi, perhatian dan doa restu yang tak perna berhenti.
10. Teman- temanku S-1 Ekstension angkatan 2001
11. Semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik!

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini banyak terdapat kekurangan-kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan saran-saran dan masukan yang bermanfaat guna penyempurnaan skripsi ini.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh penulis dan pembaca pada umumnya.

Jember. Desember 2003

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
ABSTRAK	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 dan Manfaat Penelitian	3
1.3.1 Tujuan penelitian	3
1.3.2 Manfaat Penelitian	4
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya	5
2.1.1 Penelitian Habib kUSDaryanto Nugroho tahun 2000	5
2.1.2 Penelitian Moh Rozak Holiq Annas tahun 2002.....	6
2.2 Landasan Teori	6
2.2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran	6
2.2.2 Persaingan dan Strategi Pemasaran.....	9
2.2.3 Sirklus Kehidupan Produk	10
2.2.4 Matrik Boston Consulting Group (BCG)	13

III. METODELOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian.....	23
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	24
3.3 Batasan Masalah	24
3.4 Metode Analisis Data.....	24
3.5 Definisi Operasioanal	27
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah.....	29

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	31
4.1.1 Sejarah Perusahaan	31
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	31
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	33
4.1.4 Personalia Perusahaan.....	37
4.1.5 Produksi	40
4.1.6 Pemasaran	42
4.1.7 Lingkungan Industri Perusahaan	44
4.2 Analisis Data	45
4.2.1 Mengukur Tingkat Pertumbuhan Pasar	45
4.2.2 Mengukur Pangsa Pasar Relatif.....	46
4.2.3 Mengukur Market Share.....	46
4.2.2 Melakukan Pemetaan pada Matrik BCG.....	47
4.3 Pembahasan.....	52

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	
5.2 Saran	

DARTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Status Karyawan PB.Dua Putra Ajung Kalisat Jember (20002-2003).....	37
2. Jumlah Keseluruhan Karyawan PB.Dua Putra ajung kalisat Jember (2002-2003).....	38
3. Data Penjualan Jenis Beras PB.Dua Putra (dalam kg).....	44
4. Penjualan Industri Beras di Jember (dalam kg).....	44
5. Posisi Persaingan Beras PB.Dua Putra	48
6. Posisi produk tiap merk dalam lima tahun terakhir	49

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Sirkulus Hidup Produk	13
2. Matrik Boston Consulting Group	16
3. Pergerakan Unit Usaha strategi.....	22
4. Icon Matrik Boston Consulting Group (BCG).....	27
5. Kerangka Pemecahan Masalah.....	29
6. Struktur Organisasi PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember.....	34
7. Jalur distribusi Pemasaran Beras PB. Dua Putra Ajung Kalisat.....	42
8. Posisi Produk PB. Dua Putra Ajung Kalisat Dalam Matrik BCG.....	48
9. Posisi tiap merk pada tahun 1998.....	50
10. Posisi tiap merk pada tahun 1999.....	51
11. Posisi tiap merk pada tahun 2000.....	52
12. Posisi tiap merk pada tahun 2001.....	53
13. Posisi tiap merk pada tahun 2002.....	54

DAFTAR LAMPIRAN

1. Tingkat Pertumbuhan pada Pangsa, Pangsa Pasar Relatif, Market Share Masing- masing Merk pada tahun 1998
2. Tingkat Pertumbuhan pada Pangsa, Pangsa Pasar Relatif, Market Share Masing- masing Merk pada tahun 1999
3. Tingkat Pertumbuhan pada Pangsa, Pangsa Pasar Relatif, Market Share Masing- masing Merk pada tahun 2000
4. Tingkat Pertumbuhan pada Pangsa, Pangsa Pasar Relatif, Market Share Masing- masing Merk pada tahun 2001
5. Tingkat Pertumbuhan pada Pangsa, Pangsa Pasar Relatif, Market Share Masing- masing Merk pada tahun 2002
6. Perhitungan Penjualan Industri Beras tahun 2003 (dalam Kg)
7. Perhitungan Penjualan Beras Dua tahun 2003 (dalam Kg)
8. Perhitungan Penjualan Zebra Merah tahun 2003 (dalam Kg)
9. Perhitungan Penjualan Macan tahun 2003 (dalam Kg)
10. Perhitungan Penjualan KL tahun 2003 (dalam Kg)
11. Perhitungan Penjualan Nikisae tahun 2003 (dalam Kg)
12. Perhitungan Penjualan Banteng tahun 2003 (dalam Kg)



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini persaingan di dunia bisnis semakin ketat, berbagai strategi ditetapkan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan. Perusahaan diuntut untuk selalu dapat menjual hasil produksinya agar investasi yang di tanamkan dapat segera diperoleh hasilnya secara optimal. Memperoleh keuntungan yang optimal merupakan tujuan didirikannya suatu perusahaan, karena keuntungan dapat menjanjikan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

Suatu perusahaan memiliki ciri dan karakteristik yang berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lain, karena setiap perusahaan akan menekuni bidangnya masing – masing. Begitu juga dengan kehidupan perusahaan, setiap perusahaan akan berusaha agar usahanya tetap hidup dan berkembang, sehingga perusahaan akan menemukan cara yang tepat untuk mempercepat perkembangan perusahaan tersebut. Ada dua faktor yang mempengaruhi perkembangan perusahaan yaitu faktor intern (faktor dari perusahaan itu sendiri) dan faktor ektern (faktor dari luar perusahaan atau lingkungan diluar perusahaan).

Didalam melakukan kegiatan operasional perusahaan, manajemen harus dapat melaksanakan fungsi – fungsi perusahaan seperti pemasaran, keuangan, produksi, personalia dan administrasi akuntansi dengan berlandaskan pada fungsi – fungsi pokok manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Fungsi manajer memegang peranan yang penting bagi perusahaan karena dengan fungsi manajemen maka perusahaan akan dapat melaksanakan fungsi operasional dengan baik.

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

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

Strategi pemasaran adalah cara – cara mendasar yang meliputi serangkaian keputusan yang digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran dan dilakukan pada pasar sasaran yang telah ditetapkan. Berbagai macam cara dilakukan untuk menguasai dan mendominasi pangsa pasar yang ada, mulai dari peningkatan kegiatan promosi sampai dengan melakukan differensiasi produk

Penentuan strategi pemasaran yang menggunakan alat analisis Matrik *Boston Consulting Group* (BCG). dapat digunakan mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha yang dimiliki. Dalam operasionalnya matrik ini memiliki dua sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horisontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (market growth rate) yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horisontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (relatif market share) yang dimiliki oleh masing – masing unit usaha strategi, pangsa pasar relatif merupakan proksi kekuatan perusahaan. Jadi dalam matrik BCG ini, baik dalam bisnis (variabel eksternal) maupun variabel internal perusahaan masing – masing hanya direpresentasikan oleh satu indikator saja. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya di ukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, sedangkan keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya di ukur dengan pangsa pasar relatif yang dikuasai. Pasar yang tumbuh mencerminkan adanya peluang bisnis, sedang besarnya pangsa pasar relatif mencerminkan keunggulan perusahaan. Pemetaan dalam matriks BCG dilakukan dengan cara membandingkan tingkat pertumbuhan pasar dengan pangsa pasar relatif masing – masing jenis produk Untuk keperluan penggambaran masing – masing unit usaha strategi biasanya menggunakan lingkaran, besarnya lingkaran menggambarkan besarnya volume penjualan relatif masing – masing unit usaha strategi. Jadi manajemen diharapkan dapat mengetahui dengan cepat dan seksama posisi pasar perusahaan dengan memperhatikan display (gambar) yang ada dalam matrik BCG tersebut. Gambar yang ada diharapkan merupakan visualisasi yang jelas dari masing – masing unit usaha strategi dan diharapkan manajemen memiliki landasan

berpijak yang cukup kuat dalam pengambilan keputusan penentuan strategi pemasaran.

1.2 Perumusan Masalah

PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember adalah perusahaan yang memproduksi kebutuhan pokok manusia yaitu produk beras. Beras yang diproduksi mempunyai tiga jenis merk yaitu Dua anak, Macan, Nikisae.

Perusahaan saat ini belum pernah menentukan pertumbuhan pasar dan pangsa pasar khususnya dari masing – masing merk. Disamping itu perusahaan juga belum mengetahui strategi pemasaran yang seharusnya di lakukan sesuai dengan pertumbuhan dan pangsa pasar dari produk yang di hasilkan.

Berdasarkan latar belakang tersebut permasalahan PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember adalah sebagai berikut:

1. Berapakah tingkat pertumbuhan pasar PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember pada tahun yang akan datang ?
2. Berapakah pangsa pasar relatif dan Market Share yang dimiliki oleh PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember ?
3. Bagaimanakah pemetaan produk dalam matrik *Boston Consulting Goup* dan alternatif strategi pemasaran yang akan di pilih perusahaan dimasa yang akan datang ?

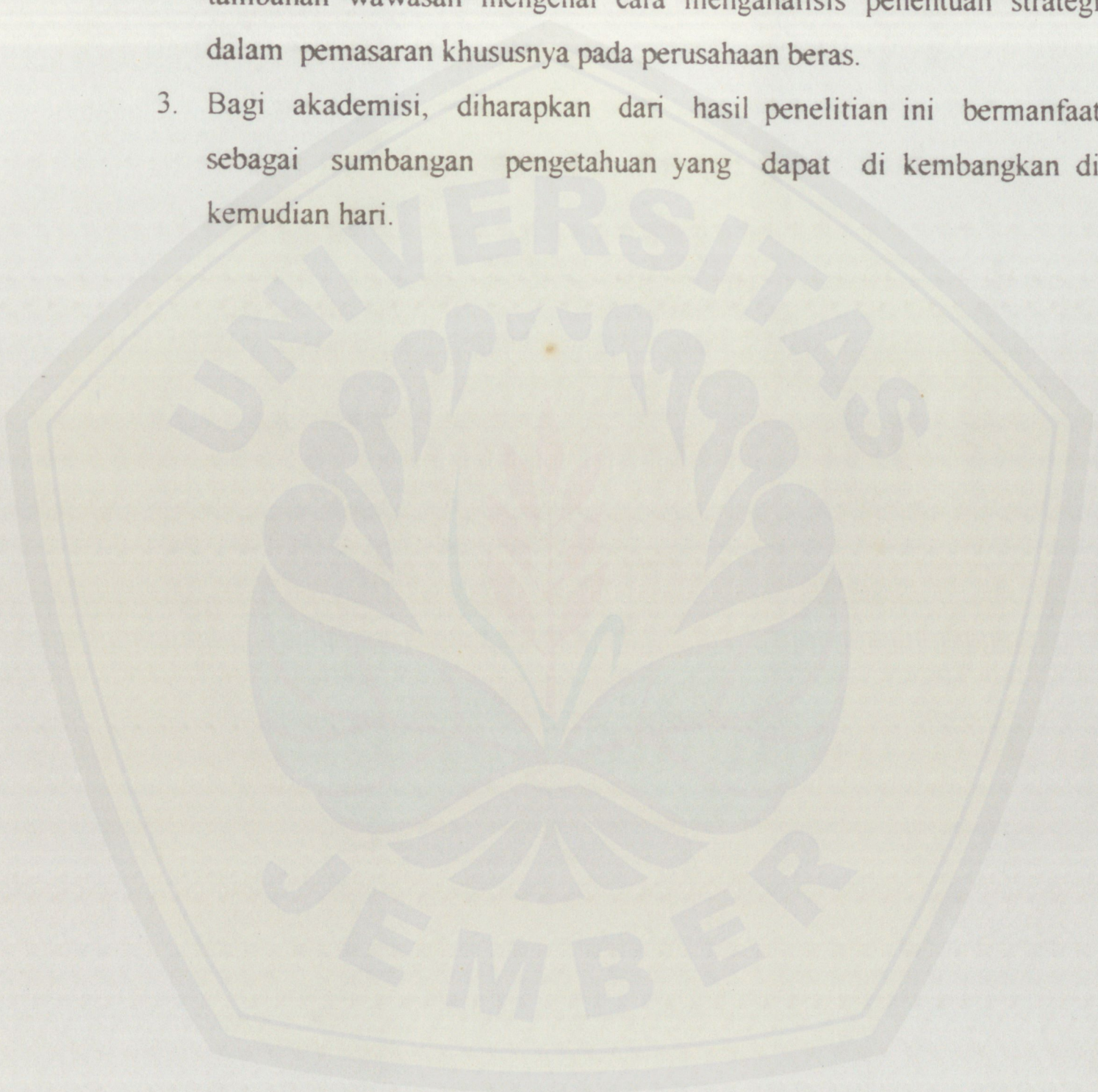
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

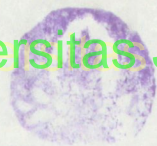
1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui tingkat pertumbuhan pasar PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember pada tahun yang akan datang .
2. Mengetahui pangsa pasar relatif dan Market Share yang dimiliki oleh PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember.
3. Mengelompokkan dan memetakan tiap jenis produk dalam matrik *Boston Consulting Goup* (BCG) untuk menentukan strategi perusahaan pada masa yang akan datang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Sebagai suatu sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan yang tepat di masa yang akan datang khususnya dalam memberikan tinjauan tiap jenis produk perusahaan dalam posisi persaingannya.
2. Bagi peneliti, diharapkan akan diperoleh suatu pengalaman dan tambahan wawasan mengenai cara menganalisis penentuan strategi dalam pemasaran khususnya pada perusahaan beras.
3. Bagi akademisi, diharapkan dari hasil penelitian ini bermanfaat sebagai sumbangan pengetahuan yang dapat di kembangkan di kemudian hari.





II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

2.1.1 Peneliti Habib KUSDARYANTO NUGROHO tahun 2000

Penelitian terdahulu dilakukan pada obyek penelitian perusahaan Konvensi 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.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat tiga jenis produk pada posisi yaitu:

1. Produk underwear berada di posisi "Question mark"
2. Produk pakaian anak - anak berada di posisi "Dog"
3. Produk bed cover berada di posisi "Dog"

.Adapun penelitian terdahulu dan sekarang terdapat beberapa persamaan dan perbedaan antara lain :

Persamaan dari penelitian yang sekarang adalah:

1. tujuan penelitian yang sama.
 - a. Mengetahui tingkat pertumbuhan produk perusahaan dan tingkat pertumbuhan permintaan industri.
 - b. Mengetahui pangsa pasar relatif masing-masing jenis produk.
 - c. Mengetahui Market Share.
 - d. Menentukan strategi pemasaran
2. alat analisa yang digunakan adalah matrik BCG.

Perbedaan dengan penelitian yang sekarang

1. obyek penelitian sebelumnya adalah perusahaan konvensi, sekarang adalah beras
2. penelitian sebelumnya 3 produk, penelitian ini satu produk 3 kualitas (merk)

2.1.2 Penelitian Moh Rozak Holiq Annas (2002)

Penelitian tersebut berjudul “Perumusan Strategi Pemasaran berdasarkan Alat Analisis Matrik *Boston Consulting Group* pada perusahaan Kuningan Setia di Bondowoso”. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut adalah *Matrik Boston Consulting Group*. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa empat jenis produk yaitu:

1. Produk Poidon di posisi *Question Mark*.
2. Produk Bokor diposisi *Star*.
3. Produk Hiasan Meja di posisi *Star*.
4. Produk Hiasan Gantungan di pososi *Cash Cow*.

Adapun penelitian terdahulu dan sekarang terdapat beberapa persamaan dan perbedaan antara lain :

Persamaan dengan penelitian sekarang adalah:

1. Tujuan penelitian sama
 - a. untuk mengetahui tingkat pertumbuhan produk tingkat pertumbuhan permintaan industri.
 - b. Mengetahui pangsa pasar relatif dan Market Share masing-masing produk
 - c. Menentukan strategi pemasaran.
2. keduanya menggunakan alat analisis Matrik Boston Consulting Group.

Perbedaan dengan penelitian sekarang:

1. obyek penelitian sebelumnya adalah perusahaan kuningan, penelitian ini beras
2. produk 4 macam dengan bahan baku sama, penelitian ini satu produk 3 kualitas (merk)

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. 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 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 di sebabkan karena masing-masing ahli meninjaunya dari segi yang berbeda-beda, ada yang lebih menitik beratkan pada segi barangnya, segi kelembagaanya, segi manajemen dan adapula yang menitik beratkan dari semua tersebut sebagai sebuah sistem.

William J. Stanton (Swasta,1998:5) menyatakan bahwa :“ Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensiaial.

Definisi ini mempunyai beberapa pengertian penting, yaitu :

- a. merupakan definisi sistem 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 pruduk dan tidak berhenti sampai keinginan konsumen benar-benar terpuaskan, mungkin beberapa waktu setelah penjualan di lakukan.
- e. untuk berhasil, pemasaran harus memaksimalkan penjualan yang menghasilkan laba dalam jangka panjang. Jadi pelanggan harus benar-benar merasa kebutuhan diperhatikan agar perusahaan memperoleh kesinambungan usaha yang biasanya sangat vital bagi keberhasilan.

Pendapat lain Kotler (2000:10) mengungkapkan bahwa : Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan produk, pasar, harga dan promosi sampai produk ini ke tangan konsumen dan selanjutnya adalah perusahaan harus memberikan kepuasan kepada konsumen agar usaha terus berjalan.

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

1. Pemasaran di definisikan sebagai suatu proses manajerial yang memanifestasikan sendiri dalam program yang dirumuskan dengan seksdama dan tidak sekedar tindakan yang serampangan yang dirancang untuk memperoleh tanggapan yang diinginkan.
2. Pemasaran menggunakan dan meramu seperangkat sarana yang disebut ramuan pemasaran (*marketing mix*) yakni rancangan penawaran, promosi, harga, komunikasi dan distribusi.

