

## ABSTRAK

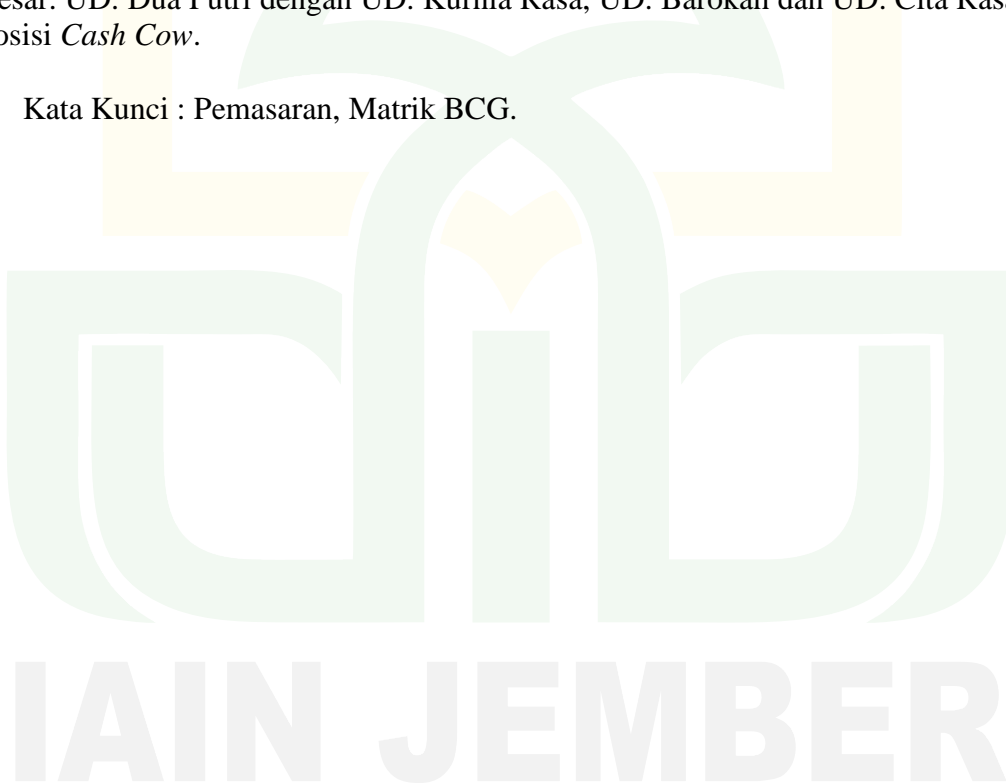
**Marta Tri Anggunsari, 2017** “Perumusan Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Analisis *BCG* (*Boston Consulting Group*) pada perusahaan UD. Dua Putri

Setiap perusahaan menginginkan produknya dapat diterima oleh masyarakat oleh karena itu setiap perusahaan harus dapat mengoptimalkan strategi pemasaran guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar, pangsa pasar relatif dan strategi pemasaran yang dilakukan oleh UD. DUA PUTRI berdasarkan matrik *BCG* (*Boston Consulting Group*).

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penulisan ini adalah dengan metode riset lapangan yang meliputi kegiatan observasi dan wawancara. Matrik *BCG* dilakukan berdasarkan laporan penjualan UD. Dua Putri pada tahun 2011 sampai tahun 2015 yang dibandingkan dengan laporan penjualan pesaing yaitu UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita Rasa untuk mengetahui pertumbuhan pasar dan pangsa pasar.

Dari hasil penelitian dengan analisis *BCG* (*Boston Consulting Group*), dapat diketahui bahwa tingkat pertumbuhan pasar UD. Dua Putri tahun 2015 yaitu sebesar 4,3%. Posisi persaingan pangsa pasar relatif UD. Dua Putri dengan UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita Rasa yaitu sebesar 1,4. Nilai positif berarti pangsa pasar relatif pada tahun 2015 lebih besar. UD. Dua Putri dengan UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita Rasa berada pada posisi *Cash Cow*.

Kata Kunci : Pemasaran, Matrik *BCG*.



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Sektor dunia usaha mengalami perkembangan yang semakin pesat, diantaranya meliputi bidang pertanian, perindustrian, perdagangan, perikanan dan sebagainya. Perkembangan kondisi perekonomian ini juga di tunjang oleh kemajuan di bidang teknologi, sehingga dapat memberi suatu harapan kepada dunia usaha untuk tumbuh dan berkembang. Keadaan demikian akan menimbulkan persaingan yang semakin ketat diantaranya perusahaan-perusahaan yang sejenis. Sejalan dengan semakin membaiknya laju pertumbuhan ekonomi yang di tandai dengan pertumbuhan yang pesat di sektor industri, baik industri jasa maupun barang telah menuntut kecermatan para pengusaha dalam menghadapi perubahan dan pesaingan di dalam pemasaran, sehingga tujuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan dalam persaingan akan tercapai.

Pemasaran sebagai tindakan strategis yang harus dilakukan oleh perusahaan, dimana fungsi pemasaran sering disebut sebagai ujung tombak perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena dalam teori pemasaran modern disebutkan bahwa kunci sukses sebuah perusahaan atau organisasi adalah sangat tergantung pada kemampuan melakukan penyesuaian secara dinamis terhadap kondisi lingkungan.<sup>1</sup> Berlandaskan hal tersebut keberhasilan suatu bisnis tidak hanya di tentukan oleh produsennya tetapi juga oleh pelanggannya

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, *Menjemen Pemasaran Jilid I*, (Jakarta, Erlangga, 2009), 3.

atau konsumen, sehingga berdasarkan konsep pemasaran tersebut hanya perusahaan yang mempunyai wawasan pelanggan yang dapat bertahan, baik dengan memenuhi keutuhan pelanggan dan melayani pelanggan secara efektif dan memberikan nilai lebih baik dari pesaingnya (*Competitors*). Perusahaan harus mengerti factor-faktor penting dalam pemasaran yang merupakan siklus yang bermula dan berawal dari kebutuhan konsumen.

Perumusan strategi bisnis mensyaratkan adanya analisis yang mendalam terhadap munculnya peluang (*opportunities*) dan ancaman bisnis (*threats*). Di samping itu, formula strategi bisnis juga menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap analisis faktor eksternal (lingkungan bisnis) dan evaluasi faktor internal perusahaan. Perusahaan di harapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan (*strength*) serta kelemahannya (*weakness*).

Adapun dalam Islam, semua aktivitas kehidupan perlu dilakukan berdasarkan perencanaan yang baik. Islam agama yang memberikan sintesis dan rencana yang dapat direalisasikan melalui rangsangan dan bimbingan. Perencanaan tidak lain memanfaatkan “karunia Allah” secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu, dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat dan nilai kehidupan yg berubah-ubah. Konsep modern tentang perencanaan, yang harus dipahami dalam arti terbatas, diakui dalam Islam. Karena perencanaan seperti itu mencakup pemanfaatan sumber yang disediakan oleh Allah dengan sebaik-baiknya untuk kehidupan dan kesenangan manusia. Meski belum diperoleh bukti adanya pembahasan yang sistematis tentang masalah tersebut,

namun berbagai perintah dalam Al-Quran yang tercantum dalam QS. Al-Jumu'ah 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ  
وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya : “Apabila telah ditunaikan sembahyang maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan Ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”.

Berdasarkan ayat ini dapat dijelaskan makna dalam kata “carilah karunia Allah” yang dimaksudkan untuk segala usaha halal yang manusia untuk memenuhi kebutuhannya.<sup>2</sup> Maka dari itu, untuk memenuhi kebutuhannya umat muslim harus berusaha semaksimal mungkin agar kebutuhannya terpenuhi. Dalam hal inilah diperlukan suatu manajemen yang sistematis terencana agar usaha tersebut dapat berjalan secara maksimal.

Ada berbagai macam strategi atau manajemen dalam sebuah perusahaan yang digunakan dalam rangka merencanakan sebuah usaha pemasaran agar keuntungan maksimal didapatkan. Adapun salah satu strategi di gunakan terutama di bidang pemasaran yaitu strategi pemasaran dengan menggunakan analisis Matrik Boston Consulting Group (BCG), karena lazim dan mudah penerapannya. Matrik ini pertama kali di perkenalkan pada akhir dasawarsa 1960-an oleh *Boston Consulting Group*, salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat. Pemetaan dalam matrik BCG

<sup>2</sup> <http://majalah.pengusahamuslim.com/pemasaran-dalam-perspektif-islam-2/>

dilakukan dengan cara membandingkan tingkat pertumbuhan pasar dengan pangsa pasar relative pada produk.

Matrik ini juga dapat digunakan sebagai salah satu dasar analisis pemilihan strategi bisnis. Dengan mengetahui posisi bisnis yang tergambarkan dalam matrik tersebut, diharapkan manajemen dengan cepat dan seksama mampu mengetahui peluang bisnis dan potensi yang dimiliki oleh unit usaha bisnis. Matrik BCG membuat pihak manajemen memiliki landasan yang kuat dalam suatu pengambilan keputusan. Unit usaha yang berada pada sel yang memiliki prospek keberhasilan di masa mendatang dapat memperoleh perhatian lebih besar dengan penggunaan dana serta sumber daya yang ada.<sup>3</sup>

Demikian juga halnya, pada perusahaan krupuk UD. DUA PUTRI yang terletak di kecamatan Kaliwates kabupaten Jember, merupakan sebuah perusahaan industri yang bergerak dalam bidang perdagangan yang memiliki kegiatan usaha memproduksi krupuk dan memasarkannya. Perusahaan yang memiliki produk unggulan, yakni krupuk THR tentu berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Maka UD. DUA PUTRI perlu tentunya harus menciptakan suatu strategi pemasaran yang lebih baik untuk mempertahankan pelanggan yang telah dimilikinya dan menarik pelanggan baru, sehingga dapat bersaing dapat bersaing di tengah-tengah pangsa pasar yang ketat.