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

Lebih jelas, Philip Kotler (Swasta, 1998:7) menyatakan bahwa manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasaan program-program yang ditujukan untuk mengaddakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

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 yang telah di lakukan jauh sebelum pertukaran dilakukan dan tidak berakhir setelah penjualan.

2.2.2 Persaingan dan Strategi Pemasaran

Pada dasarnya perusahaan merumuskan strategi karena ingin lebih unggul dari pada persaingan, 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 didalam 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. Dengan demikian peluang yang di miliki perusahaan untuk memenangkan persaingan akan lebih besar.

Pengertian strategi di ungkapkan oleh Kotler (1992:287) menyatakan bahwa : Strategi adalah cara – cara mendasar yang meliputi serangkaian keputusan yang di gunakan untuk mencapai tujuan pemasaran dan dilakukan pada pasar yang telah di tetapkan.

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

Learned, 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 uraian yang berjudul “*The Seventh S Models Mc.Kinsey*” yaitu antara lain :

- a. *Strategi* : Bagaimana organisasi merencanakan melawan para pesaing
- b. *Skill* : Sesuatu yang dikerjakan organisasi dengan baik.
- c. *Shared Valume* : Keyakinan yang membimbing karyawan dalam organisasi mengenai keberadaan.
- d. *Staff* : Manusia dalam organisasi

- e. *System* : Sistem teknis pengerjaan akuntansi, laporan, personil dan melakukan pekerjaan.
- f. *Style* : Cara dan gaya dalam melakukan sesuatu.
- g. *Structure* : Garis dan kotak pada bagan organisasi termasuk komite, tim proyek dan tim khusus.

Jadi strategi pemasaran adalah cara – cara mendasar yang meliputi serangkaian keputusan yang digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran dan dilakukan pada pasar sasaran yang telah ditetapkan. Maka dari itu didalam menetapkan strategi pemasaran haruslah menetapkan sasaran pada kondisi pasar apa, bagaimana pertumbuhannya, serta segmentasi yang di tuju. Bila kesesuaian antara strategi pemasaran yang di gunakan dengan sasaran perusahaan sangat di mungkinkan tujuan perusahaan akan tercapai.

2.2.3 Siklus kehidupan Produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kesuatu pasar untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan. Lima tingkat produk antara lain (Philip kotler; 1997:51)

1. Tingkat paling dasar adalah manfaat inti (core benefit) yaitu jasa atau manfaat dasar yang sesungguhnya di beli pelanggan.
2. Pemasar harus mengubah manfaat inti itu menjadi produk dasar (basic product).
3. Pemasar menyiapkan suatu produk yang diharapkan (expected product), suatu set atribut dan kondisi yang biasanya diharapkan dan di setujui pembeli ketika mereka membeli produk.
4. Pemasar menyiapkan produk yang ditinggalkan (argumented produk) yang memenuhi pelanggan itu melampaui harapan mereka.
5. Produk potensial (potensial produk) yang mencakup semua peningkatan dan transformasi yang akhirnya akan dialami produk di masa depan.

Sirkus kehidupan produk *Produk Life Cycle* (PLC) menggambarkan sejarah penjualan produk umum yang mengikuti kurva berbentuk bel. Kurva ini umumnya dibagi menjadi empat tahap yaitu (Philip Kotler; 1997 : 307)

1. Perkenalan (introduction) suatu periode pertumbuhan penjualan yang lambat saat produk itu di perkenalkan dipasar. Pada tahap ini tidak ada laba karena besarnya biaya untuk memperkenalkan produk.
2. Pertumbuhan (Growth) suatu periode penerimaan pasar yang cepat dan peningkatan laba yang besar.
3. Kedewasaan (Maturity) suatu periode penurunan dalam pertumbuhan penjualan karena produk itu telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. laba stabil atau menurun karena peningkatan pengeluaran pemasaran untuk mempertahankan produk dalam persaingan.
4. Penurunan (Decline) periode saat penjualan menunjukkan arah menurun dan laba menipis.

Ciri-ciri dan Strategi Pemasaran dari empat tahap Siklus Hidup Produk.

1. Tahap Perkenalan

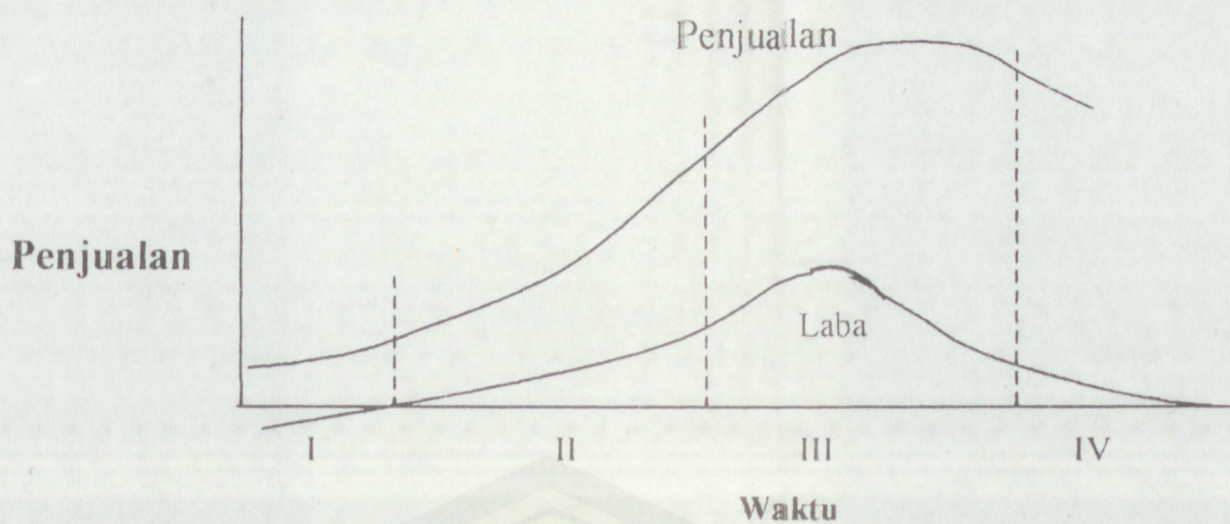
Cirinya : produk baru di luncurkan karena diperlukan waktu untuk meluncurkan produk ke beberapa pasar dan memenuhi saluran penyalur, pertumbuhan penjualan lambat. Laba negatif atau rendah dalam tahap ini karena penjualan yang rendah dan biaya distribusi dan promosi yang besar.

Strategi dalam tahap ini

- a. Strategi Peluncuran cepat (rapid skimming, strategy) merupakan peluncuran produk baru pada harga tinggi dengan tingkat promosi tinggi.
- b. Strategi peluncuran lambat (slow skimming strategy) merupakan peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan sedikit promosi.
- c. Strategi penetrasi cepat (rapid penetration strategy) merupakan peluncuran produk pada harga rendah dengan biaya promosi yang besar.
- d. strategi penestasi lambat (slow penetration strategy) merupakan penluncuran produk baru dengan harga rendah dan tingkat promosi yang rendah.

2. Tahap Pertumbuhan

Cirinya: Peningkatan pesat dalam penjualan, penerimaan awal menyukai produk tersebut dan konsumen tambahan mulai membeli produk,



Gambar 2.1 : Siklus Hidup Produk

Sumber : Philip Kotler : 306

2.2.4 Matrik Boston Consulting Group (BCG)

Dengan berpegang pada teori siklus hidup industri tersebut, maka manajer perusahaan dituntut untuk membuat keputusan strategi tingkat perusahaan. Adapun pengertian 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.

Matrik *Boston Consulting Group* lahir pada akhir dasawarsa 1960, diperkenalkan pertama kali oleh *Boston Consulting Group*, salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat.

Penggambaran (pemetakan) dalam matrik juga disusun 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 matrik *Boston Consulting Group* 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 strategi atau satu jenis produk, proses dekomposisi tidak perlu dilakukan.

Dalam operasionalnya matrik ini memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horisontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (Market growth rate) yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horisontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (relative market share) yang dimiliki oleh masing – masing unit usaha strategi. Empat sel tersebut adalah sel bersimbol tanda tanya (?), simbol bintang (*star*), simbol rupiah (*Cash cow*), anjing (*dog*).

Matrik *Boston Consulting Group* memiliki beberapa unsur yaitu :

1. Tingkat Pertumbuhan Pasar

Tingkat Pertumbuhan pasar berada disumbu 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 barang, 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 matrik Boston Consulting Group. Ada cukup banyak dasar yang digunakan untuk menentukan titik pembagi (cut off point) sumbu vertikal matrik Boston Consulting Group. Yang paling utama dipakai adalah angka 10%. Angka inilah yang dipakai ketika matrik Boston Consulting Group diperkenalkan pertama kali oleh Boston Consulting Group. Rentahnya mulai dari 0% sampai 20%, walaupun rentang yang lebih besar dapat pula ditunjukkan. Oleh karena itu, amat wajar jika angka inilah kemudian paling lazim digunakan, sekalipun sesungguhnya pilihan pada angka tersebut pada mulanya lebih bersifat sembarang (arbitray). 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 berguna sebagai standar penentuan tinggi rendahnya tingkat pertumbuhan pasar.

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

Kekuatan atau kelemahan perusahaan matrik *Boston Consulting Group* 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 dikuasai pesaing pokok. Dengan demikian, besarnya pangsa pasar relatif berwujud angka mutlak, bukan prosentase. Nilai dapat besar dibanding satu atau lebih kecil dibanding satu. Jika besarnya pangsa pasar relatif menunjukkan angka lebih dari 1x maka perusahaan tersebut dinilai memiliki keunggulan dari pesaing pokoknya.

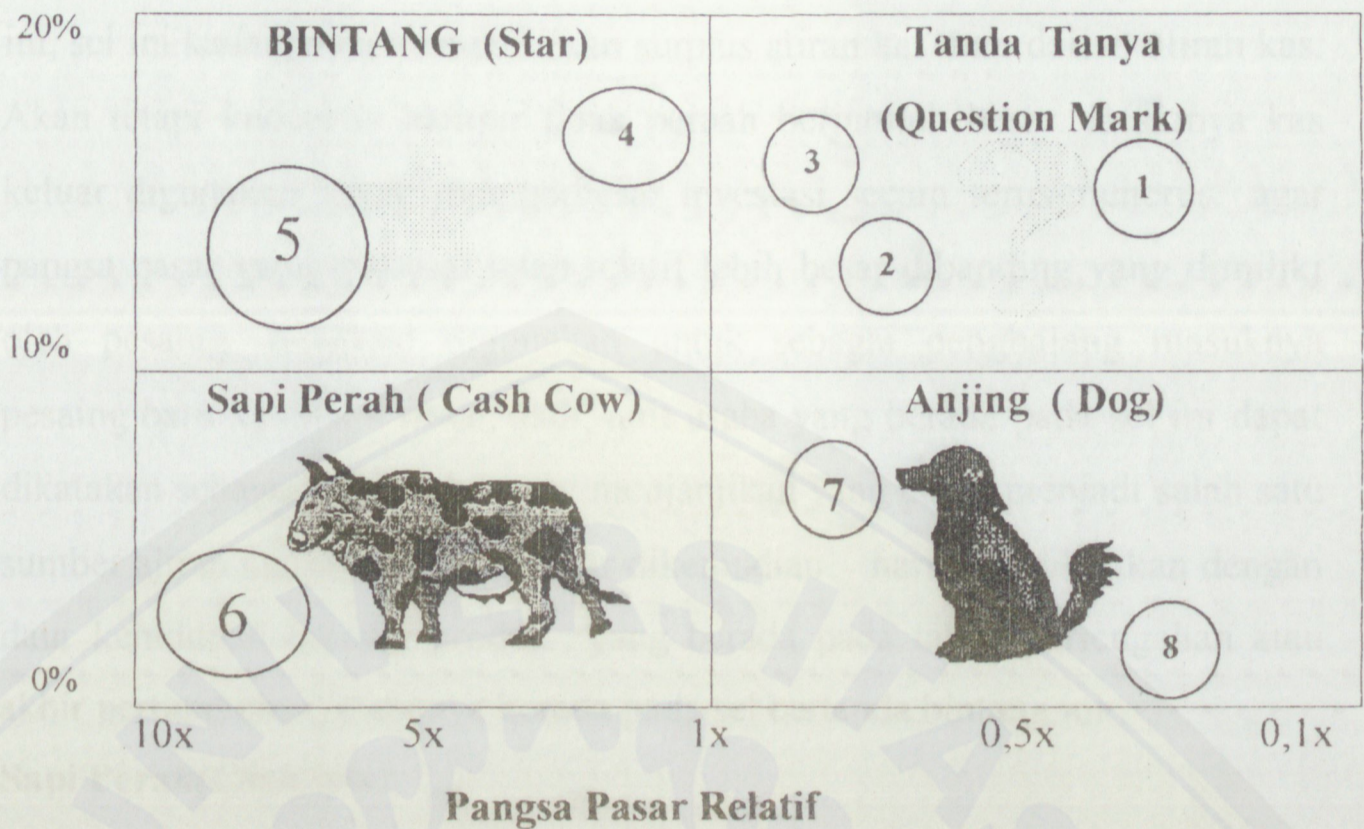
3. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Untuk mengetahui market share diperlukan suatu perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industri. Pada analisa *Boston Consulting Group* ini, market share ditunjukkan dengan luas lingkaran yang mencerminkan besarnya penjualan produk yang dikeluarkan perusahaan terhadap penjualan industri.

Hal ini sesuai dengan pendapat Kotler, (1995:81) menyatakan: Kedelapan lingkaran mewakili ukuran dan posisi saat ini dari delapan bisnis dalam sebuah perusahaan. Pangsa pasar penjualan setiap bisnis sebanding dengan luas lingkaran. Jadi bisnis paling besar adalah nomer lima dan enam. Lokasi masing-masing bisnis menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif.

T
I
N
G
K
A
T

P
E
R
T
U
M
B
U
H
A
N

P
A
S
A
R

Gambar 3 : Maktriks Boston Consulting Group (BCG)

Sumber : Philip Kotler, 1998: 64

Keterangan1. **Tanda Tanya (Question Mark's).**

yaitu bisnis perusahaan yang bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan tinggi, namun pangsa pasar relatif rendah karena unit usaha ini belum mampu mengeksploitasi peluang bisnis tersebut. Akibatnya, unit usaha ini memiliki defisit aliran kas besar. Akan tetapi hendaknya tidak dilupakan bahwa unit tersebut juga memiliki peluang tumbuh dan berkembang 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. **Bintang (Star)**

Kalau bisnis tanda tanya berhasil, bisnis akan menjadi bintang. Bintang adalah pimpinan pasar dalam pasar yang tumbuh cepat. Akibatnya, unit usaha

akhir pertumbuhan atau tahap awal kedewasaan biasanya berada dalam sel sapi perah.

4. Anjing (*Dog*)

Unit usaha yang terletak di dalam sel ini ditafsirkan sebagai 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 beropersi pada pasar yang hanya memberikan peluang bisnis yang kecil dan itu hanya menguasai sedikit pasar. Kalaupun ada surplus kas, biasanya hanya berjumlah amat kecil. Sepanjang tidak memerlukan dan investasi yang besar, biasanya unit usaha ini masih cenderung dipertahankan dan apabila memerlukan dana investasi yang besar manajemen lebih cenderung memiliki 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(*dog*) ini. Tanda yang mengisyaratkan penghapusan.

Setelah menggambarkan posisi masing-masing produk dalam matrik *BCG*, tugas perusahaan selanjutnya adalah menentukan strategi dari masing – masing produk tersebut yaitu

a. Kembangkan (*build*)

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 (*Hold*).

Bermaksud mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki, karena pangsa pasar 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 sapi perah (*cash cow*).

c. Panen (*Harvest*)

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*) dan dapat juga digunakan untuk tanda tanya dan *dog*.

d. Jual (*Divest*)

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

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

Sejalan dengan langkah kebijakan penyusunan atau perumusan strategi pemasaran dari hasil pemetaan *Boston Consulting Group* (BCG), Glueck (1999:216) berpendapat bahwa prinsipnya terdapat empat macam strategi generik. Keempat macam strategi generik adalah sebagai berikut :

1. Strategi Stabilitas (*Stability Startegy*)

- a. Prinsipnya strategi ini menekan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi – fungsi perusahaan
- b. lebih pada meningkatkan efisiensi disegala bidang untuk untuk meningkatkan kinerja atau keuntungan.
- c. Digunakan pada suatu produk atau bisnis yang berada pada tahap kedewasaan (*Mature*)

2. Strategi Ekspansi (*Ekpansion Strategy*)

- a. Prinsipnya lebih menitik beratkan pada pertumbuhan / perluasan produk, pasar atau pun fungsi dalam perusahaan.
- b. Lebih pada meningkatkan aktivitas perusahaan
- c. Karena adanya perluasan akan mengakibatkan strategi ini mengandung resiko yang tinggi.

3. Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*)

- a. Perusahaan melakukan pengurangan atas suatu produk, pasar atau fungsi tertentu.
- b. Menekankan pada pemulangan atau pun menutup unit bisnis yang mempunyai pangsa pasar rendah dan pertumbuhan yang rendah.
- c. Biasanya diterapkan pada suatu bisnis pada tahap menurun.
- d. Pemakaian strategi ini bukan selalu berarti bahwa perusahaan gagal dalam menjalankan bisnis, tetapi terkadang ada 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 unitn lain yang kurang menguntungkan dan mengalokasikan sumber daya keunit yang memerlukan

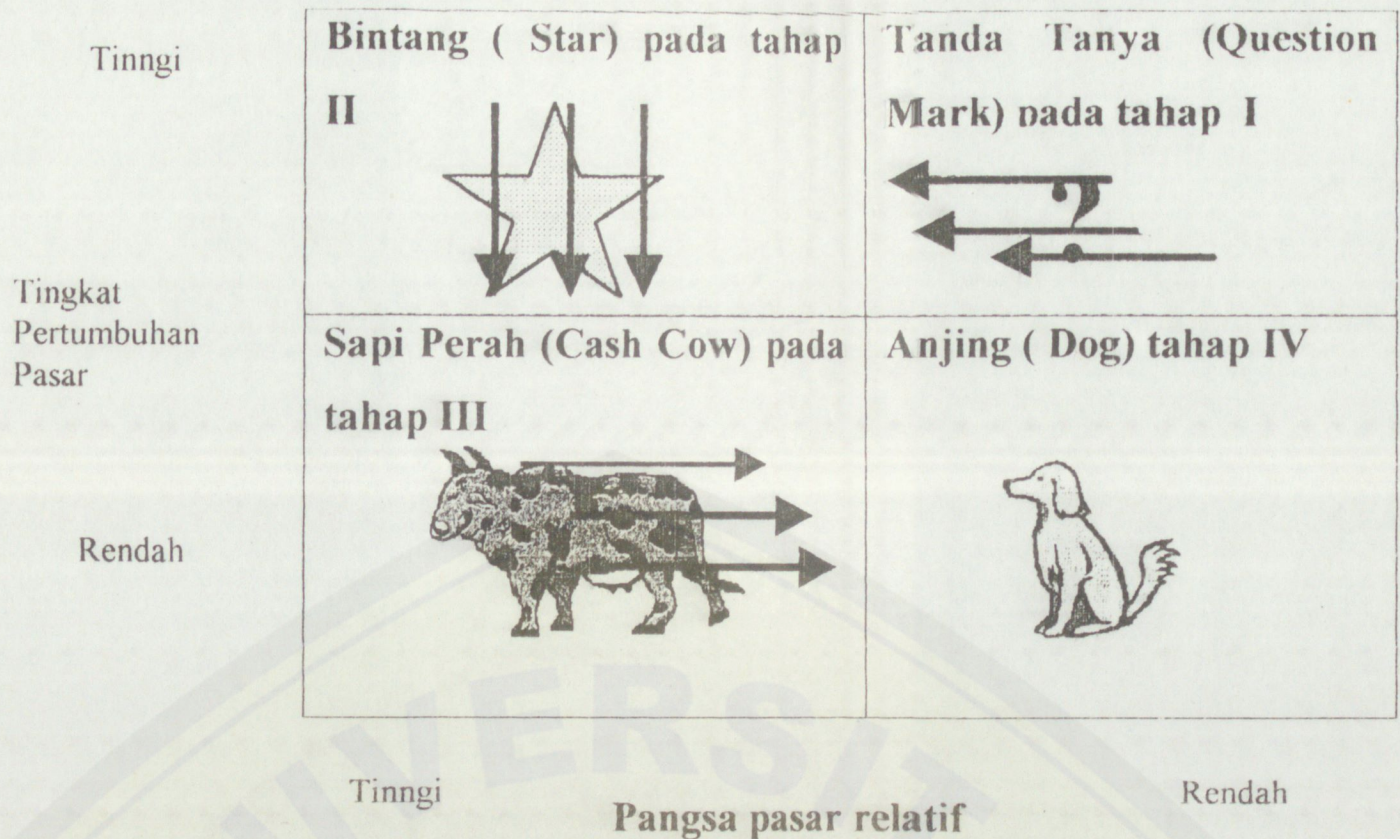
4. Strategi Kombinasi (*Combination Strategi*)

- a. Merupakan kombinasi dari strategi yang telah di sebut diatas
- b. Terjadinya perubahan - perubahan yang cepat pada lingkungan luar atau dalam perusahaan seperti perubahan musiman.
- c. Adanya tahap - tahap kehidupan yang berbeda (lahir, tumbuh, dewasa dan menurun) dari suatu 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 tetpa bertahan di persaingan yang ketat.

Hubungan siklus hidup produk dengan matrik *Boston Consulting Group* (BCG) yaitu :

- a. Tahap pengenalan identik dengan (*question mark*) biasanya ditawarkan produk baru diperlukan waktu untuk meluncurkan produk ke pasar sehingga pertumbuhan penjualan lambat. Tingkat pertumbuhan sangat tinggi artinya produk baru memiliki tingkat peluang yang tinggi di pasar. Kekuatan penjualan perusahaan masih relatif kecil dan rendah hal ini ditunjukkan oleh pangsa pasar relatif yang rendah. Tingkat keuntungan atau laba pada umumnya masih rendah karena banyak digunakan untuk biaya promosi dan investasi.
- b. Tahap pertumbuhan ini identik dengan *star* ditandai dengan peningkatan pesat dalam penjualan, konsumen tambahan mulai membeli produk. Tingkat pertumbuhan pasar produk tinggi serta pangsa pasar relatif menunjukkan angka yang besar seiring dengan tingginya volume penjualan perusahaan. Laba meningkat selama tahap pertumbuhan.
- c. Tahap kedewasaan identik dengan *cash cow*, tahap ini menunjukkan pangsa pasar relatif lambat artinya volume penjualan produk tersebut melambat. Hal ini karena tidak ada saluran distribusi baru di isi dan sering melakukan penurunan harga. Tingkat pertumbuhan pasar produk tersebut juga menurun dikarenakan pelanggan beralih pada produk lain dan laba yang diperoleh tidak mengalami peningkatan tapi sebaliknya dapat menurun.
- d. Tahap kemunduran identik dengan *dog* pangsa pasar relatif mengalami penurunan hal ini disebabkan volume penjualan mengalami penurunan baik bentuk dan merk produk. Tingkat pertumbuhan pasar (lingkungan bisnis) cenderung menurun karena terjadi pergeseran selera konsumen serta meningkatnya persaingan, saat penjualan menurun laba mengalami masa penurunan dalam hal ini perusahaan cenderung untuk rugi *decline*.



Gambar : Pergerakan Unit Usaha Strategi

Sumber : Suwarsono 2000: 166 (dalam buku manajemen strategi)

Keterangan :

Gambar tersebut menggambarkan pergerakan siklus hidup produk dalam matrik *Boston Consulting Group* (BCG). Kemampuan matrik memberikan masukan secara sederhana tetapi jelas dari masing – masing unit usaha strategi (U2S) yang dimiliki perusahaan. Dengan gambar tersebut manajemen mampu mengenali peluang bisnis dan potensi yang dimiliki oleh masing – masing usaha. Serta diharapkan dapat melakukan analisis aliran kas masuk (*cash generation*). Sumbu pertumbuhan mengisyaratkan besarnya aliran kas yang di perlukan, sedang sumbu pangsa pasar relatif mengisyaratkan besarnya aliran kas masuk. Manajemen juga memiliki landasan berpijak dalam menentukan pengambilan keputusan strategi bisnis dan mengambil keputusan mengalokasi sumber daya dana.



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. Russ Enffindi (1994 : 30) berpendapat rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah.

Pendapat lain Ari Kunto (1992 : 41) mengatakan desain penelitian merupakan rencana atau rancangan yang dibuat penelitian, sebagai pedoman 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 sebagai berikut:

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

2. Menentukan sifat penelitian

Menurut Ari Kunto (1998:247) penelitian komperatif artinya peneliti yang tidak melakukan percobaan (eksperimen) pada subyek yang diteliti. Jadi pada penelitian ini, peneliti tidak melakukan percobaan tetapi hanya ingin memetakan produk yang ada dalam matrik BCG.

3. Menentukan Variabel dari penelitian ini ada tiga variabel dalam penelitian ini yaitu :
- a. tingkat pertumbuhan pasar produk
 - b. besarnya pangsa pasar relatif
 - c. *market share* masing – masing merk produk (Product line)

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang di gunakan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder yang diperoleh dari hasil wawancara dan data penelitian yang berasal dari divisi pemasaran perusahaan, dinas perindustrian dan perdagangan. Data yang di peroleh berupa data volume penjualan perusahaan dan data volume penjualan industri.

3.3 Batasan Masalah

Produk yang di hasilkan oleh PT. Dua Putra Ajung Kalisat Jember satu jenis produk tiga merk. Tiga merk tersebut adalah merk Dua anak, merk Macan, merk Nikisae. Data yang diteliti adalah data lima tahun terakhir yaitu data mulai tahun 1998 sampai 2002. Data tersebut mengenai data permintaan dan penjualan produk.

3.4 Metode Analisis Data

Adapun metode analisis yang diterapkan untuk menentukan strategi pemasaran berdasarkan Matrik *Boston Consulting Group* (BCG) menggunakan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Mengukur Tingkat Pertumbuhan Pasar Produk

Tingkat pertumbuhan pasar diukur dengan mengidentifikasi tingkat pertumbuhan produk dengan menggunakan peramalan penjualan produk untuk masa yang akan datang dengan mendasarkan diri pada data yang ada pada periode yang telah lalu. Menggunakan persamaan trend pangkat tunggal (Ahyari, 2000 : 3.23).

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

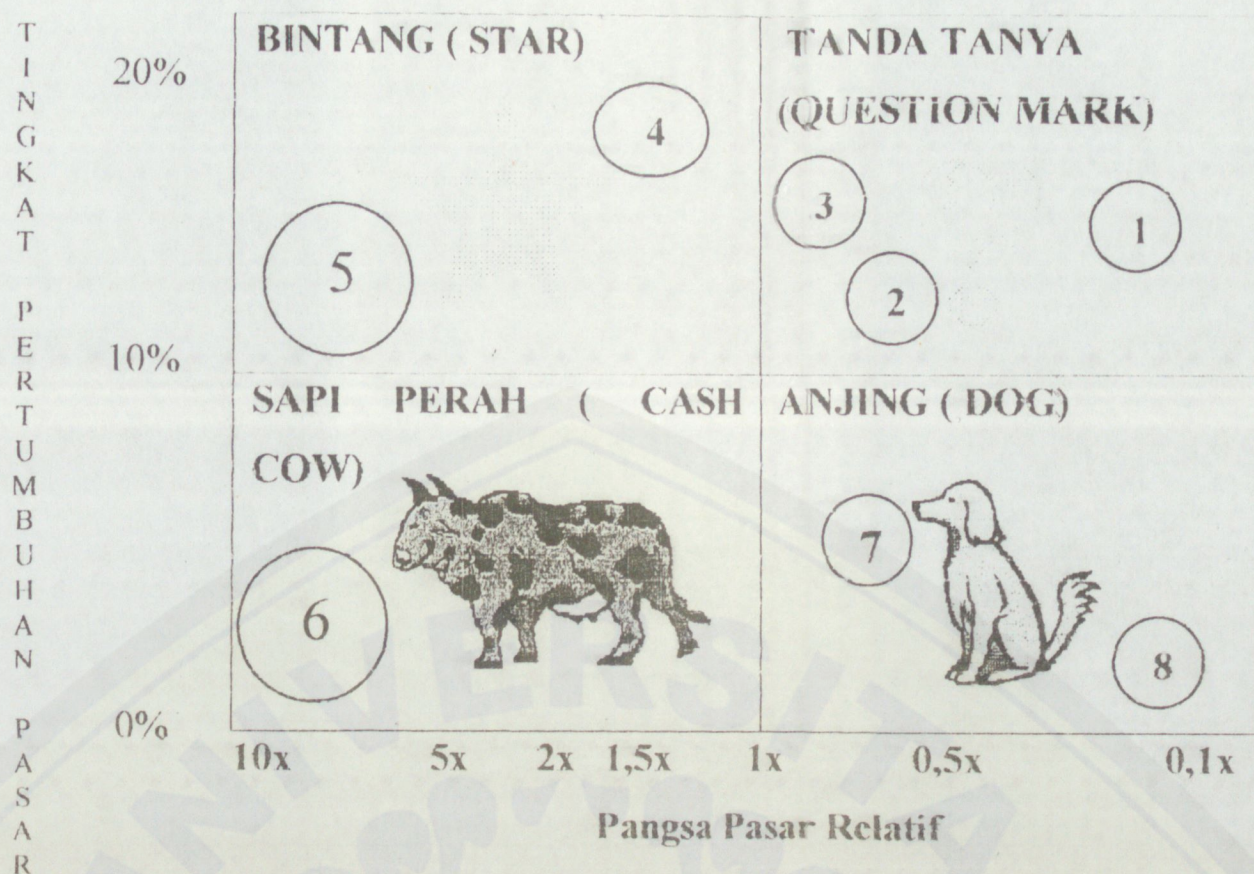
Besarnya pangsa pasar relatif berwujud angka mutlak, bukan persentase. Nilainya dapat lebih besar dibanding satu atau lebih kecil dibanding satu.

- b. Untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan sekarang dengan industri sejenis yang menunjukkan kekuatan perusahaan dan dinyatakan dalam persentase, pada umumnya market share dengan rumus. (Adisaputro, 2000 : 163)

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

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

2. Melakukan pemetakan *Boston Consulting Group* (BCG) dengan cara membandingkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif dengan market share masing – masing produk. (Philip Kotler,1994 : 64)



Gambar 3.1 : Icon Matrik *Boston Consulting Group* (BCG)

Sumber : Philip Kotler (1997: 64)

3.5 Defenisi Operasional

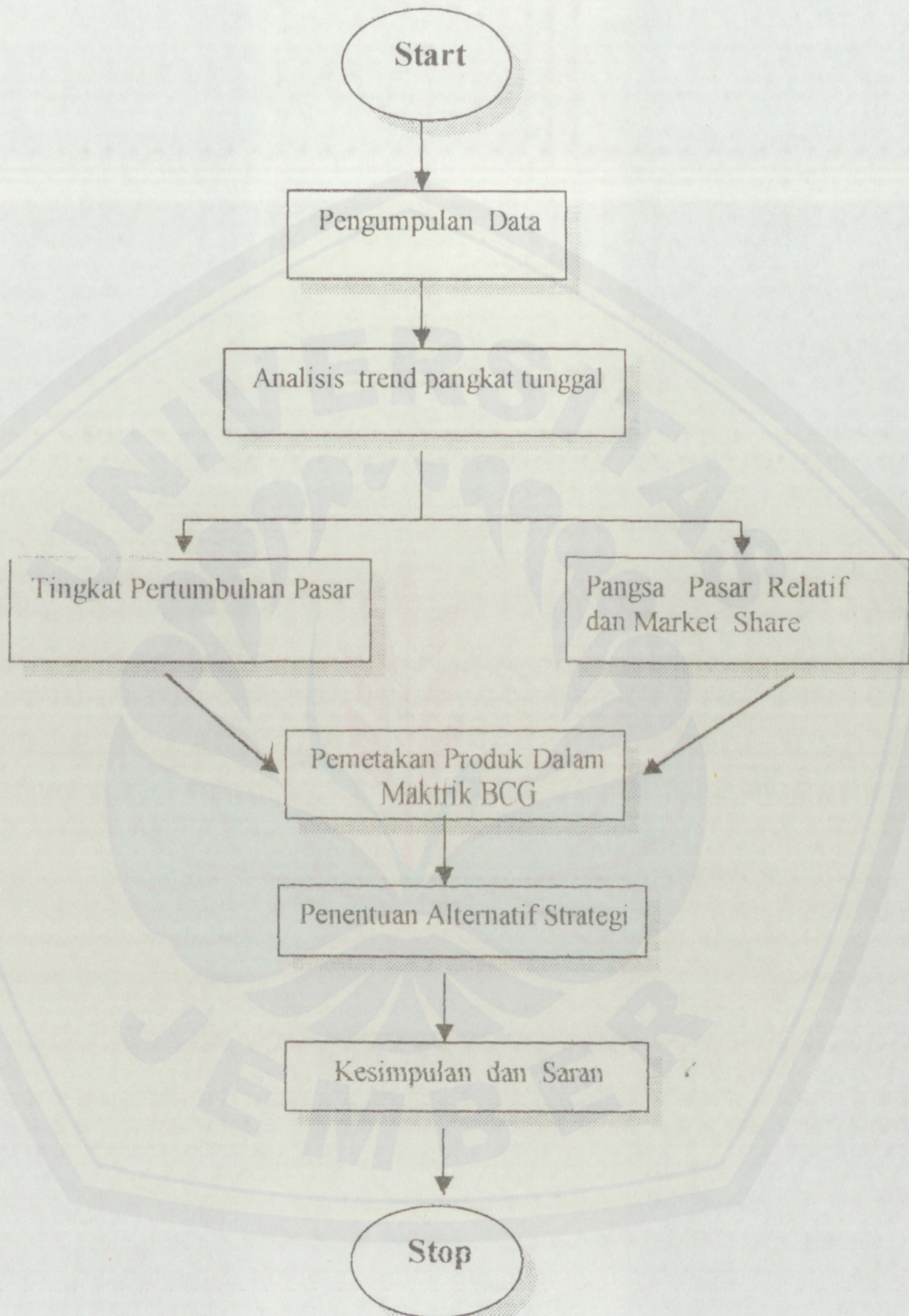
Pada penelitian ini diperlukan beberapa pengertian tentang konsep – konsep variabel yang di gunakan agar tidak menimbulkan salah pengertian di dalam interpretasinya. Adapun variabel yang di gunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Volume penjualan perusahaan adalah volume penjualan beras yang diproduksi oleh perusahaan.
2. Volume penjualan pesaing pokok adalah volume penjualan beras yang diproduksi oleh perusahaan yang menjadi pemimpin pasar.
3. Volume penjualan industri adalah volume penjualan dari semua perusahaan yang memiliki produk sejenis.
4. Tingkat pertumbuhan pasar adalah banyaknya beras yang di hasilkan oleh keseluruhan perusahaan yang sama dan merupakan proyeksi perkembangan yang akan datang atau dapat juga berarti dimensi yang menunjukkan tingkat

aktivitas suatu bisnis dimasa yang akan datang dan dinyatakan dengan prosentase (%).