Berbagai kiat dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan operasional perusahaannya, mulai dengan peningkatan jumlah produksi

---

<sup>3</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis, edisi kedua belas* (Jakarta: salemba empat, 2011) 337.

sampai dengan memperluas jaringan pemasaran baru. Namun untuk mencapai hal tersebut tidaklah mudah, perlu membuat suatu perencanaan yang matang dan semua perencanaan tersebut harus mengacu pada satu faktor yang tidak dapat di tinggalkan perusahaan, yaitu lakunya barang atau jasa yang diusahakan. Hal ini tentunya agar dapat berhasil dalam usahanya merebut simpati pembeli, perlu terlebih dahulu pengusaha memperhatikan faktor-faktor berikut ini :

1. Menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan di layani dan dipenuhi.
2. Memilih kelompok pembeli tertentu sebagai sasaran dalam penjualannya.
3. Menentukan produk dan program pemasarannya.
4. Mengadakan penelitian pada konsumen, untuk mengukur, menilai dan menafsirkan keinginan serta tingkah laku mereka.
5. Menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik, apakah menitik beratkan pada produk yang bervariasi, harga murah atau rasa.

Menariknya lagi, Produk UD. DUA PUTRI tidak hanya diperdagangkan di area jember saja, tetapi sampai keluar kota yaitu Bondowoso, Situbondo, Banyuwangi, Lumajang dan kota-kota lainnya. Sehingga pangsa pasar bisa dikatakan sangat luas. Uniknya lagi, dari beberapa kota yang menjadi area pemasaran produk UD. DUA PUTRI yang paling banyak memperoleh keuntungan adalah di Banyuwangi. Sebab pesaing di daerah tersebut masih sedikit. Adapun di daerah sekitar perusahaan UD. DUA PUTRI ada beberapa pesaing atau perusahaan yang sama, contohnya seperti

UD. Kurnia Rasa dan UD. Barokah. Perusahaan-perusahaan tersebut menjadi pesaing yang nyata bagi UD. DUA PUTRI. Melihat hal tersebut, tentu sangat bermanfaat ketika kita tahu secara terperinci tentang bagaimana strategi UD. DUA PUTRI agar tetap mampu bersaing dalam pangsa pasar yang ketat.

Maka dari itu, tentu sangat jelas bahwa alasan kenapa peneliti meneliti perusahaan ini karena di samping ingin mengetahui seberapa besar pertumbuhan pasar perusahaan UD. DUA PUTRI dibandingkan dari pesaing yang sama dengan cara pengelompokan dan pemetaan produk pada matrik BCG, kemudian penulis ingin mengetahui juga bagaimana *alternative strategi* pemasaran yang akan digunakan oleh perusahaan tersebut di masa yang akan datang. Selain itu, alasannya lain juga karena UD. DUA PUTRI ini adalah perusahaan keluarga yang bisa dikatakan berdiri lebih awal dari perusahaan krupuk lainnya, yakni berdiri sejak tahun 1989. Maka penelitian ini memutuskan untuk diberi judul “Perumusan Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Analisis *BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)* Pada Perusahaan UD. DUA PUTRI”

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan judul yang peneliti buat “Perumusan Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Analisis *BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)* Pada Perusahaan UD. DUA PUTRI”, tentu peneliti menfokuskan penelitian pada focus penelitian tentang Perumusan Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Analisis *BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)* Pada Perusahaan UD. DUA PUTRI dengan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat pertumbuhan pasar perusahaan?
2. Bagaimana pangsa pasar relatif produk yang dimiliki perusahaan?
3. Bagaimana posisi UD. DUA PUTRI dalam Matrik BCG?
4. Bagaimana *alternative strategi* pemasaran yang akan dipilih oleh pihak perusahaan pada masa yang akan datang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui tingkat pertumbuhan pasar perusahaan.
2. Untuk mengetahui pangsa pasar relatif produk yang dimiliki oleh perusahaan.
3. Mengetahui posisi UD. DUA PUTRI dalam Matrik BCG.
4. Menentukan *alternative strategi* pemasaran yang akan dipilih oleh pihak perusahaan pada masa yang akan datang.

### **D. Manfaat penelitian**

1. Bagi pihak perusahaan

Penelitian ini di harapkan dapat digunakan sebagai dasar pemikiran bagi pihak manajemen dalam dan menentukan kebijakan strategis perusahaan.



## 2. Bagi Akademisi

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta dapat di jadikan sebagai bahan wacana untuk melakukan penelitian selanjutnya.

## 3. Bagi Peneliti

Penelitian ini di harapkan dapat di gunakan sebagai masukan untuk bahan kajian selanjutnya, juga sebagai referensi bagi mahasiswa yang akan menyusun skripsi sekaligus merupakan aplikasi teori yang diperoleh di perkuliahan.

## F. Definisi istilah

### 1. Strategi

Definisi strategi yang dikemukakan oleh beberapa ahli adalah menurut David, Fred R, Strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya.<sup>4</sup> Sedangkan menurut Stoner Freeman dan Gibert Jr yang dikutip Fandy dalam bukunya strategi pemasaran, bahwa pengertian strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu, dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*inted to do*) dan dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventuallydoes*). Dalam hal ini, peneliti memakai kedua difinisi tersebut dengan difinisi, sebuah usaha baik pengevaluasian dan perencanaan suatu untuk merumuskan

<sup>4</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis, edisi keduabelas*(Jakarta: salemba empat,2011), 18

sesuatu tindakan yang ingin dan akhirnya dilakukan oleh sebuah organisasi maupun perorangan.<sup>5</sup>

## 2. Pemasaran

Definisi resmi dari AMA (*American Marketing Association*): pemasaran adalah fungsi organisasional dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan dengan pelanggan dengan cara-cara yang menguntungkan bagi organisasi dan semua pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Dan sedangkan definisi dari kotler adalah proses sosial dimana individu-individu dan kelompok-kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan (*needs*) dan inginkan (*wants*) melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran secara bebas dari barang dan jasa yang bernilai dengan pihak lain.<sup>6</sup> Dalam definisi-definisi yang dikemukakan di atas penulis lebih dekat pada apa yang dikemukakan oleh kotler, sebab lebih general dan universal.

## 3. Analisis

Peneliti memilih definisi umum yaitu, Secara etimologi, analisis adalah penelitian suatu peristiwa atau kejadian (karangan, perbuatan, dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab-musabab, duduk perkaranya, dan sebagainya).<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, Edisi 3 (Yogyakarta, Andi, 2008),5.

<sup>6</sup> Gunawan Adisaputro, *Manajemen Pemasaran Analisis untuk Perancangan Strategi Pemasaran* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2010), 5.

<sup>7</sup> [id.m.wikipedia.org/wiki/Analisis](http://id.m.wikipedia.org/wiki/Analisis) diunduh pada tanggal 30-Desember-2014.10:15 WIB

#### 4. Matrik Boston Consulting Group (BCG)

BCG (Boston Consulting Group) adalah perusahaan konsultan manajemen swasta yang berbasis di Boston, ini merupakan pertumbuhan pangsa pasar yang di kembangkan dan di populerkan oleh seorang manajemen konsultan terkemuka pada tahun 1960-an.<sup>8</sup>



---

<sup>8</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis, edisi kedua*(Jakarta: salemba empat,2011), 337.

## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Penelitian terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yaitu landasan yang diacu pada jurnal atau penelitian terdahulu atau yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Adapun *yang pertama*, penelitian yang dilakukan oleh M. Fadli Fajar (Universitas Gunadarma) dalam penelitiannya berjudul “ Analisis matrik BCG pada strategi pemasaran produk pada CV. Turangga Mas Motor “. Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa tingkat pertumbuhan pasar CV. Turangga Mas Motor sebesar 21% yang berarti bahwa CV. Turangga Mas Motor memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan nilai pangsa pasar relatifnya pada tahun 2007 adalah sebesar 1,55x dan tahun 2008 sebesar 1,61x, dimana kedua nilai pangsa pasar tersebut memiliki nilai lebih besar dari satu (>1) sehingga CV. Turangga Mas Motor berada dalam posisi kuadran star, yang menandakan bahwa pertumbuhan pasar tinggi dengan pangsa pasar tinggi, maka strategi yang dapat digunakan oleh CV. Turangga Mas Motor adalah dengan melakukan investasi untuk memperkuat posisi dominannya didalam pasar yang sedang tumbuh, bekerjasama dengan pemasok dalam membuka cabang di daerah lain untuk meningkatkan penjualan.<sup>1</sup>

Adapun persamaan antara penelitian tersebut dan peneliti ini adalah membahas tentang strategi pemasaran dengan menggunakan analisis BCG.

---

<sup>1</sup> Fadli Fajar, *Analisis Matrik BCG Pada Strategi Pemasaran Produk Pada CV. Turangga Mas Motor*, skripsi (Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadharma, 2008).

Sedangkan perbedaannya adalah terletak pada objek penelitian. Penelitian terdahulu meneliti CV. Turangga mas motor Jakarta, sedangkan peneliti sekarang pada perusahaan krupuk UD. DUA PUTRI jember. Selain itu, Penelitian tersebut dalam penentuan pangsa pasar relative hanya 1 perusahaan sehingga bisa dikatakan jumlah pesaing sedikit. Sedangkan penelitian pada UD. DUA PUTRI Jember pangsa pasar relative pembandingnya lebih dari satu perusahaan pesaing.