5. Pangsa pasar relatif adalah perbandingan anantara besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan tertentu dengan volume penjualan yang dikuasai pesaing pokoknya.
6. *Boston Consulting Group* (BCG) adalah matrik yang mengembangkan dan mempopulerkan matriks pertumbuhan pangsa pasar (growth-share matrix).
7. Produk beras yang dihasilkan antara lain :
 - a. Beras kualitas I merk dua anak memiliki keunggulan dalam rasa dan bentuk fisik yang utuh .
 - b. Beras kualitas II merk macan memilki hasil pengayakan patah satu yaitu beras yang patah pada salah satu ujungnya (52% - 54%) dan dicampur beras utuh.
 - c. Beras kualitas III merk Nikisac merupakan hasil pengayakan patah 2 yang dicampur dengan beras jenis IR-66

3.6 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

KETERANGAN KERANGKA PEMECAHAN MASALAH

1. Strat
2. Pengumpulan data historis dari penjualan meliputi data volume penjualan dan permintaan perusahaan.
3. Menggunakan trend pangkat tunggal untuk mengidentifikasi tingkat pertumbuhan produk
4. Dari analisis trend pangkat tunggal dapat diketahui tingkat pertumbuhan pasar.
5. Mencari Market Share dan pangsa pasar relatif untuk mengetahui potensi penjualan dengan industri pada umumnya.
6. Melakukan pemetaan dalam matrik *Boston Consulting Group* (BCG) untuk mengetahui posisi dari masing – masing produk .
7. Penentuan alternatif strategi pemasaran yang sesuai dengan masing – masing produk.
8. Kesimpulan dan saran



IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan.

PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha penggilingan padi. Pertama berdirinya perusahaan ini di rintis oleh Bapak Budi Yanto pada tahun 1975 dengan nama UD. Dua Putra yang merupakan usaha keluarga yang berbentuk CV. Lokasi perusahaan ini terletak di desa Ajung - Kecamatan Kalisat dan tempatnya berada di tepi jalan raya Ajung.

Perusahaan ini awalnya bergerak dalam bidang penggilingan jagung dengan memakai nama UD. Dua Putra dengan surat izin perusahaan (SIUP) nomor 6551/KP/PDMN/X/1975 yang melayani kebutuhan konsumen disekitar perusahaan dalam skala kecil. Pada tahun 1986 kemajuan usaha ini meningkat dengan di tambahnya penggilingan untuk padi dan juga melayani setiap penjualan padi dari petani secara langsung. Baru pada tahun 1990 penggilingan jagung sudah tidak di operasikan, UD. Dua Putra memfokuskan pada penggilingan beras dan berganti nama Penggilingan Beras (PB). Dua Putra menjadi perusahaan produksi beras siap di konsumsi yang pemasaran berasnya semakin diminati konsumen di wilayah Jember.

Pihak PB. Dua Putra sendiri semakin melakukan perbaikan produknya agar mudah terjangkau oleh konsumen. Serta pemasarannya mulai berorientasi dalam luas wilayah pemasaran tidak hanya di Jember tapi mulai berkembang ke daerah bondowoso, Situbondo, Lumajang, Banyuwangi dan lain- lain.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember dalam usahanya memiliki visi yaitu

1. memproduksi beras berkualitas baik dan higienis sebagai bahan pokok makanan masyarakat.

2. melaksanakan tugas khusus untuk menyelenggarakan fungsi kesejahteraan umum.

Untuk menciptakan visi perusahaan tersebut memerlukan tindakan – tindakan untuk mewujudkannya. Tindakan – tindakan yang di tuangkan dalam sebuah misi sebagai bentangan masa depan yang akan di lakukan. PB. Dua Putra menetapkan misinya sebagai berikut

1. melaksanakan tugas khusus yaitu memproduksi beras yang berkualitas dan higienis.
2. kreatif dan inovatif dalam menghadapi persaingan.
3. pengelolaan secara efektif dan efesien berdasarkan perubahan dan pengembangan kebutuhan konsumen
4. mengutamakan mutu yang berorientasi pada kebutuhan konsumen.

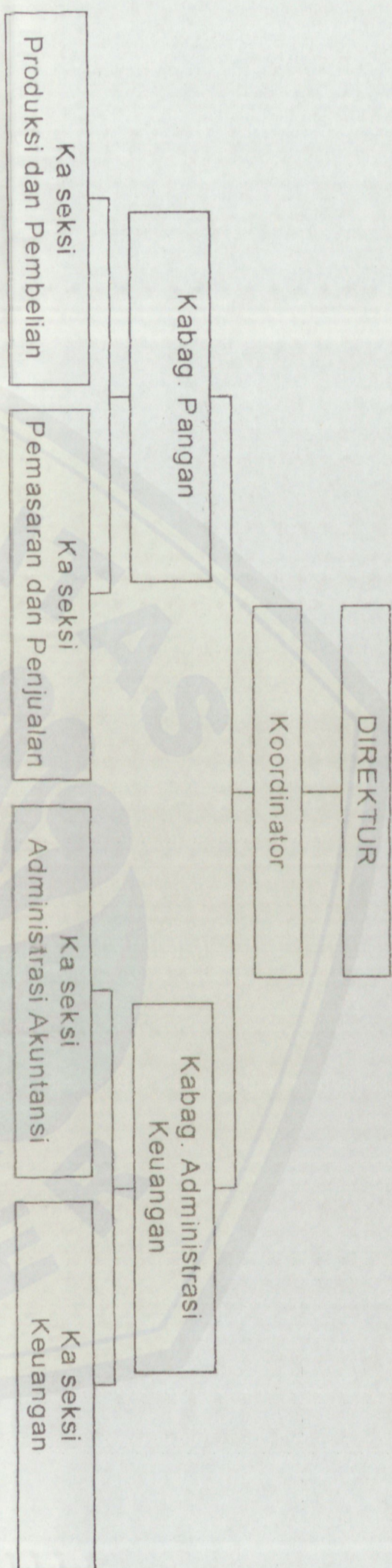
Dengan visi dan misi yang ditetapkan tersebut perusahaan memiliki tujuan yang hendak dicapai. Tujuan itu sendiri merupakan hasil yang diharapkan oleh perusahaan dalam jangka tertentu.

Perusahaan beras PB. Dua Putra menetapkan tujuan yang di bagi menjadi tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

1. Tujuan jangka pendek

Tujuan yang ditetapkan perusahaan dan harus dicapai dalam waktu kurang waktu lebih satu tahun. Adapun tujuan jangka pendek tersebut adalah:

- a. melakukan perencanaan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen maka perencanaan produk harus dilakukan melalui proses output dan imput yang selektif sehingga menghasilkan produk sesuai dengan keinginan konsumen.
- b. menjaga kelancaran produksi agar produksi yang dihasilkan terus meningkat.
- c. meningkatkan volume penjualan agar keuntungan meningkat.
- d. melakukan promosi terhadap produk perusahaan agar konsumen lebih mengenal produk tesebut dan bersaing dengan produk lain



Gambar 4.1 : STRUKTUR ORGANISASI PB. DUA PUTRA AJUNG KALISAT JEMBER

Sumber data : PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember, 2003

Adapun tugas dan masing –masing bagian dalam struktur organisasi tersebut sebagai berikut :

1. Direktur Perusahaan
 - a. Merencanakan tujuan perusahaan untuk jangka pendek dan jangka panjang.
 - b. Menetapkan kebijaksanaan umum perusahaan
 - c. Mewakili perusahaan dalam hubungannya dengan pihak luar, serta berhak menandatangani atas nama perusahaan dalam hubungannya dengan pihak luar.
 - d. Merencanakan pengadaan dan penggunaan dana untuk kelancaran pembiayaan dalam perusahaan.
 - e. Menangani masalah kepegawaian dalam perusahaan.
2. Koordinator
 - a. Mengkoordinasi dan mengawasi kabag. pangan dan kabag. Keuangan.
 - b. Membantu direktur dalam melaksanakan tugasnya
 - c. Memberikan nasihat kepada Direktur apabila di perlukan
3. Kepala Bagian Pangan
 - a. Merencanakan pembelian, produksi dan pemasaran perusahaan
 - b. Mengkoordinasi bagian produksi, pembelian padi dan pemasaran beras.
 - c. Mengawasi semua aspek yang berhubungan dengan lingkungan bagian produksi, pembelian padi dan pemasaran.
4. Ka.seksi Produksi dan Pembelian
 - a. Mengkoordinasi bagian pabrik dan bagian tehnik
 - b. Mengawasi kegiatan proses pembelian padi dan kelancaran proses produksi.
 - c. Mengarahkan pekerja sesuai dengan tugasnya masing - masing.
 - d. Memilih pemasok yang dapat memenuhi permintaan perusahaan dengan kualitas yang baik dan lelatif murah

- e. Bertanggung jawab kepada kabag. pangan atas hasil pembelian padi dan hasil produksi baik secara kuantitas maupun kuanlitatif.
5. Ka seksi Pemasaran dan Pejualan
 - a. Mengkoordinasi jalannya pelaksanaan pemasaran dalam rangka pencapain target pemasaran yang di tentukan sesuai strategi perusahaan.
 - b. Bertanggung jawab atas kegiatan pemasaran perusahaan.
 - c. Menggkoordinasi dan mengendalikan penjualan.
 - d. Melakukan pengawasan pada semua aspek yang berhubungan bagian pemasaran dan penjualan.
 6. Kepala Bagian Administrasi Keuangan
 - a. Mengatur dan melaporan aktifitas perusahaan yang berhubungan dengan keluar masuknya keuangan kepada direktur melalui koodinator.
 - b. Membuat laporan keuangan perusahaan secara berkala.
 - c. Mengkoordinasi kasi adm akuntansi dan kasi. Keuangan
 - d. Mengawasi pelaksanaan kegiatan kasi. Administrasi akuntansi dan kasi. Keuangan
 7. Kab. Seksi Administrasi akuntansi
 - a. Mencatat pelaksanaan operasi adminitrasi akuntansi yang mencakup kegiatan perusahaan
 - b. Menyusun laporan kegiatan administrasi perusahaan.
 8. Kab. Seksi keuangan
 - a. Mengatur keluar masuknya uang baik dalam pembelian dan hasil penjualan beras dalam setiap kegiatan perusahaan.
 - b. Membayar gaji karyawan
 9. Bagian Mesin
 - a. menjalankan mesin dalam kegiatan proses produksi
 - b. memperbaiki mesin apabila ada kerusakan
 - c. bertanggung jawab kepada kasi. Produksi atas kelancaran proses produksi dengan menggunakan mesin- mesin perusahaan.'

4.1.4 Personalia Perusahaan

1. Tenaga Kerja

Tenaga kerja pada PB.Dua Putra terdiri dari tenaga kerja tetap dan tenaga kerjaharien atau lepas.Tenaga kerja tetap pada perusahaan ini harus memiliki persyaratan tertentu berpendidikan, memiliki keahlian dan ketrampilan, sedangkan tenaga kerja harian atau lepas tidak memiliki persyaratan khusus namun lebih diutamakan yang mempunyai berbadan sehat baik rohani maupun jasmani.

PB. Dua Putra mempunyai tenaga kerja tetap sebanyak 10 orang terdiri dari 6 laki- laki dan 3 perempuan, sedangkan tenaga kerja harian sebanyak 32 orang terdiri dari 30 laki –laki dan 2 perempuan. Tenaga kerja harian yang terdapat didepartemen produksi sehingga tenaga kerja ini termasuk tenaga kerja langsung.

Tabel 4.1 Status Karyawan PB.Dua Putra Ajung Kalisat Jember (2002-2003)

Jumlah tenaga kerja				Total pekerja
Karyawan Tetap		Karyawan tidak tetap		
L	P	L	P	
7	3	30	2	42
Jumlah : 10		Jumlah : 32		

Sumber : PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember,2003.

Tabel 4.2 Jumlah Keseluruhan Karyawan PB.Dua Putra Ajung Kalisat Jember (2002-2003)

No	Jabatan	Jumlah tenaga kerja		Jumlah
		L	P	
1	Direktur	1		1
2	Kagab.Pangan	1		1
3	Ka. seksi Pembelian	1		1
4	Ka. seksi Produksi	1		1
5	Ka. seksi Pemasaran	1		1
6	Ka. seksi penjualan	1		1
7	Koordinator	1		1
8	Kag. administrasi keuangan		1	1
9	Ka Seksi Administrasi akuntansi		1	1
10	Ka Seksi keuangan		1	1
11	Bagian Mesin	2		2
12	Pekerja	28	2	30
Total		37	5	42

Sumber : PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember,2003

2. Hari Kerja dan Jam Kerja

PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember menetapkan 6 (enam) hari kerja setiap minggunya. Hari libur nasional ditetapkan sebagai hari libur bagi seluruh tenaga kerja. Namun pada hari minggu kadang – kadang tenaga kerja tetap masuk.

Adapun hari kerja dan jam kerja yang ditetapkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Hari Senin – Kamis dan hari Minggu pukul 08 : 00 – 16.00 dengan waktu istirahat pukul 12.00 – 13.00 WIB.
- b. Hari Jum'at pukul 08 : 00 – 16.00 dengan waktu istirahat pukul dengan waktu istirahat pukul 11.30 – 13.00 WIB

3. Sistem Pemberian Gaji dan Tunjangan.

PB.Dua Putra memberikan gaji kepada tenaga kerja berdasarkan spesifikasi dan deskripsi jabatan yang dimiliki oleh setiap tenaga kerja. Sistem pemberian gaji ditetapkan berdasarkan pada upah bulanan, upah mingguan dan upah borongan.

adapun penjelasan sistem upah tersebut adalah sebagai berikut :

a. Sistem Upah Bulanan

Pemberian gaji pada PB.Dua Putra besarnya gaji atau upah diberikan tetap untuk setiap bulan dan tidak tergantung terhadap perubahan jumlah total penjualan produk yang dihasilkan. Sistem bulanan diberikan kepada tenaga kerja tetap.

b. Sistem Upah harian

Sistem pemberian upah diberikan kepada tenaga kerja jemur dan giling dengan diperhitungkan kehadiran pekerja dan pemberian upah seminggu sekali.

c. Sistem Upah Borongan.

Sistem pemberian upah diberikan setelah pekerja selesai dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilaksanakan.

4. Fasilitas dan Jaminan Kesejahteraan Sosial

a. Pelayanan Pengobatan

Tunjangan diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tetap yang menderita sakit berupa tunjangan penggantian biaya pengobatan setengah dari biaya pengobatan. Pemberian tunjangan apabila bersangkutan mengalami kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan maka biaya pengobatan di biayai oleh perusahaan.

b. Ansuransi Jamsostek

Tunjangan diberikan kepada semua pekerja dengan keikutsertaan dalam Jamsostek yaitu asuransi sosial tenaga kerja yang meliputi tabungan hari tua, asuransi kecelakaan kerja, asuransi kematian.

4.1.5 Produksi

1. Produk yang di hasilkan.

a. Produk utama

Produk yang dijual adalah produk jadi berupa beras super dengan berbagai jenis kualitas berdasarkan segmen pasar.

1. Keunggulan beras kualitas I dinamakan beras super dalam pengemasannya menggunakan nama Dua Putra. Beras ini mempunyai keunggulan dalam rasa dan bentuk fisik beras utuh.
2. Untuk beras kualitas II dalam pengemasan menggunakan merk Macan. Beras ini merupakan hasil pengayakan patah I yaitu beras yang patah pada salah satu ujungnya (52%-54%) dan dicampur beras utuh.
3. Untuk beras kualitas III dalam pengemasan menggunakan merk Nikisae merupakan beras jenis IR- 66 dicampur dengan hasil pengayakan patah 2.

b. Produk yang bukan utama

1. sekam yaitu hasil dari pemisahan beras dengan kulitnya yang nantinya biasa dijual untuk produksi bata.
2. katul yaitu kulit beras yang halus yang bermanfaat untuk makanan ternak.
3. menir yaitu beras campuran dan sisa ayakan terakhir.

2. Proses Produksi

Secara garis besar prosedur pemolesan pada bagian produksi adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan melakukan pembelian gabah basah, ditimbang untuk selanjutnya dicatat berat dan nomer urutnya kemudian diberikan kartu nomer urut.
2. Gabah basah dijemur dibawah terik matahari selama 3 hari sampai kering hingga kadar airnya menyusut sampai 14% namun kondisi musim

hujan proses pengeringan bisa dilakukan dengan mesin pengering. Proses pengeringan gabah basah dengan basah berlangsung 2-3 hari.

3. Gabah yang sudah kering dimasukan ke gudang untuk didiamkan selama sehari setelah itu baru diproses penggilingan.
4. Gabah kering yang sudah memenuhi standar akan dibawa ke ayakan padi dengan menggunakan elevator padi. Padi yang ada isinya dan padi yang kosong kemudian masuk ke mesin giling siap untuk di proses. Dalam mesin akan terjadi proses pengelupasan gabah dan blower yang ada pada mesin pecah kulit di pisahkan antara beras dan sekam.
5. Setelah melalui mesin pecah kulit kemudian memasuki separator yaitu mesin yang memisahkan gabah yang sudah pecah kuli dan yang belum pecah kulit. Untuk gabah yang sudah pecah kulit akan turun ke mesin penyaring beras, sedang kan yang belum akan naik ke mesin pemecah gabah.
6. Tahap ini adalah tahap dimana beras yang sudah pecah kulitnya melalui mesin penyaring beras untuk di pisahkan kulitnya.
7. Melalui mesin penyaring beras maka beras memasuki mesin poles beras yang berfungsi membersihkan beras dari kotoran kulit gabah.
8. Dari mesin pemoles beras akan memasuki blower katul yaitu mesin yang berfungsi memisahkan beras dengan katulnya.
9. Melalui blower katul beras akan masuk ke elevator untuk dibawa ke mesin pengkilap beras atau masuk ke mesin pemutih beras.
10. Beras memasuki mesin Qebi yang di gunakan untuk memutihkan beras yaitu menghilangkan katul yang masih menempel pada beras melalui pengiupan dengan kecepatan tinggi, sedangkan beras yang memasuki mesin pengkilap beras maka berasnya akan menjadi mengkilap.
11. Beras yang sudah dipoles akan memasuki mesin pengayakkan beras. Mesin ini berfungsi memisahkan beras yang utuh dengan beras yang patah. Beras yang patah ini terbagi menjadi beberapa katagori yaitu

katagori patah 1 untuk kualitas II, patah 2 untuk kualitas III, patah 3,4,5 untuk beras campuran dan sisa ayakan terahir disebut menir.

12. Sesudah melewati ayakan beras maka akan di timbang sesuai yang ditetapkan yaitu 5 kg, 10 kg, 25 kg, 50 kg.
13. Proses terakhir setelah melalui penimbangan beras di kemas berdasarkan merk yang ada.

4.1.6 Pemasaran

1. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran perusahaan beras PB. Dua Putra Ajung Kalisat meliputi wilayah Jember, Bondowoso, Situbondo, Lumanjang, Pasuruan, Banyuwangi.

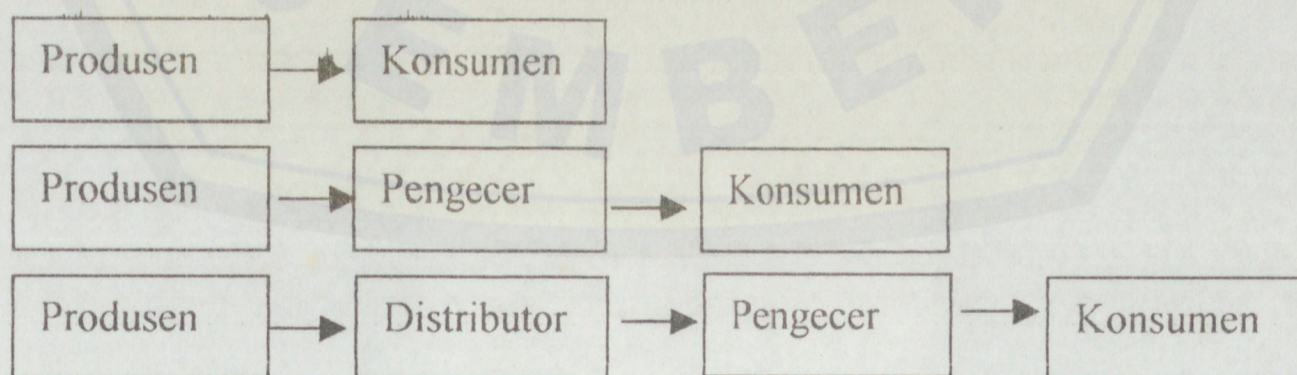
2. Saluran Distribusi

PB. Dua Putra Ajung Kalisat mendistribusikan beras menggunakan saluran distribusi langsung dan saluran distribusi tidak langsung. Bentuk saluran distribusi langsung yaitu langsung dari produsen ke konsumen. Bentuk saluran tidak langsung yaitu :

- a. produsen melalui pengecer untuk sampai ke konsumen
- b. menggunakan distributor.

Untuk lebih jelasnya jalur distribusi pemasaran beras PB. Dua Putra dapat dilihat melalui gambar berikut :

Gambar 4.2 : Jalur Distribusi Pemasaran Beras PB. Dua Putra Ajung Kalisat.



Sumber : PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember,2003

3. Promosi.

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh PB.Dua Putra antara lain :

1. Periklanan

PB.Dua Putra dalam melakukan kegiatan periklanan menggunakan beberapa media antara lain.

a. Media massa

Media massa yang digunakan untuk promosi antara lain radio (Kiss FM, Akbar, Prosalina) dan koran radar jember.

b. Pemberian papan nama

Pemberian papan nama dilakukan oleh PB. Dua Putra pada toko atau distributor yang telah memasarkan produk perusahaan.

c. Pemberian Stiker

Pemberian stiker dimaksudkan untuk mengingatkan konsumen atau produk perusahaan karena biasanya stiker ditempelkan ditempat yang strategis.

d. Menjadi sponsor dengan memberikan spanduk

PB.Dua Putra mengadakan promosi penjualan dengan pemberian spanduk pada kegiatan yang disosori.

2. Promosi Penjualan

PB.Dua Putra dalam mengadakan kegiatan promosi penjualan melalui, pemberian hadiah dan kupon berhadiah seperti piring, kalender dalam setiap pembelian tertentu.

4. Volume Penjualan

Besarnya volume penjualan yang berhasil dicapai oleh perusahaan selama lima tahun terakhir untuk tiga jenis beras adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3. Penjualan Jenis Beras PB. Dua Putra tahun 1998-2002 (dalam Kg)

Tahun	Dua Putra	Macan	Nikisae
1998	3.721.437	2.964.346	2.367.100
1999	3.698.345	3.282.567	2.864.285
2000	4.894.852	3.891.345	3.756.753
20P01	5.632.769	4.251.853	4.521.367
2002	6.847.530	4.460.527	4.723.893

Sumber : PB. Dua Putra Ajung Kalisat, 2003

4.1.7 Lingkungan Industri Perusahaan

Setiap perusahaan berada dalam lingkungan industri yang disebut lingkungan industri perusahaan yang merupakan lingkungan tempat perusahaan tumbuh dan berkembang. Dalam lingkungan industri pertanian (*rice milling*), perusahaan terdapat perusahaan pesaing.

Untuk keperluan penelitian, data yang diperlukan berupa hasil penjualan dari perusahaan pesaing. Data yang diperlukan berupa hasil penjualan dari perusahaan pesaing. Data tersebut diperoleh dari Dinas Industri dan Perdagangan. Adapun data mengenai permintaan industri dari hasil penjualan beras perusahaan selama lima tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4. Permintaan Industri Beras di Jember tahun 1998-2002 (dalam kg)

Merk Beras	1998	1999	2000	2001	2002
Dua Anak	3.721.437	3.638.345	4.894.852	5.632.769	6.847.530
Cobra	1.967.816	2.405.450	2.484.170	3.619.830	3.815.750
Zebra Merah	5.351.325	6.785.967	6.976.255	7.821.865	7.250.358
Pisang Timur	1.687.235	2.567.234	3.519.571	3.102.345	3.245.468
Lonceng	1.786.258	2.581.345	2.364.846	3.561.284	3.752.313
Macan	2.964.346	3.282.567	3.891.345	4.251.853	4.460.527
Zebra kuning	1.898.413	2.403.092	2.946.192	2.655.375	2.872.452
SJ	1.013.278	2.221.316	2.159.246	3.456.278	2.682.134
Anggur	1.289.467	1.564.678	1.756.423	2.013.654	2.205.486
KL	1.389.530	2.776.520	2.801.210	3.219.084	3.435.291
Nikisae	2.367.100	2.864.285	3.756.753	4.521.367	4.723.893

Mahkota	2.951.671	3.288.780	3.483.983	3.850.865	4.210.251
Kelinci	2.125.431	2.968.276	3.654.358	4.125.768	4.234.309
Hellokiti	2.024.523	2.156.657	2.682.964	3.452.643	3.754.993
Banteng	3.435.990	3.896.230	4.001.040	4.193.924	5.147.362
Jumlah	35.973.820	45.400.742	51.373.208	59.478.904	62.638.117

Sumber : Dinas Industri dan Perdagangan, 2003

Dari tabel diatas terlihat bahwa volume penjualan industri mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Beras merk dua anak sendiri mengalami penurunan sebesar 83.092 kg pada tahun 1999 namun pada tahun berikutnya mulai ada kenaikan. Dari lima tahun terakhir jumlah permintaan beras kualitas I terutama untuk dua putra meningkat sebesar 3.126.093 kg dengan jumlah pada tahun 2002 sebesar 6.847.530 kg. Jumlah total permintaan untuk beras merk dua anak dari tahun tahu 1998 sampai 2002 sebesar 24.734.933 kg.

Untuk volume penjualan merk macan meningkat sebesar 1.496.181 kg dengan jumlah pada tahun 2002 sebesar 4.460.527 kg. Jumlah total permintaan untuk beras merk macan dari tahun tahu 1998 sampai 2002 sebesar 18.850.638 kg.

Untuk merk Nikisae meningkat sebesar 2.356.793 kg dengan jumlah pada tahun 2002 sebesar 4.723.893 kg. Jumlah total permintaan untuk beras merk nikisae dari tahun tahu 1998 sampai 2002 sebesar 18.233.398 kg.

Jumlah volume penjualan industri dari tahun 1998 sampai 2002 mengalami peningkatan sebesar 26.664.297 kg dengan total penjualan untuk tahun 2002 sebesar 62.638.117 kg dengan total penjualan selama lima tahun terakhir sebesar 254.864.791 kg.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Mengukur Tingkat Pertumbuhan Pasar Produk pada tahun 2003

Tingkat Pertumbuhan Pasar dan Pertumbuhan Produk pada tahun 2003 Berdasarkan Berdasarkan tabel 4.4 dan perhitungan trend pada lampiran 6 sebagai berikut :

$$(71.195.185 - 64.454.510) : 64.454.510 \times 100\% = 10,4\%$$

b. Market Share merk Macan

Digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya yang dinyatakan dengan luas lingkaran. Berdasarkan lampiran 6 dan 9 market share dari merk Macan adalah sebesar:

$$(4.958.622 : 71.195.185) \times 100\% = 6,9\%$$

c. Market Share merk Nikisae

Digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya yang dinyatakan dengan luas lingkaran. Berdasarkan lampiran 6 dan 11 Market Share dari merk nikisae sebesar :

$$(5.557.880 : 71.195.185) = 7,8\%$$

4.2.4 Pemetaan Pada Matrik Boston Costuling Group (BCG)

1. Merk beras Dua Anak (D)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 10,4 %

Pangsa Pasar Relatif : 0,89

Market Share : 10,4 %

Berarti posisi dalam matrik Boston Consulting Group adalah "*Question Mark*"

2. Merk beras Macan (M)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 10,4 %

Pangsa Pasar Relatif : 1,2

Market Share : 6,9 %

Berarti posisi dalam matrik Boston Consulting Group adalah "*Star*"

2. Merk beras Nikisae (N)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 10,4 %

Pangsa Pasar Relatif : 1

Market Share : 7,8 %

Berarti posisi dalam matrik Boston Consulting Group adalah "*Star*"

Analisis posisi perusahaan perusahaan dalam persaingan sebagaimana diuraikan diatas dapat ditampilkan kedalam tabel sebagai berikut :

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa posisi tiga merk beras PB. Dua Putra yaitu Merk Dua anak, Merk Macan, Merk Nikisae berada pada tingkat pertumbuhan diatas 10% artinya tiga produk tersebut memiliki tingkat pertumbuhan pasar tinggi. Pangsa pasar relatif yang dimiliki tiga merk berbeda, Merk Dua Anak kurang dari 1 ini menunjukkan bahwa volume penjualan merk dua anak lemah atau kalah bersaing dengan pesaing terdekatnya (pesaing pokok) yaitu zebra merah. Dua merk lainnya Merk Macan dan Merk Nikisae memiliki pangsa pasar relatif lebih dari 1 artinya volume penjualannya lebih besar dari pesaing atau merk tersebut memimpin pasar. Market share yang dua merk yaitu Dua anak dan Macan menguasai diatas 7 % artinya menunjukkan besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan terhadap volume penjualan industrinya. Kecuali untuk merk Nikisae market share yang dikuasai kecil artinya menunjukkan besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan kecil terhadap volume penjualan industrinya.

Dari data- data yang diperoleh berupa hasil penjualan perusahaan dan permintaan industrinya. Evaluasi posisi produk tiap merk sesuai dengan matrik Boston Consulting Group selama lima tahun dari tahun 1998 samapi 2002 sebagai berikut:

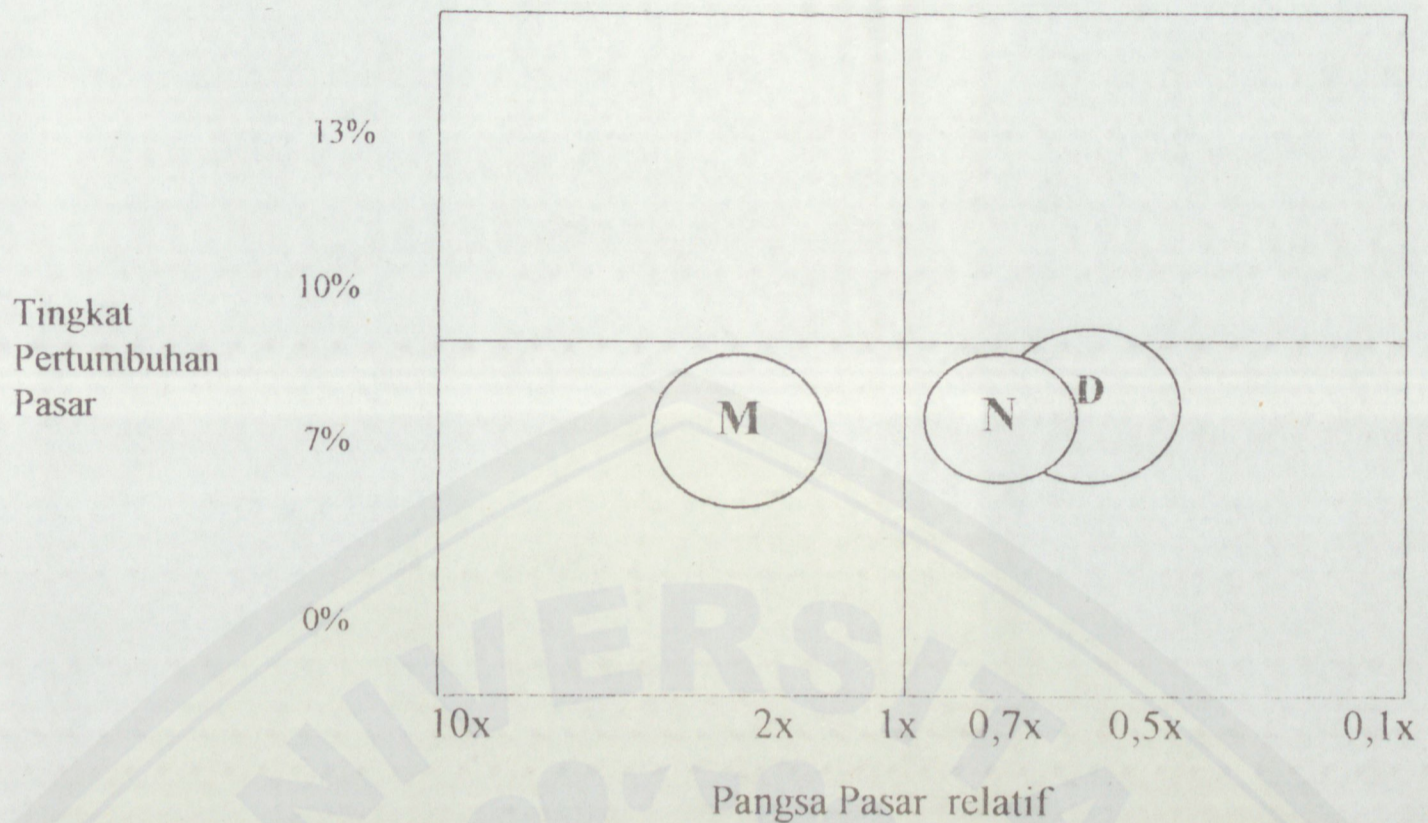
Tabel 4.6 Posisi produk tiap merk dalam lima tahun terakhir

Tahun	Dua Anak (D)			Macan (M)			Nikisae (N)		
	TPP	PPR	PP	TPP	PPR	PP	TPP	PPR	PP
1998	9,4%	0,6	10,3%	9,4 %	2	8,2%	9,4 %	0,7	6,5%
1999	26%	0,5	8%	26%	2	7,3%	26%	0,7	6,3%
2000	13%	0,7	9,5%	13%	1,3	7,5%	13%	0,9	7,3%
2001	15%	0,7	9%	15%	1,3	7%	15%	1	7,6%
2002	5%	1	10,9%	5%	1,2	6,7%	5%	0,9	7,5%

Sumber data : lampiran 1 - 5

Dari tabel tersebut dapat di ketahui posisi dalam matrik Boston Consulting Group produk tiap merk selama lima tahun terakhir. Gambar posisi tiap merk tersebut sebagai berikut :