*Kedua*, Idrus Khusni dengan judul “Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis BCG pada Konveksi Tiara Sport di Kecamatan Puger”. Dan hasil dari penelitian ini diketahui bahwa tingkat pertumbuhan pasar tinggi sebesar 37,23% dan pangsa pasar relatifnya rendah yaitu 1,52x. Strategi yang diterapkan yaitu strategi panen (*harvest*) dan pengembangan pasar.<sup>2</sup>

Adapun persamaannya antara penelitian tersebut dan penelitian ini adalah membahas tentang strategi pemasaran dengan menggunakan analisis BCG. Sedangkan perbedaannya selain juga terletak pada objek penelitiannya, dimana penelitian terdahulu meneliti konveksi Tiara Sport kecamatan Puger, sedangkan peneliti sekarang pada perusahaan krupuk UD. DUA PUTRI jember. Hal lain yang membedakan juga terletak pada fokus penelitiannya yang hanya membahas posisi konveksi tiara sport dalam kuadran matrik BCG dan strategi yang harus digunakan perusahaan tsb jika didasarkan pada matrik BCG. Sedangkan penelitian pada UD. DUA PUTRI Jember membahas empat

---

<sup>2</sup> [www.distrodoc.com/18498/d/analisis-matrik-BCG](http://www.distrodoc.com/18498/d/analisis-matrik-BCG), diakses Tanggal 30 November 2016

fokus penelitian diantaranya tingkat pertumbuhan pasar perusahaan, pangsa pasar relative produk yg dimiliki perusahaan, pengelompokan dan pemetaan produk dalam matrik BCG, Yang terakhir mengenai strategi pemasaran yang akan dipilih oleh perusahaan dimasa yang akan datang.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Pengertian Strategi**

Strategi merupakan suatu hal yang tidak bisa dipisahkan dari suatu tujuan tertentu atau sasaran. Dalam banyak hal strategi diartikan sebagai suatu alat atau sarana untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Strategi menurut Purnomo Setiawan Hari sebenarnya berasal dari bahasa Yunani “strategos” diambil dari kata stratos yang berarti militer dan Ag yang berarti memimpin. Jadi strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai general ship yang artinya sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang.<sup>3</sup> Suatu perusahaan harus melihat jauh ke depan dalam mengembangkan strategi jangka panjang untuk menghadapi suatu kondisi lingkungan yang berubah-ubah dalam industri mereka. Dalam praktek operasional perusahaan tidak ada satu strategi pun yang baik untuk semua perusahaan.

Pada dasarnya perusahaan merumuskan strategi atau menyusun strategi karena keinginan untuk unggul di dunia bisnisnya dari para pesaingnya. Bentuk strategi dapat bervariasi dari satu perusahaan ke

---

<sup>3</sup> Setiawan Hari Purnomo, *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1996), 8

perusahaan lainnya, sehingga perusahaan mempunyai strategi sendiri yang di dalamnya memperhatikan lingkungan yang di hadapi. Seandainya suatu perusahaan mempunyai lebih dari satu yang ingin dicari konsumen maka perusahaan itu mempunyai peluang untuk menang.

David, Fred R Strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya.<sup>4</sup> Menurut Stoner Freeman dan Gibert Jr yang dikutip Fandy Tjiptono dalam bukunya strategi pemasaran, bahwa pengertian strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu :

- a. Dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*inted to do*).
- b. Dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventuallydoes*).

Berdasarkan perspektif pertama, pengertian strategi adalah sebuah program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Berdasarkan perspektif kedua, pengertian strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Sedangkan menurut menurut David Hunger dan Thomas L. Wheelen, strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan

---

<sup>4</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis, edisi keduabelas* (Jakarta: salemba empat, 2011), 18

strategis atau perencanaan jangka panjang). Implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.<sup>5</sup>

Dengan demikian, salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak. Berdasarkan definisi di atas dapat diambil suatu pengertian bahwa strategi adalah suatu kesatuan rencana perusahaan komprehensif dan terpadu untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 2. Proses Perumusan Strategi

Proses perumusan strategi bukan hanya merupakan pemilihan mana yang disukai atau sesuai dengan pandangan manajemen perusahaan pada saat itu, tetapi merupakan proses perumusan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misinya dan dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik, seperti :<sup>6</sup>

- a) Situasi yang mencerminkan sifat tumbuh
- b) Situasi yang mencerminkan keguncangan (perlu stabilitas)
- c) Situasi yang mencerminkan pada ancaman (perlu usaha *survival*)

Perumusan strategi dipengaruhi oleh berbagai faktor subyektif (*behavioral*) yaitu, *pertama*, persepsi pemimpin tentang ketergantungan eksternal dari perusahaan. *kedua*, sikap terhadap resiko. *ketiga* pengaruh strategi masa lalu dan yang *keempat* adalah struktur organisasi dan wewenang siapa yang mempunyai pendapat dalam organisasi.

---

<sup>5</sup> David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: Andi, 2003),4.

<sup>6</sup> Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2005), 6



### 3. Arti Penting Strategi

Dalam mempelajari strategi kita perlu mengetahui arti penting dan manfaat strategi tersebut bagi perusahaan. Banyak sekali arti penting dan manfaat mempelajari strategi perusahaan itu, antara lain, strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat. Selain itu, strategi juga dapat memberikan arah dan tujuan perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan dengan tujuan dan arah masa depan yang jelas, bermanfaat pada semua karyawan untuk :

- a. Mengetahui apa yang diharapkan daripada karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan.
- b. Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan pada karyawan untuk mengikutinya.
- c. Memberikan semangat atau dorongan pada karyawan dan manajemen untuk mencapai tujuan.
- d. Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasinya.
- e. Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan.<sup>7</sup>

Pada saat ini strategi banyak sekali di praktekkan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan resiko berkurang. Strategi adalah kacamata yang bermanfaat untuk

---

<sup>7</sup> Sofyan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2013), 7.

memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan kesuksesan terhadap perusahaan atau kadangkala juga sebaliknya, yaitu mengarah kepada kegagalan.<sup>8</sup>

Strategi juga memberikan informasi kepada manajemen puncak di dalam merumuskan tujuan dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya. Selain itu, hasil penelitian juga dapat menunjukkan bahwa strategi umumnya lebih efektif dari pada perusahaan yang tidak menyusun strategi.

#### 4. Strategi Pemasaran dan Persaingan

Pada dasarnya perusahaan menyusun strategi karena ingin lebih unggul dari pesaingnya. Apabila perusahaan memiliki lebih banyak sesuatu yang dicari konsumen dibanding yang dimiliki pesaingnya, maka peluang untuk memenangkan persaingan akan terbuka lebar.

Pemahaman dalam jalur strategi yang saling berkaitan telah dikemukakan oleh McKinsey, dalam uraian yang berjudul “*the seventh McKinsey*”, yaitu antara lain :

- a) *Strategi* (bagaimana organisasi merencanakan melawan pesaing).
- b) *Skills* (sesuatu yang dikerjakan organisasi dengan baik).
- c) *Shared Value* (keyakinan yang membimbing karyawan, dalam organisasi mengenai keberdaannya).
- d) *Staff* (manusia dalam organisasi).

---

<sup>8</sup> Ibid,7.

- e) *System* (sistem teknis pekerjaan akuntansi, laporan, personil dan melakukan pekerjaan).
- f) *Style* (gaya dalam melakukan sesuatu).
- g) *Structure* (garis-garis dan kotak-kotak pada bagan organisasi termasuk komite tim proyek dan tim khusus).<sup>9</sup>

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

Pengertian strategi pemasaran diungkapkan oleh Kotler Philip yang menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah cara-cara mendasar yang meliputi serangkaian keputusan yang di gunakan untuk mencapai tujuan pemeran dan dilakukan pada pasar sasaran yang telah ditetapkan.

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

## 5. Arti Penting Pemasaran

Kegiatan pemasaran bermula dari kenyataan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang menciptakan suatu keadaan yang tidak menyenangkan dalam diri seseorang yang harus di pecahkan melalui produk-produk untuk memuaskan kebutuhan dan

---

<sup>9</sup> McKinsey,., *Organizing for Successful Change Management: a McKinsey global survey*, (tt,McKinsey and Company, 2006).

keinginan tersebut. Produk-produk tersebut dapat di peroleh dari berbagai cara yaitu dengan memproduksi sendiri atau pertukaran (jual-beli). Pemasaran adalah suatu proses sosial diantara individu dan kelompok untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menurunkan produk dan nilai dengan individu atau kelompok lain.

Definisi lain tentang pemasaran, adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan social. Salah satu yang baik dan singkat dari definisi adalah dari definisi tersebut yakni memenuhi kebutuhan dengan cara yang menguntungkan. Sedangkan menurut *American Marketing Association (AMA)* adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan serta mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi atau perusahaan dan pemangku kepentingan.<sup>10</sup>

Pemasaran termasuk salah satu kegiatan dalam perekonomian untuk membantu menciptakan nilai ekonomis, sedangkan nilai ekonomi sendiri tidak menentukan harga barang dan jasa bagi individu. Faktor-faktor penting yang dapat menciptakan nilai ekonomi adalah sebagai berikut :

- a. Produksi menghasilkan barang
- b. Pemasaran yang mendistribusikan
- c. Konsumsi yang menggunakan barang-barang ekonomi

---

<sup>10</sup> Philip Kotler, *Menajemen Pemasaran*, 5.

Konsumsi baru akan dilaksanakan setelah adanya kegiatan produksi dan pemasaran, produksi dan pemasaran dapat membantu terlaksananya tujuan ekonomi. Pemasaran berada diantara produksi dan konsumsi, ini berarti konsumsi menjadi penghubung kedua faktor tersebut, tanpa adanya pemasaran akan sulit mencapai tujuan konsumsi yang memuaskan.

## 6. Strategi Pemasaran Dalam Berbagai Posisi Persaingan

Perusahaan memiliki beberapa peran penting didalam menjalankan usahanya, yaitu :<sup>11</sup>

### a) Pemimpin pasar (*Market Leader*)

Adalah perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin. Karakteristik dari pemimpin pasar adalah :

- 1) Memiliki pangsa pasar yang terbesar (40%) dalam pasar produk yang relevan.
- 2) Lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga cakupan saluran distribusi dan intensitas promosi.
- 3) Merupakan pusat orientasi para pesaing (diserang, ditiru dan dijauhi).

---

<sup>11</sup> Djaslim Saladin, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Keempat (Bandung : Linda Karya, 2006),115.

b) Penantang pasar (*Market Challenger*)

Adalah perusahaan “*runner-up*” yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka, yang dalam usaha tersebut mereka berharap secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar.

Karakteristik penantang pasar yaitu :<sup>12</sup>

- 1) Biasanya merupakan perusahaan besar dipandang dari sudut volume penjualan dan laba (pangsa pasarnya  $\pm 30\%$ ).
- 2) Selalu berupaya menemukan kelemahan pihak pemimpin pasar atau perusahaan lainnya dan kemudian menyerangnya baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 3) Penantang pasar biasanya juga memusatkan upaya mereka pada tindakan mengambil alih perusahaan-perusahaan yang lemah.

c) Pengikut pasar (*Market Follower*)

Adalah perusahaan yang mengambil sikap tidak mengusik pemimpin pasar dan hanya puas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar.

Karakteristik pengikut pasar terdiri dari:

- 1) Selalu mencoba menonjolkan ciri khasnya kepada pasar sasaran, seperti lokasi pelayanan, keunggulan produk dan sebagainya.
- 2) Memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dan penantang pasar daripada menyerang mereka.

---

<sup>12</sup> Ibid, 117.

- 3) Biasanya memperoleh laba yang tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran yang tinggi untuk inovasi.

## 7. Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

Dewasa ini, marketing merupakan istilah prioritas perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Banyak orang yang beranggapan bahwa marketing atau pemasaran identik dengan promosi atau penjualan. Namun bukanlah demikian kenyataannya, penjualan hanyalah satu dari berbagai fungsi pemasaran yang ada dan merupakan seperangkat alat permasalahan yang dilakukan untuk mendapatkan dampak optimal terhadap pasar.

Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang perlu dilakukan oleh perusahaan baik itu perusahaan barang atau jasa dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Hal tersebut disebabkan karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan, dimana secara langsung berhubungan dengan konsumen. Maka kegiatan pemasaran dapat diartikan sebagai kegiatan manusia yang berlangsung dalam kaitannya dengan pasar. Pemasaran bukan hanya meliputi harga pasar saja, tetapi juga membahas segala yang ada dalam perusahaan dan dunia perdagangan baik barang maupun jasa.<sup>13</sup>

Selain itu, pemasaran merupakan pemenuhan kepuasan pelanggan demi suatu keuntungan. Dua tujuan utama pemasaran adalah menarik

---

<sup>13</sup> Basu Swastha, *Manajemen Pemasaran Modern* (Yogyakarta: liberty, 2002), 45.

pelanggan baru dengan menjanjikan nilai superior dan mempertahankan pelanggan saat ini dengan memberikan kepuasan.<sup>14</sup>

Beberapa ahli telah mengemukakan definisi tentang pemasaran yang kelihatannya agak berbeda meskipun kelihatannya sama. Berikut ini beberapa ahli yang mendefinisikan tentang pemasaran.

Kotler mengemukakan definisi pemasaran berarti bekerja dengan pasar sasaran untuk mewujudkan pertukaran yang potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan pemasaran merupakan kunci kesuksesan dari suatu perusahaan.<sup>15</sup>

Menurut Stanton, definisi pemasaran adalah salah satu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang di tujukan untuk merencanakan, memutuskan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Dari uraian tentang pengertian pemasaran diatas jelas bahwa konsumen merupakan tujuan dan bukan sebagai alat, dan demikian kegiatan pemasaran meliputi tiga unsur pokok yaitu :

1. Menginterpretasikan dengan pemilihan baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif

---

<sup>14</sup> Sunarto, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, (Yogyakarta, BPFE,2004), 4.

<sup>15</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran* (Jakarta: Erlangga, 2007), 6.



2. Membantu perpindahan barang itu sendiri yang di laksanakan melalui pengangkutan dan penjualan barang tersebut yaitu memilih saluran distribusi yang tepat untuk barang tersebut.
3. Memberikan jaminan terhadap barang yang di jual bahwa barang tersebut memenuhi fungsinya sesuai dengan maksud si pembeli atau dengan kata lain membantu para konsumen untuk memperoleh manfaat dari barang yang di beli.

Kegiatan-kegiatan tersebut beroperasi dalam suatu lingkungan yang terus-menerus berkembang sesuai dengan kebijakan perusahaan itu sendiri dan peraturan yang ada. Perubahan lingkungan mendapatkan tantangan baru bagi pemasaran yang memerlukan tenaga berupa suatu peluang atau kesempatan mengembangkan usahanya. Oleh sebab itu pemasaran akan dapat diketahui perkembangan dari perekonomian serta membantu para produsen dalam mengenal pasar. Jadi pemasaran merupakan suatu interaksi yang berusaha untuk menciptakan hubungan pertukaran. Tetapi pemasaran bukanlah suatu cara yang sekedar untuk menghasilkan penjualan saja. Dalam hal ini, pertukaran hanyalah merupakan satu tahap dalam proses pemasaran.

## **8. Konsep dan Peranan Pemasaran**

Banyak orang yang berpendapat bahwa pemasaran hanya sekedar melakukan penjualan dan promosi saja. Penjualan adalah salah satu dari banyak fungsi pemasaran dan seringkali bukan fungsi terpenting. Jika pemasaran mampu mengidentifikasi kebutuhan dengan baik,

mengembangkan produk yang bermutu dan menetapkan harga, mendistribusikan, serta mempromosikan secara efektif, maka produk-produk yang ditawarkan tersebut akan laris terjual.

Peranan pemasaran saat ini tidak hanya menyampaikan produk atau jasa hingga tangan konsumen tetapi juga bagaimana produk atau jasa tersebut mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan dengan menghasilkan laba. Sasaran dari pemasaran adalah menjajjikan kepada pelanggan nilai superior , menetapkan harga menarik, mendistribusikan produk dengan mudah, mempromosikan secara efektif serta mempertahankan pelanggan yang ada dengan tetap memegang prinsip kepuasan pelanggan.<sup>16</sup>

Pengusaha yang sudah mengenal bahwa pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai sukses bagi perusahaannya, akan mengetahui cara dan filsafah baru yang terdapat didalamnya. Cara dan filsafah baru ini disebut dengan konsep pemasaran (*marketing consept*).

Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.<sup>17</sup>

Konsep pemasaran tersebut dibuat dengan menggunakan tiga faktor dasar, yaitu :

- a) Seluruh perencanaan dan kegiatan perusahaan harus berorientasi pada konsumen atau pasar.

---

<sup>16</sup> Agustina Shinta, *Menejemen Pemasaran*, (Malang, UB Press, 2011), 2.

<sup>17</sup> Sofyan Assauri, *Manajemen Produksi dan Operasi*, (Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 1998), hal. 72.

- b) Volume penjualan yang menguntungkan harus menjadi tujuan perusahaan.
- c) Saluran kegiatan pemasaran dalam perusahaan harus dikoordinasikan dan diintegrasikan secara organisasi.

Menurut Swastha dan Irawan, mendefinisikan konsep pemasaran sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. Bagian pemasaran pada suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam rangka mencapai besarnya volume penjualan, karena dengan tercapainya sejumlah volume penjualan yang diinginkan berarti kinerja bagian pemasaran dalam memperkenalkan produk telah berjalan dengan benar. Penjualan dan pemasaran sering dianggap sama tetapi sebenarnya berbeda.<sup>18</sup>

Konsep pemasaran dibuat dengan menggambarkan empat faktor, yaitu :<sup>19</sup>

#### 1. Orientasi Konsumen

Konsep pemasaran mengharuskan adanya orientasi kembali perusahaan yaitu pandangan (kedalam) melalui produknya ke pedagang (keluar) kebutuhan konsumen dengan :

- a. Menentukan kebutuhan konsumen
- b. Menentukan kelompok yang dituju
- c. Menentukan produk dan program pemasaran

<sup>18</sup> Basu Wastha dan Irawan. (2008). *Menejemen Pemasaran Modern*, Edisi Kedua. Yogyakarta:Liberty,2008),84,

<sup>19</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran* (Jakarta: Erlangga, 2007), 12.

- d. Melakukan riset konsumen
- e. Membuat strategi pembedaan keuntungan

## 2. Koordinasi dan integrasi dalam perusahaan

Berbagai departemen dalam perusahaan harus memahami akan kemampuan perusahaan dalam menciptakan dan memperkokoh keinginan konsumen. Pemasaran terpadu berarti bahwa dalam fungsi pemasaran itu sendiri harus diadakan penyesuaian serta koordinasi dari produk, harga, tempat dan promosi untuk membangun pertukaran yang kokoh dengan para konsumen.