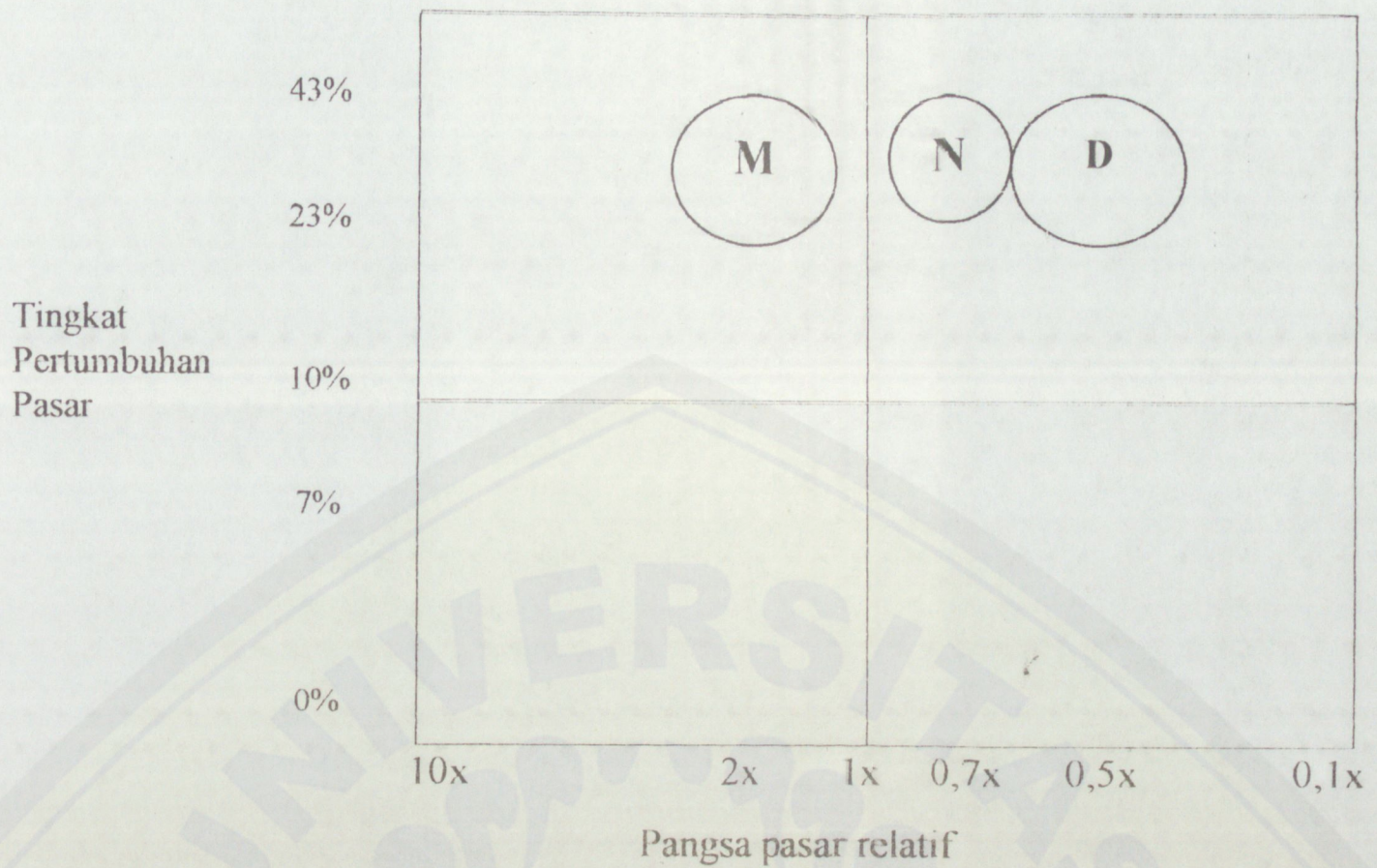
1. Posisi tiap merk pada tahun 1998



Sumber data : Tabel 4.7

Posisi persaingan beras PB. Dua Putra Tahun 1998, merk Dua anak pada "Question Mark" yang mana tingkat pertumbuhan pasar sangat besar tapi pangsa pasar relatifnya rendah dan pangsa pasar yang dikuasai hanya 10,3 %. Merk Macan berada pada posisi "Cosh Cow" disaat pangsa pasar relatifnya besar, tingkat pertumbuhan pasar rendah tapi pangsa pasar yang dikuasai besar 8,2 %. Merk Nikisae berada pada posisi "Dog" posisi ini menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar rendah dan pangsa pasar relatif juga rendah serta pangsa pasar yang dikuasai sangat kecil hanya 9,4 %.

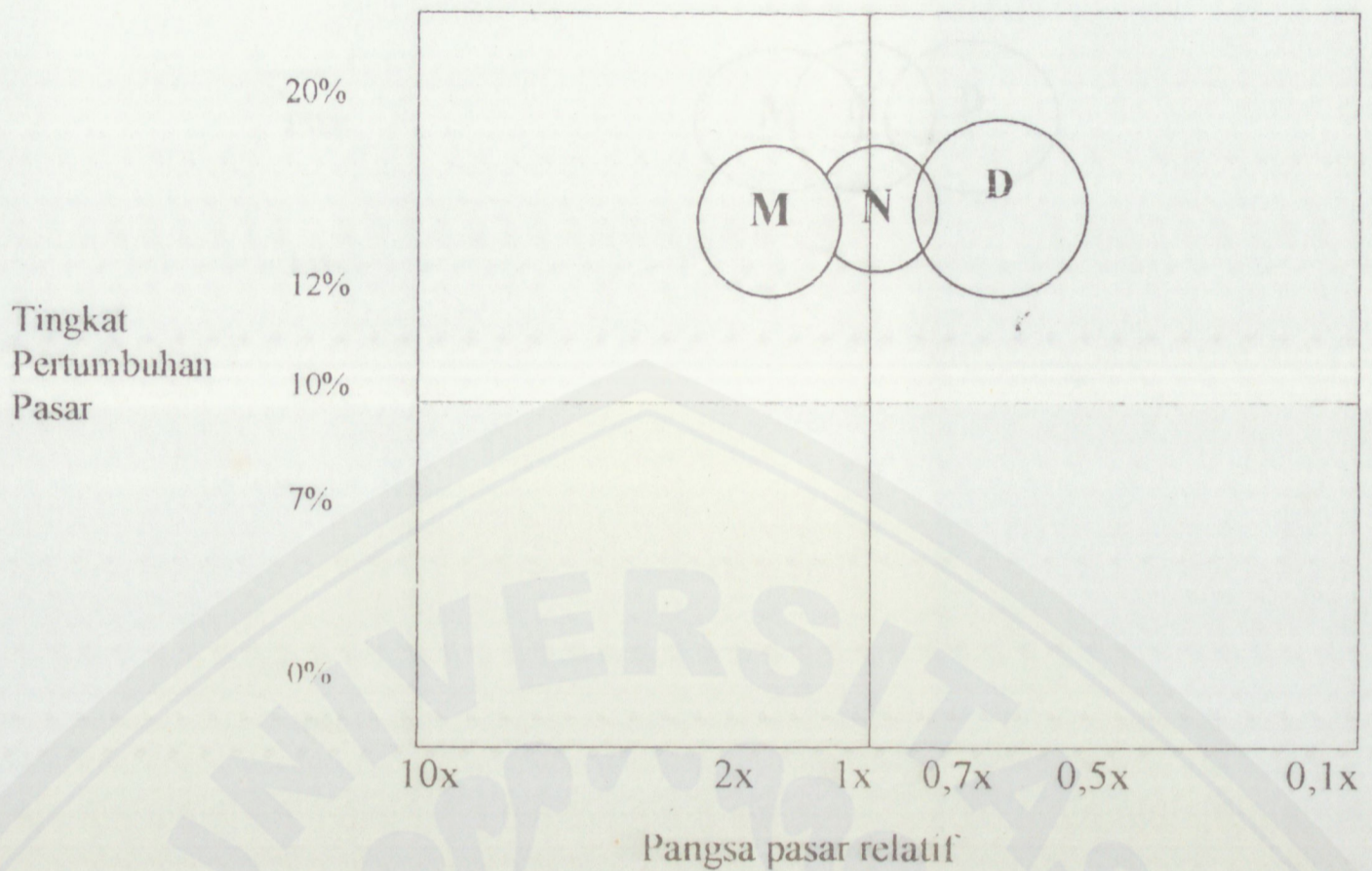
2. Posisi tiap merk tahun 1999



Sumber data : Tabel 4.7

Posisi persaingan beras PB. Dua Putra Tahun 1999, Merk Dua anak berada pada posisi “ Question Mark” dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi tetapi pangsa pasar relatif rendah dan market share yang di kuasai kecil. Merk Macan berada pada posisi “Star ” dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasar relatif yang tinggi pula serta market share yang di kuasai besar. Merk Nikisae berada pada posisi “ Question Mark” dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi tetapi pangsa pasar relatif rendah dan market share yang di kuasai sangat kecil yaitu 6,3 %.

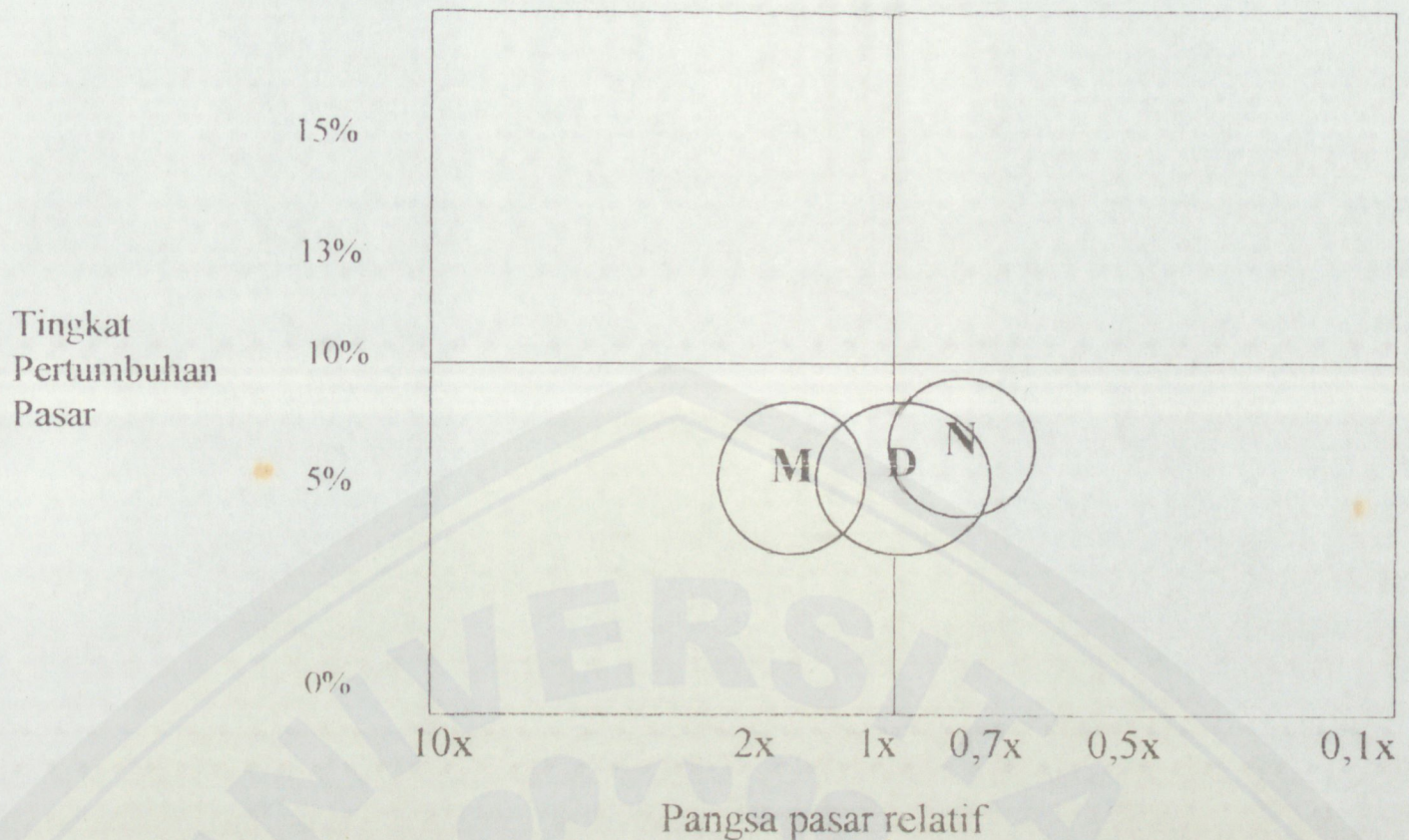
3. Pada tiap merk tahun 2000



Sumber data : Tabel 4.7

Posisi persaingan beras PB. Dua Putra Tahun 2000 Merk Dua anak berada pada posisi “ Question Mark” dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi tetapi pangsa pasar relatif rendah dan market share yang di kuasai besar 9,5 %. Merk Macan berada pada posisi “ Star” dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasar relatif tinggi serta market share yang di kusai 7,5%. Merk Nikisae berada pada posisi “ Question Mark” dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi tetapi pangsa pasar relatif rendah dan market share yang di kuasai kecil sebesar 7,3%.

5. Posisi tiap merk pada tahun 2002



Sumber data : Tabel 4.7

Posisi persaingan beras PB. Dua Putra Tahun 2002 Merk Dua anak berada pada posisi “Cosh Cow” tingkat pertumbuhan pasar sangat kecil dan pangsa pasar relatifnya cukup tinggi tetapi market share yang di kuasai cukup tinggi sebesar 10,9 %. Merk Macan berada pada posisi “Cosh Cow” tingkat pertumbuhan pasar sangat kecil dan pangsa pasar relatifnya juga kecil tetapi market share yang di kuasai 6,7 %. Merk Nikisae berada pada posisi “Dog” tingkat pertumbuhan pasar sangat kecil dan pangsa pasar relatifnya juga kecil serta market share yang di kuasai sebesar 7,5 %.

Dari data lima tahun ini maka dapat dijadikan gambaran dalam penentuan strategi pada tahun yang selanjutnya.

4.3 Pembahasan

Setelah kita mengetahui posisi dari masing – masing merk dalam *Matrik Boston Consulting Group* maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi yang sesuai dengan posisi produk tersebut. Posisi produk beras PB. Dua Putra yang diteliti ada tiga merk, tiap merk tersebut memiliki posisi dalam *Matrik Boston Consulting Group* yang berbeda yaitu:

1. Produk merk Dua anak berada pada posisi tanda tanya (*Question Mark*)

Merk Dua anak berada pada posisi “ Question Mark “ unit usaha yang terletak pada sel ini sesungguhnya memiliki peluang pasar yang besar yang ditandai oleh tingginya pertumbuhan pasar. Pada pasar yang tumbuh, penambahan pangsa pasar lebih mudah di capai dibanding dengan pasar yang tak berkembang. Bagi merk Dua anak hal ini disebabkan pangsa pasar relatifnya rendah, merk ini kalah bersaing dengan pemimpin pasar yaitu produk Zebra merah.

Strategi bisnis yang diajurkan adalah mengembangkan (*build*) pangsa pasar yang telah dimiliki dan meraih pangsa pasar yang lebih besar, karena pangsa pasar yang dimiliki masih lebih rendah di banding pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing pokoknya. Dengan peningkatan pangsa pasar diharapkan dapat membawa posisi unit usaha strategi kedalam sel bersimbol bintang. Strategi ini pada ujungnya diharapkan dapat memperbesar aliran kas masuk setelah ada penambahan penguasaan pangsa pasar. Pilihan strategi ini dimungkinkan karena pangsa pasar masih tumbuh . oleh karena itu strategi pertumbuhan (*growth strategy*) sepertinya menjadi pilihan pertama.

Untuk mengembangkan pangsa pasar dan meraih pangsa pasar maka strategi – strategi yang digunakan antara lain:

1. **Memberikan potongan harga**, taktik ini paling banyak di gunakan sebagai cara cepat mendapatkan pangsa pasar. Perusahaan berusaha menciptakan posisi biaya yang lebih rendah dibandingkan para pesaing dan meneruskan penghematan biaya tersebut kepada pelanggan dalam bentuk harga yang lebih murah. Harga yang lebih rendah ditambah kualitas yang baik, akan memberikan daya tarik konsumen agar tidak berpaling ke merk lain.
2. **Meningkatkan aktivitas promosi**, Taktik non harga ini bisa diwujudkan dua cara: (1) menaikkan pengeluaran promosi dan iklan secara besar-besaran untuk mengalahkan pemimpin pasar dan (2) mencari pasar yang aktivitas promosi relatif kurang semarak dimasa lalu, kemudian menaikkan anggaran promosi guna merebut pangsa pasar.

3. **Memperluas wilayah pemasaran**, dalam mencari wilayah pemasaran baru, perusahaan harus betul – betul mempertimbangkan untung ruginya. Misalnya perusahaan akan memperluas pasarnya ke daerah Jawa Tengah tapi di wilayah ini belum ada distributor yang menangani maka perusahaan harus memperhitungkan biaya untuk biaya penelitian tentang pasar di daerah tersebut serta biaya lainya yang akan dikeluarkan misal biaya promosi.
4. **Memperbaiki kualitas produk**, Strategi menjual produk berkualitas lebih baik (dalam aspek rasa, lebih higienis, lebih punei, daya tahan, ukuran standar) di bandingkan produk pesaing bila menghasilkan pangsa pasar sepadan.
5. **Meningkatkan layanan**, Peningkatan layanan pra-jual hingga purna jual memberikan nilai tambahan bagi setiap pelanggan. Selain menjadi sumber pemasukan tambahan, faktor layanan bisa menjadi pendorong aktifitas dalam mendukung kemampuan perusahaan merebut pangsa pasar dari pesaing.

2. Produk merk Macan dan merk Nikiase berada dalam posisi “ Star”

Kedua merk ini sama – sama dalam posisi star tapi keduanya memiliki tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar yang berbeda. strategi bisnis dianjurkan adalah mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki. Hal ini dilakukan karena pangsa pasar sudah lebih besar dibandingkan pangsa pasar pesaing pokoknya. aliran kas masuk yang dihasilkan diharapkan mampu mengimbangi besarnya aliran kas masuk keluar yang diperlukan untuk investasi.

kebijaksanaan investasi juga dapat digunakan sebagai salah satu strategi penghalang masuknya pesaing kedalam pasar. Jika investasi tidak cukup memadai ada kemungkinan pasar yang sedang tumbuh tersebut justru akan dimanfaatkan dan dikuasai oleh pesaing.