## 3. Mendapatkan keuntungan melalui pemesan.

Departemen pemasaran harus mampu menganalisa keuntungan yang didapat dari *customer*. Sesuai dengan tujuan ideal pemasar adalah mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Analisa tentang keuntungan yang akan diperoleh harus tepat agar tidak rugi. Setiap proses pemasaran yang dilakukan selain berorientasi pada kepuasan pelanggan juga harus juga mengutamakan keuntungan yang akan diperoleh oleh pemasaran yang dilakukan perusahaan.

## 4. Konsumen

Konsep pemasaran adalah untuk memperbaiki hubungan yang lebih baik, hal tersebut sangat menguntungkan bagi perusahaan dan sangat meningkatkan keuntungan. Salah satu tujuan dari semua perusahaan pada umumnya adalah mengoptimalkan keuntungan yang merupakan pencerminan dari usaha-usaha perusahaan yang berhasil

memberikan kepuasan kepada konsumen melalui penjualan barang dan jasa yang paling baik dengan harga yang layak.

Tujuan utama konsep pemasaran adalah melayani konsumen dengan mendapatkan sejumlah laba, atau dapat diartikan sebagai perbandingan antara penghasilan dengan biaya yang layak. Ini berbeda dengan konsep penjualan yang menitik beratkan pada keinginan perusahaan. Falsafah dalam pendekatan penjualan adalah memproduksi sebuah produk, kemudian meyakinkan konsumen agar bersedia membelinya. Sedangkan pendekatan konsep pemasaran menghendaki agar manajemen menentukan keinginan konsumen terlebih dahulu, setelah itu baru melakukan bagaimana caranya memuaskan.<sup>20</sup>

## 9. Pengertian Matrik Boston Consulting Group (BCG)

Matrik BCG lahir pada akhir dasawarsa 1960-an, diperkenalkan pertama kali oleh *Boston Consulting Group (BCG)*, salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat itu. Oleh karena itu, Matrik BCG juga sering disebut sebagai Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP).

Esensi matrik ini terletak pada usahanya untuk mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (*bisnis portofolio*) yang dimiliki. Dengan kata lain, Matrik BCG tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan (*entitas*) yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan disagregasi (*dekomposisi*) menjadi berbagai unit usaha

---

<sup>20</sup> Gunawan Adisaputro, *Manajemen Pemasaran Analisis untuk Perancangan Strategi Pemasaran* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2010), 7.

strategik (*strategic business unit*). Dengan demikian, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategic (U2S).

Kadangkala, penggambaran Matrik BCG juga disusun berdasarkan kelompok produk yang dihasilkan atau bahkan berdasarkan setiap jenis produk yang dijual. Dasar yang disebut terakhir biasanya diterapkan jika perusahaan tidak memiliki banyak ragam produk dan data masing-masing produk tersedia. Oleh karena itu, tidak heran juga Matrik BCG lebih banyak diterapkan oleh perusahaan yang menerapkan *strategi diversifikasi usaha*, sekalipun tidak menutup kemungkinan digunakan oleh perusahaan yang hanya memiliki jenis usaha tunggal. Jika perusahaan hanya memiliki U2S atau satu jenis produk, proses dekomposisi tidak perlu dilakukan.

Dalam operasionalisasinya, Matrik BCG memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertical dan sumbu horizontal. Sumbu vertical menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar yang merupakan daya tarik industri. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pesaing pangsa pasar relative (*relative market share*) yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha strategis. Pangsa pasar relative dianggap produksi kekuatan perusahaan.<sup>21</sup>

Jadi, dalam Matrik BCG baik lingkungan bisnis maupun variabel internal perusahaan masing-masing hanya direpresentasikan oleh satu

---

<sup>21</sup> Suwarsono, *Manajemen Strategik* (Yogyakarta: UPP AMP YKPBN, 2000), 68.

indikator saja. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, sedangkan keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relatif yang dikuasai. Pasar yang tumbuh mencerminkan adanya peluang bisnis, sedangkan besarnya pangsa pasar relatif mencerminkan keunggulan perusahaan.

Akibatnya, Matrik BCG dikenal dengan matrik yang paling sederhana karena masing-masing determinan keberhasilan perusahaan lingkungan bisnis dan variabel internal hanya diukur dengan satu indikator. Inilah salah satu kelebihan matrik ini. Tidak heran, jika kemudian dikenal sebagai matrik yang paling populer dibandingkan matrik-matrik yang lain, karena jauh lebih mudah diterapkan. Akan tetapi, di saat yang sama juga merupakan kelemahan pokoknya.

Hampir dapat dipastikan, bahwa indikator tunggal yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel tersebut mengandung kelemahan. Matrik ini adalah matrik internal-eksternal matrik yang dibentuk secara khusus dalam rangka meningkatkan usaha-usaha perusahaan yang memiliki multidivisi dengan merumuskan strategi yang paling cocok.<sup>22</sup>

Empat sel yang ada dalam Matrik BCG terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi dalam dua bagian titik pembagi yang telah ditentukan. Akibatnya, masing-masing sumbu terbagi dalam dua bagian.

---

<sup>22</sup> Husein Umar, *Riset Strategi Pemasaran*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka), 200.

Bagian pertama menunjuk pada skala yang tinggi. Sumbu vertical yang merupakan representasi tingkat pertumbuhan pasar terbagi menjadi dua bagian, yakni sumbu yang menunjuk pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah, dan sebagian (tidak harus separuh) sumbu menunjuk pada tingkat pertumbuhan yang tinggi. Demikian pula sumbu horizontal. Sebagian sumbu horizontal menunjuk pada tingginya pangsa pasar relatif yang dikuasai, sedangkan sebagian yang lain menunjuk pada rendahnya pangsa pasar *relative*.

Sel pertama yang terletak disudut kanan atas diberi symbol tanda Tanya (?) sel ini terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu horizontal berskala rendah dengan sebagian sumbu vertical berskala tinggi. Sel kedua yang terletak disudut kiri atas diberi symbol bintang (\*). Sel ini terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertical dan sebagian sumbu horizontal yang berskala tinggi. Sel ketiga yang terletak disudut kiri bawah di beri symbol rupiah (Rp). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertical berskala rendah dan sebagian sumbu horizontal berskala tinggi. Sedangkan sel terakhir yang terletak disudut kanan bawah diberi symbol silang (X). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian vertical dan sebagian sumbu horizontal yang berskala rendah.

Wujud akhir gambar yang menunjukkan posisi pasar masing-masing U2S, terletak pada salah satu dari empat sel yang ada. Masing-masing sel akan berisi satu atau beberapa U2S yang berdasarkan



karakteristiknya, setelah melalui tahap perhitungan terletak pada sel tersebut. Untuk keperluan penggambaran masing-masing U2S biasanya digunakan lingkaran. Besarnya lingkaran menggambarkan besarnya volume penjualan relatif masing-masing U2S.

Akan tetapi, jika perusahaan memiliki amat banyak U2S penggambaran biasanya cukup hanya dengan diberi nomor kode saja. Jika dikehendaki gambar yang lebih detail, misalnya menyangkut tentang besarnya penjualan, kekayaan atau yang lain dari masing-masing U2S, akan disediakan gambar tersendiri yang merupakan gambar pendukung.

Jadi, dengan Matrik BCG manajemen diharapkan dapat mengetahui dengan cepat dan seksama posisi pasar perusahaan dengan memperhatikan *display* (gambar) yang ada di dalam sel-sel yang berada di dalam matrik tersebut. Gambar yang diharapkan merupakan visualisasi yang jelas dari masing-masing U2S yang dimiliki, apalagi setelah oleh gambar pendukung.

## **10. Dasar Teori Matrik Boston Consulting Group)**

Teori siklus *kehidupan* produk tersebut dapat dijadikan dasar bagi pihak pimpinan perusahaan dalam membuat keputusan strategis tingkat perusahaan. Adapun *Corporate Level Strategy* atau strategi tingkat perusahaan (organisasi) adalah tindakan yang diambil untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengelolaan sejumlah bisnis atau usaha yang bersaing dalam beberapa industri atau produk.

Metode yang paling banyak digunakan untuk analisis corporate adalah BCG atau share matrik yang diciptakan pertama kali oleh Boston Consulting Group. Tujuannya adalah :

- a) Mengembangkan strategi pangsa pasar untuk potofolio produk berdasarkan karakteristik arus kas.
- b) Mengembangkan portofolio produk perusahaan sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya.
- c) Memutuskan apakah perlu meneruskan investasi untuk produk yang tidak menguntungkan.
- d) Mengalokasikan anggaran pemasaran produk guna memaksimalkan arus kas jangka panjang.
- e) Mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk dipasaran.

Pendekatan yang dilakukan untuk strategi tingkat perusahaan adalah diversifikasi produk. Argumentasi yang mendukung penggunaan bisnis diversifikasi produk adalah manajer perusahaan yang terdiversifikasi memiliki keahlian manajemen umum yang dapat digunakan untuk menciptakan strategi multidivisi dan meningkatkan daya saing suatu perusahaan. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi srategi diversifikasi produk adalah dengan melakukan analisis BCG.

Unsur-unsur dalam matrik BCG adalah sebagai berikut :

### 1) Tingkat Pertumbuhan Pasar

Tingkat pertumbuhan pasar (industri) yang diletakkan pada sumbu vertical dalam matrik BCG digunakan sebagai satu-satunya indikator daya tarik yang menggambarkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia. Untuk keperluan tersebut, tingkat pertumbuhan pasar di ukur dengan menggunakan data historis dengan melihat tingkat penjualan industri di masa lalu. Agar dapat meminimalisir pengaruh inflasi dan kenaikan harga barang, dianjurkan menggunakan unit barang yang terjual, bukan dalam jumlah rupiah yang diterima. Rentangnya mulai dari 0% sampai dengan 20%, walaupun rentang yang lebih besar dapat ditunjukkan.

Titik pembagi (*cut off point*) umumnya yang dipakai adalah angka 10%. Angka inilah yang dipakai ketika pertama kali matrik pertumbuhan pangsa pasar diperkenalkan oleh konsultan bisnis terkemuka di Amerika, yaitu Baston Consulting Group. Oleh karena itu, wajar jika angka inilah yang kemudian paling lazim digunakan, sekalipun sesungguhnya pilihan pada angka tersebut pada mulanya lebih bersifat sembarangan (*arbitrary*). Titik pembagi tersebut akan membagi sumbu vertical menjadi dua bagian, yaitu bagian yang terletak dibawah titik pembagi yang menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi, dan bagian yang terletak diatas titik pembagi yang mencerminkan tingkat pertumbuhan pasar yang rendah. Titik pembagi

ini berguna sebagai standar penentuan tinggi rendahnya tingkat pertumbuhan pasar.

## 2) Pangsa Pasar Relatif

*Relatif market share* atau pangsa pasar relatif adalah perbandingan antara besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan tertentu dengan volume penjualan yang dikuasai oleh pesaing terdekatnya. Dimensi pangsa pasar relatif menunjukkan tingkat aktivitas pasar saat ini dan kekuatan pasar di masa yang akan datang. Besarnya pangsa pasar relatif terwujud angka bukan prosentase. Nilainya dapat lebih besar dari satu atau lebih kecil dari satu. Jika besarnya pangsa pasar relatif lebih besar dari pada satu yang berarti besarnya volume penjualan perusahaan lebih besar dari volume penjualan pesaing terdekatnya, maka perusahaan tersebut dinilai memiliki keunggulan. Tidak pengaruh seberapa besarnya pangsa pasar yang dimiliki. Demikian pula sebaliknya, jika pangsa pasar yang dikuasai kurang dari pada satu, perusahaan tersebut di tafsirkan lebih lemah dibandingkan dengan pesaingnya. Pangsa pasar relatif 0.1 artinya volume penjualan hanya 10% dari volume penjualan pimpinan pasar, dan 10 artinya perusahaan tersebut memimpin pasar 10 kali penjualan saingan terdekatnya.<sup>23</sup>

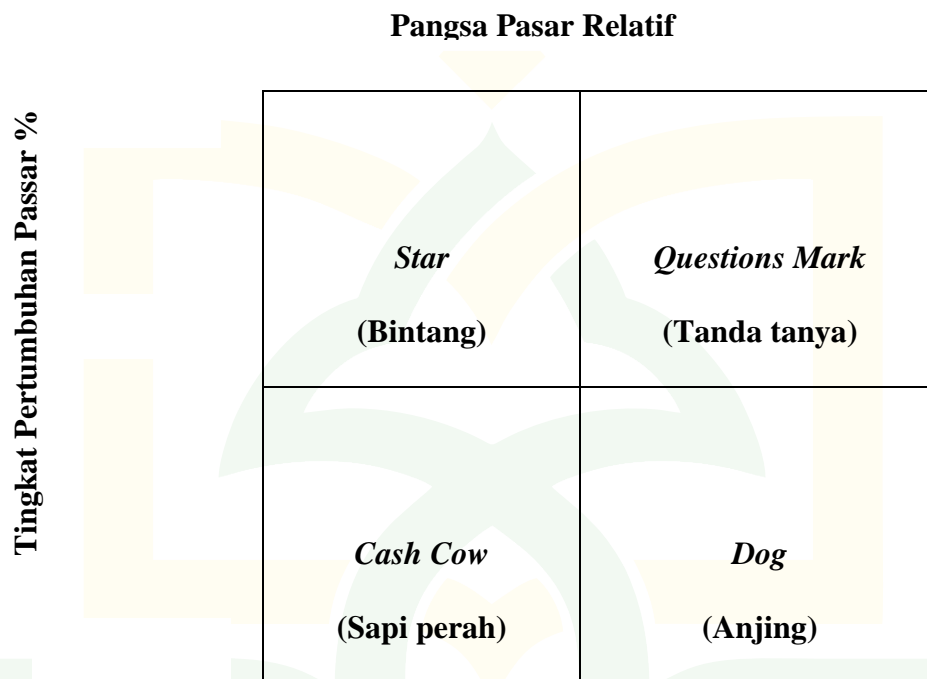
Menurut Fred R. David pangsa pasar relatif atau *relatif market share* di definisikan sebagai rasio pangsa pasar (pendapatan) suatu

---

<sup>23</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis, edisi kedua* (Jakarta: salemba empat, 2011), 341.

divisi di suatu industri tertentu terhadap pangsa pasar (pendapatan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing terbesar di industri tersebut

Gambar 4.1  
Matrik Boston Consulting Group.<sup>24</sup>



Keterangan untuk gambar dia atas adalah sebagai berikut :

a) Question Marks

Yaitu produk yang bergerak dalam pasar dengan tingkat pertumbuhan tinggi, namun belum mampu mengeksploitasi peluang bisnis tersebut sehingga pangsa pasar yang dikuasai masih relatif kecil. Suatu produk dikatakan pada posisi *question marks* apabila tingkat pertumbuhan pasar lebih dari 10% dan pangsa pasar relatifnya kurang dari 1x. kebanyakan produk dimulai dengan tanda

<sup>24</sup> David, *Manajemen Strategis*, 340.

Tanya karena produk memasuki pasar dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi dimana sudah ada pemimpin pasar.

Pada kondisi tanda Tanya, perusahaan memerlukan banyak aliran kas keluar, karena perusahaan melakukan banyak investasi berupa gedung, peralatan dan karyawan untuk melindungi pasar yang berubah cepat, dan juga karena ingin mengalahkan pemimpin pasar. Istilah tanda Tanya ini tepat karena perusahaan harus berfikir keras apakah mereka tetap menanamkan dalam usaha ini atau menghentikannya. Jadi, dikaitkan dengan daur kehidupan produk, barang yang baru tahap pengenalan berada pada sel ini.

b) Star

Bila produk mempunyai tingkat pertumbuhan pasar mulai dari 10% sedangkan pangsa pasar relatifnya lebih besar dari 1x, maka produk akan menjadi bintang. Bintang adalah pemimpin pasar dalam pasar yang tumbuh cepat. Belum berarti bahwa bintang memberikan kepastian pemasukan yang positif bagi perusahaan. Perusahaan masih harus mengeluarkan banyak uang untuk mempertahankan pertumbuhan pasar atau melawan pesaingnya. Bintang biasanya menguntungkan dan menjadi sapi perah perusahaan kelak. Jika dikaitkan dengan daur kehidupan produk, barang yang berbeda pada tahap akhir pengenalan/sedang tumbuh akan berada pada sel ini.

c) Cash Cow

Untuk bisnis perusahaan yang berada pada sel ini, ditafsirkan sebagai unit bisnis yang berhasil. Unit bisnis tersebut telah berhasil menguasai pasar pangsa relatif yang besar dan disaat yang sama hanya beroperasi pada pasar yang telah tidak tumbuh/malahan menurun. Oleh karena itu unit bisnis ini mampu menghasilkan aliran kas masuk yang besar, khususnya jika pasarnya besar. Akan tetapi, disisi lain unit usaha ini sudah tidak memerlukan lagi investasi bisnis yang besar untuk pengembangan dirinya. Karena sudah tidak ada lagi peluang bisnis yang menjanjikan, ditandai oleh tidak tumbuhnya pasar. Akibatnya, unit ini mampu menghasilkan aliran kas masuk yang besar seringkali terjadi surplus kas tersebut digunakan untuk pembiayaan investasi (*internal bridging financial*) unit bisnis lain yang masih memerlukan kas keluar yang besar oleh karena sel ini disebut pula sebagai sapi perah (*cash cow*), hasil jerih payah yang dihasilkan diperas habis untuk keperluan unit bisnis lain yang sedang membutuhkan. Jika diaitkan dengan daur kehidupan produk, barang yang berada pada tahap akhir pertumbuhan/sedang berkembang (matang) berada sel ini.

d) Dog

Pupuk bawang menggambarkan produk dengan tingkat pertumbuhan pasar lebih rendah dari 10% serta mempunyai pangsa

pasar relatif lebih kecil dari 1x.umumnya usaha ini mempunyai keuntungan yang rendah atau bahkan rugi, walaupun kadang-kadang menghasilkan uang juga. Bisnis pupuk bawang sering membutuhkan uang terlalu banyak dan menyita waktu manajemen. Sepanjang tidak memerlukan dana investasi yang besar, biasanya unit ini cenderung di pertahankan. Akan tetapi jika untuk di perlukan dana investasi yang besar manajemen akan lebih memilih strategi keluar dari pasar. Jika dikaitkan dengan daur kehidupan produk, barang yang berada pada tahap akhir usia kedewasaan/mengalami kejenuhan akan berada pada sel ini.

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

1) Kembangkan (*build*)

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

2) Pertahankan (*hold*)

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



### 3) Panen (*harvest*)

Sasarannya meningkatkan keuntungan jangka pendek tanpa memperhatikan akibat jangka panjangnya. Strategi ini cocok untuk sapi perah lemah yang masa depannya suram dan *perlu* menghasilkan keuntungan. Strategi ini dapat juga untuk tanda Tanya dan pupuk bawang atau anjing.