Kunci keberhasilan dalam melakukan pertahanan adalah komitmennya dalam mempertahankan pangsa pasar yang diincar pesaing. Pemimpin pasar yang memberikan komitmen besar dalam mempertahankan posisinya relatif sukar

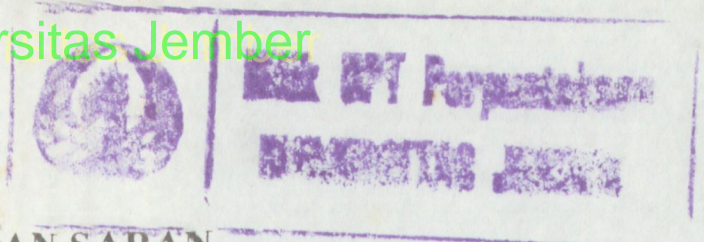
disaingi. Maka kebijaksanaan atau taktik untuk mempertahankan pangsa pasar adalah dengan cara :

1. **Memberikan potongan harga.** Karena kita pemimpin pasar maka langkah terbaik adalah membatasi potongan harga hanya pada merk yang diserang. Strategi ini akan efektif jika pesaing adalah perusahaan yang memiliki kualitas yang sama. Potongan harga ini akan memberikan daya tarik konsumen untuk membeli.
2. **Meningkatkan dana promosi.** Pemimpin pasar sanggup membiayai program komunikasi pemasaran terintegrasi dengan volume penjualan yang besar. Promosi yang besar ini bertujuan untuk lebih menyakinkan konsumen dan bertujuan untuk menghalangi konsumen untuk berpaling pada merk lain. Promosi lain yaitu dengan ikut serta dalam kegiatan yang memiliki orientasi konsumen yang besar hal ini bertujuan agar lebih dekat dan memiliki image yang baik dengan konsumen.
3. **Memblokir akses distribusi.** Berbagai taktik bisa digunakan untuk “mengikat” para distributor misalnya melakukan introduksi merk secara cepat dan reguler, menawarkan insentif khusus, membuat kontrak dengan distributor.
4. **Menunjukkan Komitmen kuat pada merk.** Biasanya pesaing enggan menyerang perusahaan yang berkomitmen tinggi pada merk unggulan. Mereka tidak ingin terlibat dalam ‘perang pemasaran’ berkepanjangan dengan resiko kalah yang sangat besar. Setidaknya cara untuk menunjukkan komitmen menyerang setiap merk baru masih dalam tahap uji pasar. Melalui cara pemimpin pasar memberikan sinyal bahwa setiap langkah pesaing ingin mencoba merebut posisi pasti akan dibalas. Tak jarang pemimpin melakukan intervensi terhadap uji pasar yang dilakukan pesaing, misalnya memberikan potongan harga khusus setiap skala pembelian atau menempatkan sampel di setiap lokasi uji pasar pesaing.
5. **Memperluas wilayah pemasaran,** dalam mencari wilayah pemasaran baru, perusahaan harus betul – betul mempertimbangkan untung ruginya. Misalnya

perusahaan akan memperluas pasarnya ke daerah Jawa Tengah tapi di wilayah ini belum ada distributor yang menangani maka perusahaan harus memperhitungkan biaya untuk biaya penelitian tentang pasar di daerah tersebut serta biaya lainnya yang akan dikeluarkan misal biaya promosi.

6. **Pemasaran relasional.** pemasaran relasional merupakan strategi defensif yang berupaya menciptakan loyalitas pelanggan jangka panjang. Bentuknya memberikan hadiah berupa kalender, sofenir dan lain-lain.

Jika strategi mempertahankan atau mengembangkan pangsa pasar berhasil diterapkan, maka diharapkan jenis produk pada posisi "star" ini akan bergeser ke arah sapi perah. Pergeseran ini sesuai dengan siklus hidup produk dimana produk dalam posisi star berada pada tahap pertumbuhan. Pada tahap ini ditandai dengan peningkatan pesat dalam penjualan dan laba maka untuk memperlambat produk bergeser pada tahap kedewasaan jadi produk diperlukan strategi dalam mempertahankan keberadaan produk dari pergeseran selera konsumen.



V.KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Tingkat Pertumbuhan Pasar dan Pertumbuhan Produk beras pada tahun 2003 sebagai berikut :

$$(71.195.185 - 64.454.510) : 64.454.510 \times 100\% = 10,4 \%$$

jadi tingkat pertumbuhan pasar sebesar 10,4 menunjukkan besarnya peluang bisnis produk beras pada tahun 2003 dan angka tersebut menunjukkan atau memroyeksikan peluang bisnis yang tinggi karena angkanya lebih dari 10 %.

2. Pangsa pasar relatif tiap merk beras pada PB. Dua Putra Ajung Kalisat Jember

a. Pangsa Pasar Relatif merk Dua Anak

Dalam hal ini perbandingan antara Beras merk Dua anak dengan beras merk Zebra Merah berdasarkan trend pada lampiran 7 dan 8 untuk tahun 2003 sebesar :

$$(7.420.971 : 8.287.343) = 0,89 \times$$

b. Pangsa Pasar relatif merk Macan

Pangsa pasar relatif merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dengan pesaing terdekat. Dalam hal ini perbandingan antara merk beras Macan dan KL berdasarkan trend pada lampiran 9 dan 10 untuk tahun 2003 sebesar:

$$(4.9586.623 : 4.084.552.8) = 1,2 \times$$

c. Pangsa Pasar relatif merk Nikisae

Dalam hal ini perbandingan antara merk Nikisae dan merk Banteng berdasarkan trend pada lampiran 11 dan 12 untuk tahun 2003 yaitu sebesar :

$$(5.557.880 : 5.251.041) = 1 \times$$

3. Market Share tiap merk beras pada PB. Dua Putra Ajung Kalisat.

a. Market share merk Dua anak

Digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya yang dinyatakan dengan luas lingkaran. Berdasarkan lampiran 6 dan 7 market share dari Dua anak adalah sebesar :

$$(7.420.970 : 71.195.185) \times 100\% = 10,4 \%$$

b. Market Share merk Macan

Digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya yang dinyatakan dengan luas lingkaran. Berdasarkan lampiran 6 dan 9 market share dari merk Macan adalah sebesar:

$$(4.958.622 : 71.195.185) \times 100\% = 6,9 \%$$

c. Market Share merk Nikisae

Digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya yang dinyatakan dengan luas lingkaran. Berdasarkan lampiran 6 dan 11 Market Share dari merk nikisae sebesar :

$$(5.557.880 : 71.195.185) = 7,8 \%$$

4. Pemetaan Pada Matrik Boston Costuling Group (BCG)

1. Merk beras Dua Anak (D)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 10,4 %

Pangsa Pasar Relatif : 0,89

Market Share : 10,4 %

Berarti posisi dalam matrik Boston Consulting Group adalah "*Question Mark*"

2. Merk beras Macan (M)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 10,4 %

Pangsa Pasar Relatif : 1,2

Market Share : 6,9 %

Berarti posisi dalam matrik Boston Consulting Group adalah "*Star*"

2. Merk beras Nikisae (N)

Tingkat Pertumbuhan Pasar : 10,4 %

Pangsa Pasar Relatif : 1

Market Share : 7,8 %

Berarti posisi dalam matrik Boston Consulting Group adalah “ Star”

Analisis posisi perusahaan perusahaan dalam persaingan sebagaimana diuraikan diatas dapat ditampilkan kedalam tabel sebagai berikut :

Alternatif strategi perusahaan yang akan dipilih yaitu :

- a. merk dua anak berada pada posisi tanda tanya (Question Mark) yaitu terletak pada sel yang sesungguhnya memiliki peluang yang besar yang di tandai oleh tingginya pertumbuhan pasar. Perusahaan baru memasuki pasar yang pertumbuhan tinggi dimana telah terdapat pemimpin pasar. Strategi yang dianjurkan untuk produk yang berada pada posisi tanda tanya adalah mengembangkan pangsa pasar yang telah dimiliki dan meraih pangsa pasar yang besar.
- b. merk macan dan merk nikisae 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 pasar dengan market share yang cukup tinggi. Strategi yang dianjurkan untuk produk yang berada pada posisi star adalah mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian diatas agar mendapatkan strategi yang sesuai, maka disarankan pada perusahaan yaitu dengan cara :

1. Mengembangkan dan meraih Pangsa Pasar

Dalam mengembangkan pangsa pasar sasarannya adalah mengembangkan dan memperluas promosi dan memperbesar pengaruh dalam dirikonsumen. Bila dilihat dari pangsa pasar yang dicapai oleh perusahaan sudah menunjukkan bahwa produknya dapat diterima oleh konsumen. Promosi pada perusahaan ini masih kurang jadi konsumen belum seluruhnya masuk; bila promosi di perbesar setidaknya membuat konsumen lebih mengenal produk tersebut.

2. Mempertahankan pangsa pasar

Bermaksud mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki karena sudah lebih besar dari perusahaan pesaing. Kebijakan yang biasanya dipilih untuk mempertahankan pangsa pasar antara lain dengan memberikan potongan harga kupon hadiah, peningkatan kualitas, peningkatan efisiensi dan perluasan wilayah pemasaran. Mempertahankan konsumen yang telah didapat dengan banyak melakukan partisipasi dan ikut serta kegiatan – kegiatan dalam lingkungan masyarakat dengan begitu konsumen akan semakin yakin dengan kualitas dan misi perusahaan untuk masyarakat..

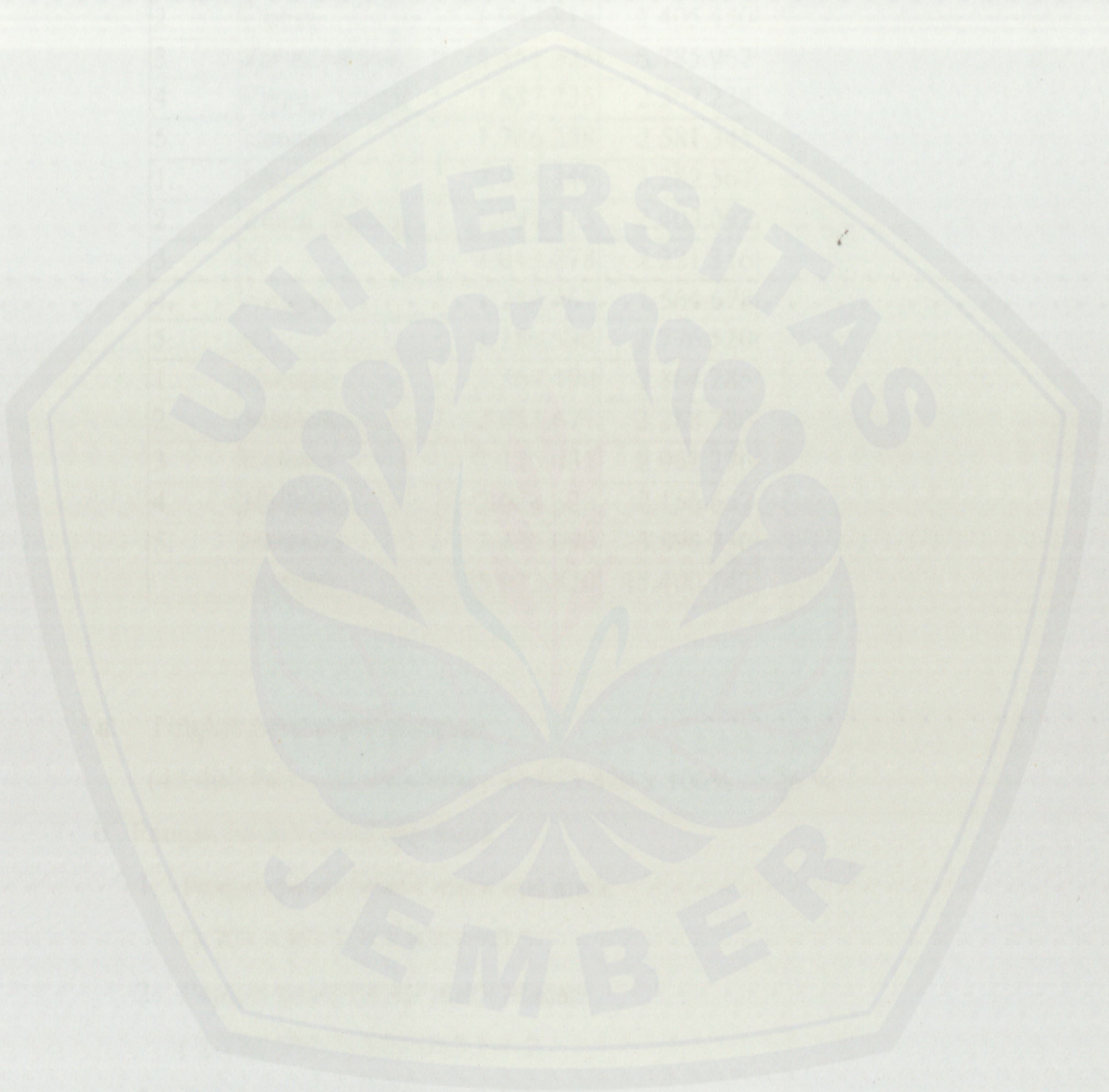
Adapun saran bagi pengembangan penelitian selanjutnya, perlu diingat bahwa dalam menentukan strategi pemasaran harus bisa mengetahui dan mengevaluasi posisi perusahaan dalam persaingan pada tahun – tahun sebelumnya. Karena sebagai gambaran dalam penentuan strategi pada tahun yang akan datang.

lanjutan lampiran 1

3. Market share Nikisae

$$(2.315.750 : 35.973.820) \times 100\% = 6,9 \%$$

Sumber data: tabel 4.4,



lanjutan lampiran 2

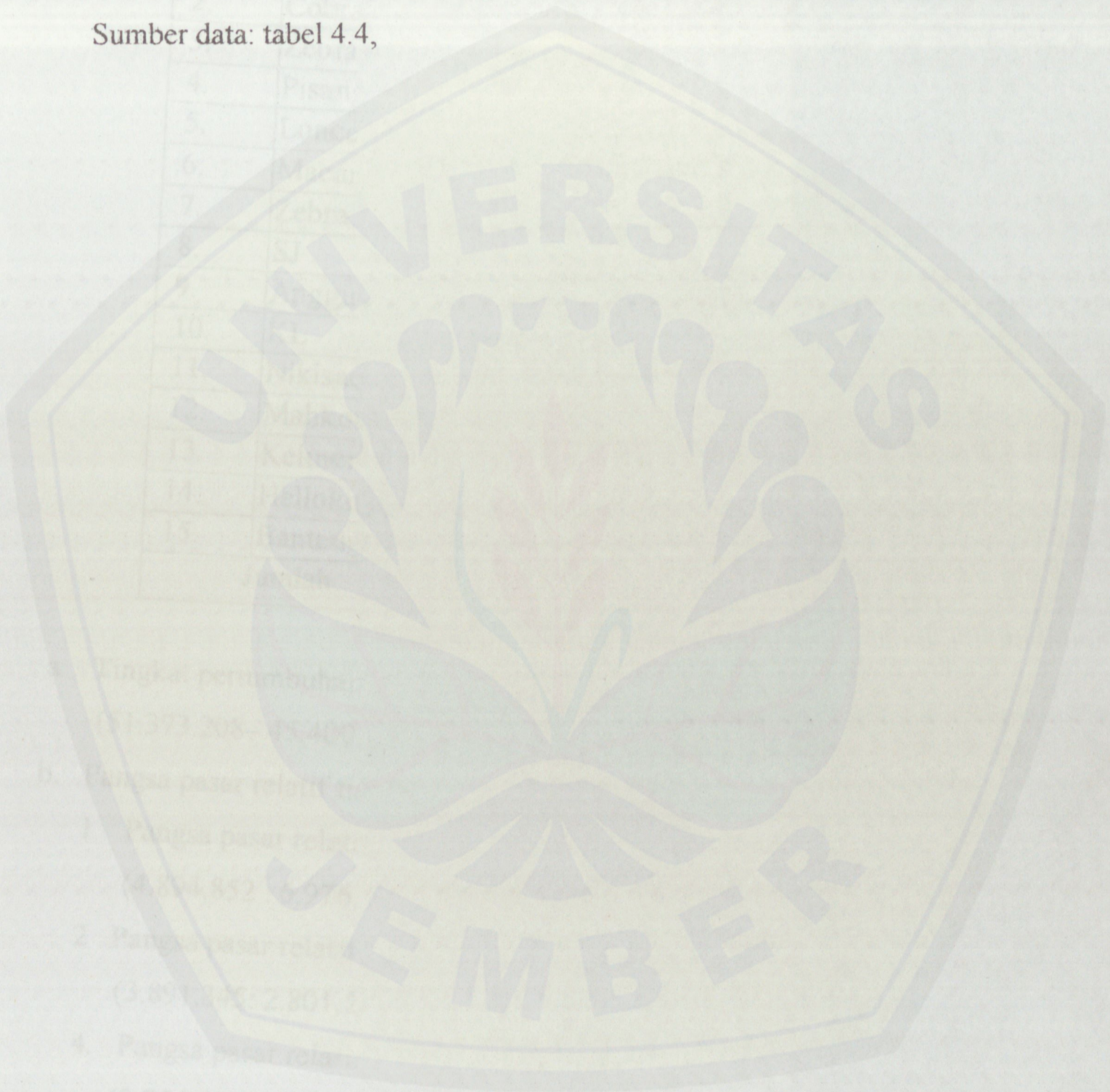
2. Market share merk Macan

$$(3.282.567 : 35.973.820) \times 100\% = 7,3 \%$$

3. Market share Nikisae

$$(2.315.750 : 35.973.820) \times 100\% = 6,9 \%$$

Sumber data: tabel 4.4,



Lampiran 3 : Tingkat Pertumbuhan Pasar, Pangsa Pasar Relatif, Market Share Masing-masing merk Pada Perusahaan Tahun 2000