### 4) Jual (*divest*)

Sasarannya untuk melikuidasikan bisnis ini karena sumber dayanya lebih baik digunakan di tempat lain. Strategi ini cocok untuk pupuk bawang dan tanda Tanya yang menghambat perusahaan.

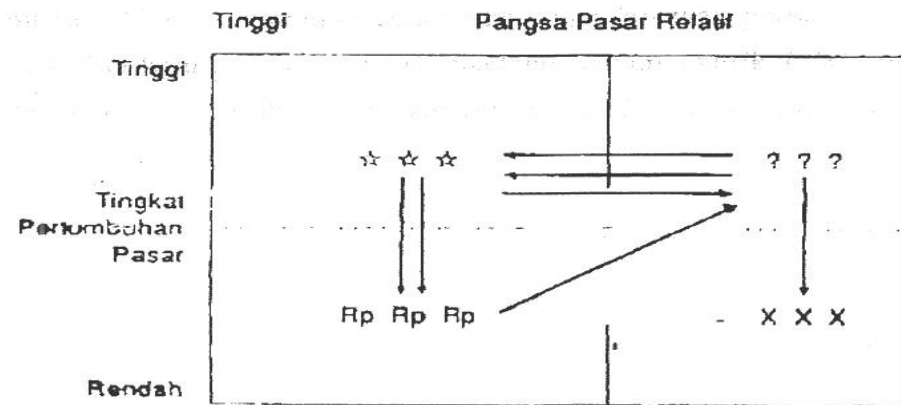
Setelah posisi perusahaan di persaingan diketahui dan diambil kebijakan lebih lanjut, maka strategi pemasaran dapat dirunuskan lebih mudah dan lebih tepat, sesuai dengan kemampuan unit bisnis dalam menghasilkan dana kas, juga kebutuhan tiap unit bisnis dalam menyerap sumberdaya perusahaan.

## 11. Manfaat Matrik Boston Consulting Group (BCG)

Alat analisis matrik BCG cukup banyak memberikan bantuan kepada manajemen dalam pengambilan keputusan strategis. Yang paling transparan, jelas dari masing-masing unit usaha adalah kemampuan matrik BCG dalam memberikan display secara sederhana tetapi jelas dari unit usaha strategis (U2S) yang dimiliki perusahaan. Dengan gambar tersebut,

manajemen diharapkan dengan cepat dan seksama mampu mengenali peluang bisnis dan potensi yang dimiliki oleh unit usaha.

Gambar 4.2  
Pergerakan Unit Usaha Strategis.<sup>25</sup>



Di samping itu, dengan gambar yang ada dalam matrik BCG manajemen diharapkan dapat melakukan analisis kas masuk (*cash generation*) yang diharapkan dari masing-masing U2S dan kas keluar (*cash requirement*) yang diperlukan oleh masing-masing U2S. Masing-masing indikator yang digunakan dalam masing-masing sumbu pembentuk sel merupakan cermin besarnya aliran kas. Sumbu pertumbuhan pasar mengisyaratkan besarnya aliran kas yang diperlukan, sedangkan sumbu pangsa pasar relatif mengisyaratkan besarnya aliran kas masuk.

Dengan matrik BCG manajemen juga memiliki landasan berpijak yang cukup kuat dalam menentukan pengambilan keputusan manajerial yang berkaitan dengan pemilihan strategi bisnis. Masing-masing U2S yang

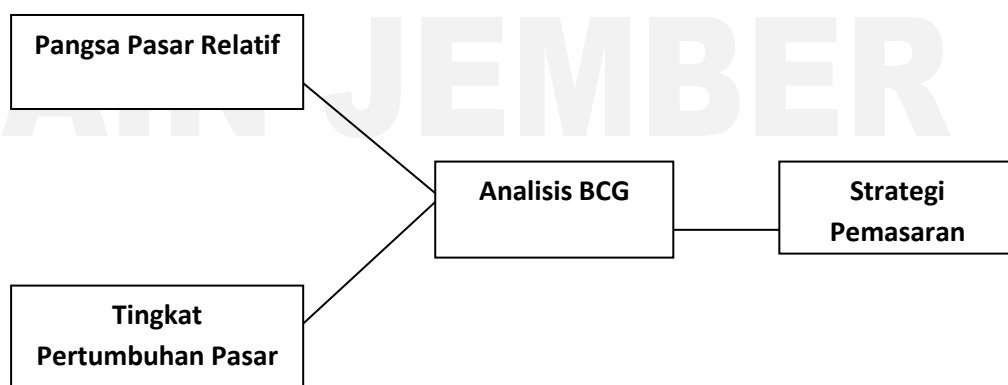
<sup>25</sup> Suwarsono Muhammad, *Menejemen Strategi, Konsep dan Kasus*, Edisi ketiga (Jogjakarta, UPM AMP YKPN) Hal. 116

terletak pada sel yang berbeda menurut pilihan sejauh mana prinsip agresif dan konservatif dalam berinvestasi dalam rangka merebut, membesarkan dan atau mempertahankan pangsa pasar.<sup>26</sup>

Terakhir, matrik BCG juga membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang mengalokasikan sumber daya dan dana. Unit usaha yang berada pada sel yang memiliki prospek keberhasilan di masa depan dapat memperoleh perhatian manajerial yang lebih besar dengan mengerahkan dana dan sumber daya manusia yang tersedia. Demikian pula sebaliknya. Untuk usaha yang tidak menunjukkan tanda-tanda cerah hanya mendapatkan perhatian yang seperlunya saja. Berdasarkan posisi yang diketahui dalam matrik BCG, manajemen juga dapat dengan mudah menerapkan prinsip keseimbangan aliran kas antar U2S.

## 12. Kerangka Konseptual BCG

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan landasan dalam meneliti, yang bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu penelitian, dapat digambarkan sebagai berikut :



<sup>26</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis, edisi kedua belas* (Jakarta: salemba empat, 2011), 351.

Adapun keterangan kerangka konseptual di atas, Pangsa pasar relatif dimana terlebih dahulu membandingkan antara besarnya volume penjualan perusahaan yang diteliti yang di kuasai oleh pesaing pokoknya, tingkat pertumbuhan pasar diukur menggunakan data historis serta melihat penjualan produk perusahaan di masa lalu. Kemudian hasil dari perhitungan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar di posisikan didalam matrik BCG (*Boston Consulting Group*) dimana posisi produk perusahaan yang diteliti dan posisi produk perusahaan pesaing. Dan kemudian menentukan strategi pemasaran yang akan dilakukan oleh perusahaan di masa yang akan datang.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah suatu cara yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian dan dibandingkan dengan standar ukuran yang ditentukan.<sup>1</sup> Jika seorang peneliti akan melakukan sebuah penelitian, maka sebelumnya peneliti dituntut untuk memahami metode dan sistematika penelitiannya. Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik atau metode penelitian, yakni sebagai berikut:

##### 1. Pendekatan dan jenis penelitian

Dilihat dari jenisnya, penelitian ini adalah penelitian kualitatif-deskriptif, yang mana lebih menitik beratkan kepada hasil pengumpulan data dari informan atau responden yang telah ditentukan. Penelitian ini dilaksanakan di UD. Dua Putri Jember.

##### 2. Data dan sumber data

Terdapat dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini:<sup>2</sup>

- a. Data primer adalah data yang diperoleh langsung atau dari pihak perusahaan melalui wawancara atau interview misalnya : pemilik perusahaan, karyawan perusahaan dan dokumen perusahaan.

---

<sup>1</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 126

<sup>2</sup> Lexy Meleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Gramedia.2002)135

b. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumentasi perusahaan, hasil penelitian terdahulu, literature dan data lain yang berkaitan dengan penelitian.

### 3. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah data. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut:<sup>3</sup>

#### a. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik atau metode yang biasa digunakan dalam sebuah penelitian untuk mendapatkan suatu data. Dalam metode ini peneliti terjun langsung ke tempat penelitian sehingga peneliti dapat bertemu langsung dengan objek penelitian. Kelebihan dari metode ini peneliti dapat mengetahui langsung keadaan objek penelitian, dan yang didapatkan akan lebih akurat karena peneliti langsung menemui sumber datanya.

#### b. Interview

Interview (wawancara) merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan mengenai suatu topik tertentu. Jadi dengan adanya wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih

---

<sup>3</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta,2014), 63

mendalam tentang penelitiannya, dimana hal tersebut tidak ditemukan dalam observasi.

#### c. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumentasi dari seseorang. Hasil penelitian dari observasi dan wawancara lebih dapat dipercaya jika didukung dengan adanya dokumen.

#### 4. Teknik pengambilan sample

Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sample sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek yang diteliti. Jadi penentuan sampel dalam penelitian kualitatif dilakukan saat peneliti mulai memasuki lapangan dan selama penelitian berlangsung.<sup>4</sup> Caranya yaitu, peneliti memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan, selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari sampel sebelumnya itu, peneliti dapat menetapkan sampel lainnya yang dirasa akan memberikan data lebih lengkap.

---

<sup>4</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif R&D*( Bandung:Alfabeta, 2012), 219

## 5. Analisis data

Untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat pada perusahaan UD. DUA PUTRI digunakan langkah sebagai berikut :

- a) Tingkat pertumbuhan pasar yang diletakkan sebagai sumbu vertical dalam matrik BCG digunakan sebagai satu-satunya indicator daya tarik konsumen yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia. Untuk menentukan pengukuran pertumbuhan pasar digunakan pendekatan.