1. Merk Dua anak

No	Merk Beras	Tahun	
		1999	2000
1.	Dua Anak	3.638.345	4.894.852
2.	Cobra	2.405.450	2.484.170
3.	Zebra Merah	6.785.967	6.976.255
4.	Pisang Timur	2.567.234	3.519.571
5.	Lonceng	2.581.345	2.364.846
6.	Macan	3.282.567	3.891.345
7.	Zebra kuning	2.403.092	2.946.192
8.	SJ	2.221.316	2.159.246
9.	Anggur	1.564.678	1.756.423
10.	KL	2.776.520	2.801.210
11.	Nikisae	2.864.285	3.756.753
12.	Mahkota	3.288.780	3.483.983
13.	Kelinci	2.968.276	3.654.358
14.	Hellokiti	2.156.657	2.682.964
15.	Banteng	3.896.230	4.001.040
	Jumlah	45.400.341	51.373.208

a. Tingkat pertumbuhan pasar

$$(51.373.208 - 45.400.742) : 45.400.742 \times 100\% = 13\%$$

b. Pangsa pasar relatif tiap merk

1. Pangsa pasar relatif merk dua anak

$$(4.894.852 : 6.976.255) = 0,7$$

2. Pangsa pasar relatif merk Macan

$$(3.891.345 : 2.801.210) = 1,3$$

4. Pangsa pasar relatif merk Nikisae

$$(3.756.753 : 4.001.040) = 0,9$$

c. Menghitung market share

1. Market share merk dua anak

$$(4.894.852 : 51.373.208) \times 100\% = 9,5\%$$

lanjutan lampiran 3

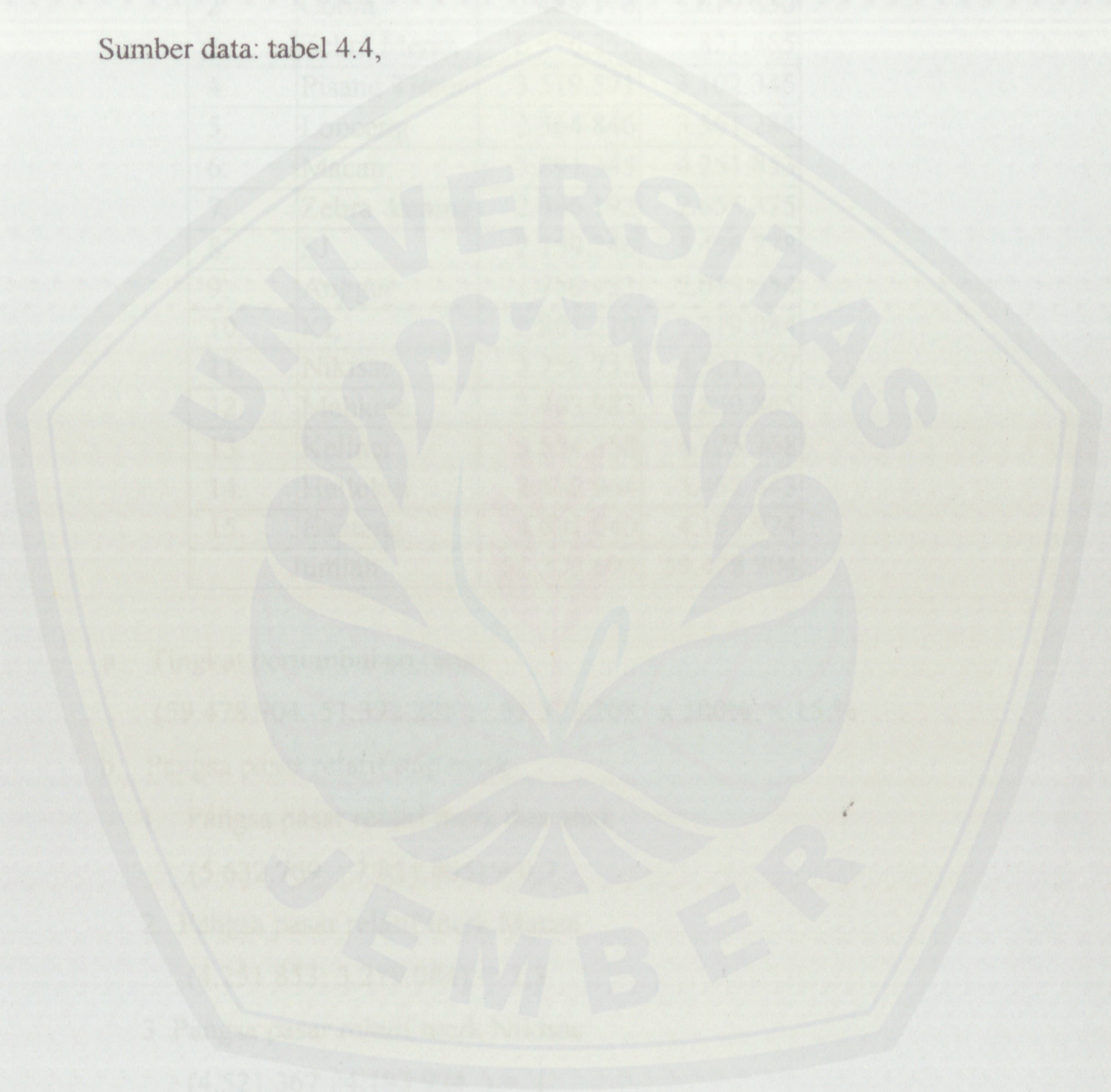
2. Market share merk Macan

$$(3.891.345 : 51.373.208) \times 100\% = 7,5 \%$$

3. Market share Nikisae

$$(3.756.753 : 51.373.208) \times 100\% = 7,3 \%$$

Sumber data: tabel 4.4,



Lampiran 5 : Tingkat Pertumbuhan Pasar, Pangsa Pasar Relatif, Market Share Masing-masing merk Pada Perusahaan Tahun 2002

1. Merk Dua anak

NO	Merk Beras	Tahun	
		2001	2002
1.	Dua Anak	5.632.769	6.847.530
2.	Cobra	3.619.830	3.815.750
3.	Zebra Merah	7.821.865	7.250.358
4.	Pisang Timur	3.102.345	3.245.468
5.	Lonceng	3.561.284	3.752.313
6.	Macan	4.251.853	4.460.527
7.	Zebra kuning	2.655.375	2.872.452
8.	SJ	3.456.278	2.682.134
9.	Anggur	2.013.654	2.205.486
10.	KL	3.219.084	3.435.291
11.	Nikisae	4.521.367	4.723.893
12.	Mahkota	3.850.865	4.210.251
13.	Kelinci	4.125.768	4.234.309
14.	Hellokiti	3.452.643	3.754.993
15.	Banteng	4.193.924	5.147.362
Jumlah		59.478.904	62.638.117

a. Tingkat pertumbuhan pasar

$$(62.638.117 - 59.478.904) : 59.478.904 \times 100\% = 5,3 \%$$

b. Pangsa pasar relatif tiap merk

1 Pangsa pasar relatif merk dua anak

$$(6.847.530 : 7.250.358) = 1$$

2 Pangsa pasar relatif merk Macan

$$(4.460.527 : 3.435.291) = 1,2$$

3 Pangsa pasar relatif merk Nikisae

$$(4.723.893 : 5.147.362) = 0,9$$

b. Menghitung market share

1. Market share merk dua anak

$$(6.847.530 : 62.638.117) \times 100\% = 10,9\%$$

lanjutan lampiran 5

2. Market share merk Macan

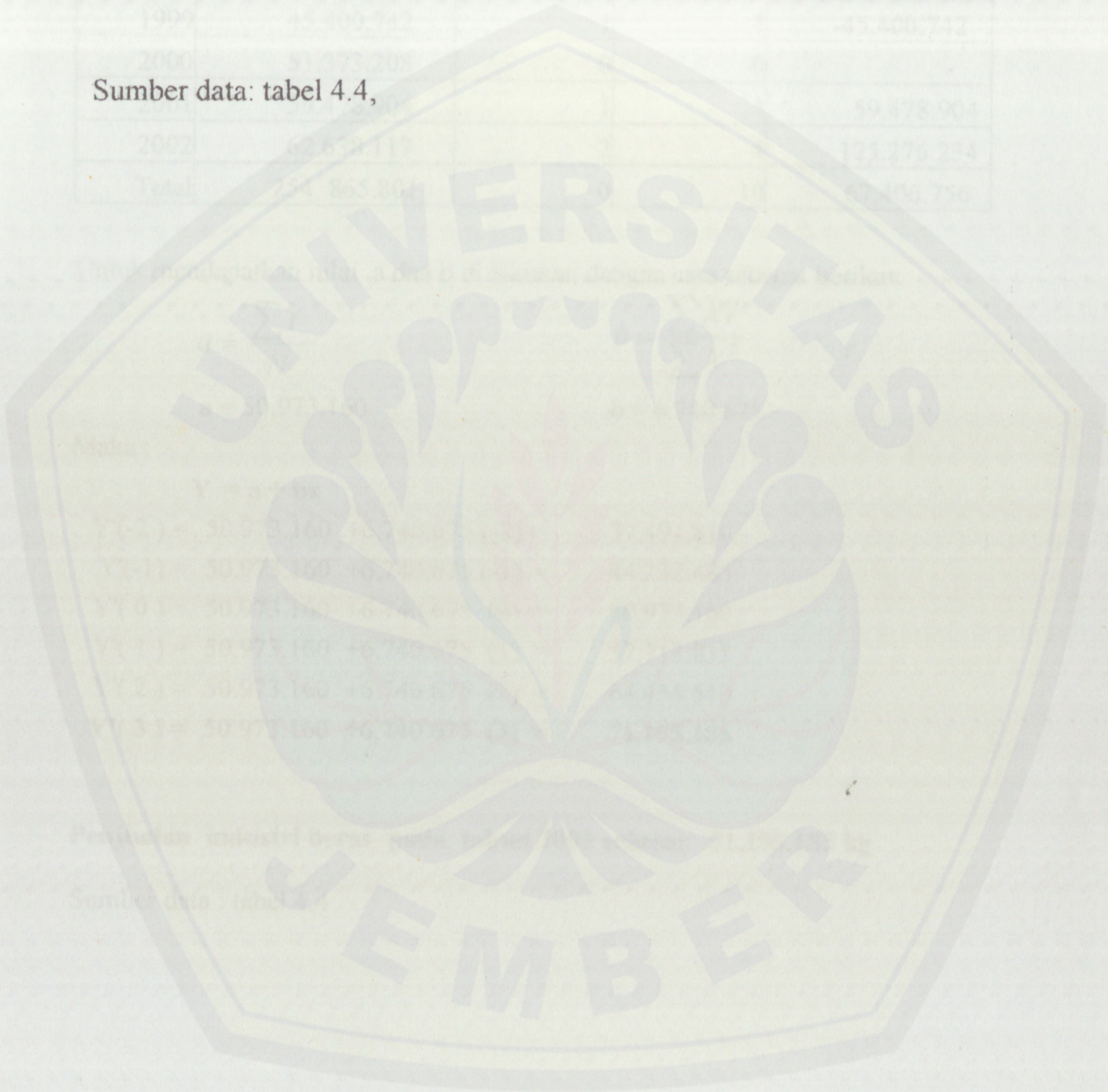
$$(4.251.853 : 62.638.117) \times 100\% = 6,7\%$$

3. Market share Nikisae

$$(4.723.893 : 62.638.117) \times 100\% = 7,5\%$$

Tahun	Macan	Nikisae	Jumlah
1995	35.973.820	19.478.904	55.452.724
1999	45.400.732	19.478.904	64.879.636
2001	51.973.208	19.478.904	71.452.112
2002	52.811.117	19.478.904	72.290.021
Total	184.158.877	77.915.616	262.074.493

Sumber data: tabel 4.4,



Lampiran 8

Perhitungan Penjualan pesaing pokok (Zebra Merah) tahun 2003 (dalam kg)

Tahun	Y	X	X ²	XY
1998	5.351.325	-2	4	-10.702.650
1999	6.785.967	-1	1	-6.785.967
2000	6.976.255	0	0	0
2001	7.821.865	1	1	7.821.865
2002	7.250.358	2	4	14.500.716
Total	34.185.770	0	10	4.833.964

Untuk mendapatkan nilai a dan b di lakukan dengan cara sebagai berikut:

$$a = \frac{\sum Y}{N} ; b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$a = 6.837.154 ; b = 483.396,4$$

Maka

$$Y' = a + bx$$

$$Y'(-2) = 6.837.154 + 483.396,4 (-2) = 5.870.361$$

$$Y'(-1) = 6.837.154 + 483.396,4 (-1) = 6.353.758$$

$$Y'(0) = 6.837.154 + 483.396,4 (0) = 6.837.154$$

$$Y'(1) = 6.837.154 + 483.396,4 (1) = 7.320.550$$

$$Y'(2) = 6.837.154 + 483.396,4 (2) = 7.803.947$$

$$Y'(3) = 6.837.154 + 483.396,4 (3) = 8.287.343$$

Penjualan beras pesaing pokok (Zebra Merah) tahun 2003 sebesar 8.287.343 Kg

Sumber data : Tabel 4.4

Lampiran 9

Perhitungan Penjualan Beras Macan tahun 2003 (dalam kg)

Tahun	Y	X	X ²	XY
1998	2.964.346	-2	4	-5.928.692
1999	3.282.567	-1	1	-3.282.567
2000	3.891.345	0	0	0
2001	4.251.853	1	1	4.251.853
2002	4.460.527	2	4	8.921.054
Total	18.850.638	0	10	3.961.648

Untuk mendapatkan nilai a dan b di lakukan dengan cara sebagai berikut:

$$a = \frac{\sum Y}{N}; \quad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$a = 3.770.127,6; \quad b = 396.164,8$$

Maka :

$$Y' = a + bx$$

$$Y'(-2) = 3.770.127,6 + 396.164,8 (-2) = 2.977.798$$

$$Y'(-1) = 3.770.127,6 + 396.164,8 (-1) = 3.373.963$$

$$Y'(0) = 3.770.127,6 + 396.164,8 (0) = 3.770.128$$

$$Y'(1) = 3.770.127,6 + 396.164,8 (1) = 4.166.292$$

$$Y'(2) = 3.770.127,6 + 396.164,8 (2) = 4.562.457$$

$$Y'(3) = 3.770.127,6 + 396.164,8 (3) = 4.958.622$$

Penjualan beras Macan pada tahun 2003 sebesar 4.958.622 kg

Sumber data : tabel 4.4

Lampiran 11

Perhitungan Penjualan Beras "Nikisae" tahun 2003 (dalam kg)

Tahun	Y	X	X ²	XY
1998	2.367.100	-2	4	-4.734.200
1999	2.864.285	-1	1	-2.864.285
2000	3.756.753	0	0	0
2001	4.521.367	1	1	4.521.367
2002	4.723.893	2	4	9.447.786
Total	18.233.398	0	10	6.370.668

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

$$a = \frac{\sum Y}{N}; b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$a = 3.646.679,6; b = 637.066,8$$

Maka :

$$Y' = a + bx$$

$$Y'(-2) = 3.646.679,6 + 637.066,8 (-2) = 2.372.546$$

$$Y'(-1) = 3.646.679,6 + 637.066,8 (-1) = 3.009.612,8$$

$$Y'(0) = 3.646.679,6 + 637.066,8 (0) = 3.646.679,6$$

$$Y'(1) = 3.646.679,6 + 637.066,8 (1) = 4.283.746,4$$

$$Y'(2) = 3.646.679,6 + 637.066,8 (2) = 4.920.813,2$$

$$Y'(3) = 3.646.679,6 + 637.066,8 (3) = 5.557.880$$

Penjualan beras Nikisae pada tahun 2003 sebesar 5.557.880 Kg

Sumber data : tabel 4.4



Lampiran 12

Perhitungan Penjualan Beras "Banteng" tahun 2003 (dalam kg)

Tahun	Y	X	X ²	XY
1998	3.435.990	-2	4	-6.871.980
1999	3.896.230	-1	1	-3.896.230
2000	4.001.040	0	0	0
2001	4.193.924	1	1	4.193.924
2002	5.147.362	2	4	10.294.724
Total	20.674.546	0	10	3.720.438

Untuk mendapatkan nilai a dan b di lakukan dengan cara sebagai berikut:

$$a = \frac{\sum Y}{N}; b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$a = 4.134.909,2; b = 372.043,8$$

Maka :

$$Y' = a + bx$$

$$Y'(-2) = 4.134.909,2 + 372.043,8 (-2) = 3.390.822$$

$$Y'(-1) = 4.134.909,2 + 372.043,8 (-1) = 3.762.865$$

$$Y'(0) = 4.134.909,2 + 372.043,8 (0) = 4.134.909$$

$$Y'(1) = 4.134.909,2 + 372.043,8 (1) = 4.506.953$$

$$Y'(2) = 4.134.909,2 + 372.043,8 (2) = 4.878.997$$

$$Y'(3) = 4.134.909,2 + 372.043,8 (3) = 5.251.041$$

Penjualan beras Banteng pada tahun 2003 sebesar 5.251.041 Kg

Sumber data : tabel 4.4