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Pasar Tahun } n = \frac{\text{volume Penjualan Produk thn ke-n} - \text{Volume Penjualan Produk thn ke-(n-1)}}{\text{Volume Penjualan Produk thn ke - (n-1)}} \times 100\%$$

- b) Untuk mengetahui pangsa pasar relatif, dengan pasar relatif dimana terlebih dahulu membandingkan antara besarnya volume penjualan perusahaan yang diteliti yang di kuasai oleh pesaing pokoknya, tingkat pertumbuhan pasar diukur menggunakan data historis serta melihat penjualan produk perusahaan di masa lalu.

$$\text{Pangsa Pasar Relatif Pasar Tahun } n = \frac{\text{volume Penjualan Perusahaan Tahun } n}{\text{Rata-rata volume penjualan pesaing pokok tahun } n}$$

Melakukan pemetaan dalam matrik BCG dengan cara membandingkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif.



Posisi produk yang terpetakan dimungkinkan menempati tiap-tiap kuadran matrik yang berjumlah empat.

#### 6. Teknik pengecekan keabsahan data

Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.<sup>5</sup> Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan (kepala perusahaan UD. DUA PUTRI, bagian produksi dan bagian pemasaran) untuk mengetahui secara langsung keadaan dilapangan yang sebenarnya.

### **B. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan untuk memberikan gambaran secara global tentang isi dari satu bab ke bab yang lain yang dijadikan sebagai rujukan sehingga akan lebih memudahkan dalam meninjau dan menanggapi isinya. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan dari satu bab hingga bab terakhir.<sup>6</sup>

BAB I: Pendahuluan merupakan dasar dalam penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, kajian pustaka, manfaat penelitian, definisi istilah, metode dan prosedur penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II: Pada bab ini akan dipaparkan kajian kepustakaan terkait kajian terdahulu serta literatur yang berhubungan dengan proposal skripsi.

<sup>5</sup> Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif R&D(Bandung:Alvabeta,2012)241

<sup>6</sup> Tim Penyusun STAIN, Pedoman Penulisan Karya Ilmiah(Jember:STAIN Jember Press,2014 ),

Dilanjutkan dengan teori yang menjelaskan tentang manajemen risiko kesehatan dan kecelakaan kerja.

BAB III: Bab ini memuat tentang metode penelitian, membahas mengenai teknik penelitian, jenis penelitian, analisis data, dan teknik pengecekan keabsahan data.

BAB IV : Bab ini memuat hasil penelitian dan pembahasan Strategi pemasaran dengan menggunakan analisis BCG pada perusahaan UD. Dua Putri.

BAB V : Bab ini merupakan bab terakhir yang memaparkan tentang kesimpulan dari penelitian yang dilengkapi dengan saran-saran dari penulis.



## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan**

UD. DUA PUTRI merupakan perusahaan industri krupuk yang beralamat di Jalan Jumat No 86 Mangli, kabupaten Jember. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1989 yang didirikan oleh Ibu Sofia. Dengan modal awal Rp 30.000.000 dan hanya menggunakan peralatan sederhana dan manual, tenaga kerja yang ada pada waktu itu hanya direkrut dari lingkungan keluarga. Namun dari waktu ke waktu usaha pembuatan krupuk ini menunjukkan perkembangan dengan semakin banyaknya peminat terhadap krupuk oalahan hasil produksi.

Dari awal mendirikan usaha ini sampai sekarang Ibu Sofia mengalami kegagalan sebanyak 3 kali, salah satu kerugiannya mencapai Rp 75.000.000, namun kegagalan-kegagalan tersebut tidak membuat beliau jatuh dan berhenti berusaha, tetapi dari pengalaman kegagalan tersebut justru membuat ibu Sofia menjadi lebih gigih dan kuat hingga sekarang beliau mencapai kesuksesan yang beliau dambakan. Ibu Sofia memilih usaha ini karena beliau hanya memiliki keterampilan dan pengalaman dibidang ini serta masih banyaknya orang-orang yang masih menggemari krupuk.<sup>1</sup> Menurut mereka, tak lengkap jika makan tanpa krupuk. Kebiasaan inilah yang membuat usaha pembuatan krupuk tetap berjalan meski dalam situasi krisis dan persaingan industri besar.

---

<sup>1</sup>Wawancara Shofia, Direktur UD. Dua Putritanggal22 November 2016

meski dengan kemampuan sumber yang minim, usaha kecil ini nyatanya tetap berkibar dan satu hal yang pasti prospek bisnis ini di yakini masih bagus. Soal pemasaran tidak mengalami kesulitan meski harus bersaing dengan sejumlah pengusaha lainnya, sebab pangsa pasar krupuk masih cukup luas.

## **2. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu susunan yang personalia dalam mengatur tugas-tugas dan tanggung jawab serta dipakai untuk membantu mencapai suatu tujuan perusahaan dan menepatkan orang-orang yang tepat dalam bidangnya dan jabatan yang sesuai agar bias untuk mencapai keberhasilan bagi perusahaan. Baik perusahaan besar maupun perusahaan yang kecil perlu adanya suatu pengorganisasian yang baik dalam pengelolaan perusahaan agar tujuan yang telah direncanakan itu bisa tercapai.

Dengan adanya ketegasan dalam menentukan pembagian tugas dan tanggung jawab dalam hubungan kerja. Tetapi dalam perusahaan ini peimimpin mencakup semuanya, karena memang tidak ada seseorang atau pekerja yang di beri tanggung jawab dalam bidang-bidang tertentu. Karena perusahaan ini adalah perusahaan individu yang di tangani sendiri oleh pemiliknya.

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian sebagai berikut :

a) Pimpinan perusahaan

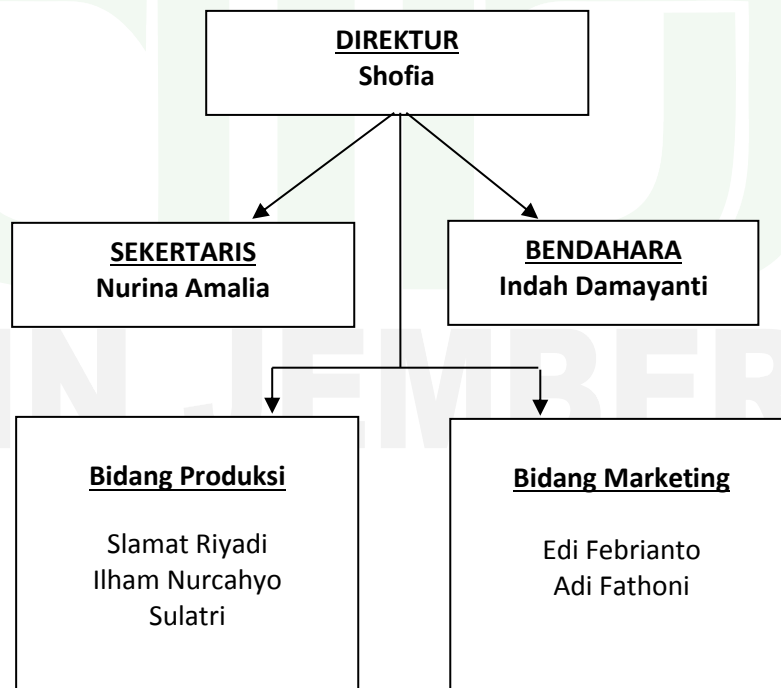
Pimpinan dalam perusahaan ini merangkap sebagai orang yang bertanggung jawab atas semua kegiatan produksi dan bahkan bagian keuangan. Bertanggung jawab atas kelancaran operasi perusahaan, baik internal maupun eksternal perusahaan, melaksanakan segala kegiatan administrasi keuangan perusahaan serta mengatur upah tenaga kerja. Mengawasi pelaksanaan penjualan produk dan membina hubungan baik dengan para pelanggan.

b) Karyawan

Tenaga kerja yang memproduksi atau membuat krupuk dan bagian-bagian yang sudah di sesuaikan dengan keahliannya.

Adapun struktur UD. DUA PUTRI adalah sebagaimana dibawah ini :

Gambar 4.1  
Struktur Kepengurusan UD Dua Putri



### 3. Aspek Tenaga Kerja

#### 1. Jumlah Tenaga Kerja

Proses tidak hanya membutuhkan bahan baku dan bahan pembantu saja untuk memproduksi serta mesin-mesin penggerak tetapi juga membutuhkan tenaga kerja manusia untuk menggerakkan dan menyempurnakan proses produksi tersebut. Jumlah tenaga kerja dalam perusahaan tersebut yaitu sebanyak 20 orang pekerja yang memproduksi krupuk.<sup>2</sup>

#### 2. Sistem Upah dan Gaji

Berdasarkan peraturan yang ditentukan oleh perusahaan tersebut, maka upah dan gaji yang di berikan oleh pihak perusahaan menggunakan system upah borongan atau upah berdasarkan banyaknya produk. Yaitu mulai dari proses produksi sampai berupa krupuk dalam keadaan kering. Dengan menggunakan sistem ini akan mempermudah pemilik perusahaan memantau karyawan. Sebagai salah satu alat untuk memotifasi karyawan dalam bekerja di perusahaan UD. Dua Putri memberikan tunjangan hari raya setiap tahunnya.<sup>3</sup>

#### 3. Jam Kerja Karyawan

Jam kerja pada perusahaan UD. Dua Putri ini mulai dari jam 06.00 WIB sampai dengan jam 14.00 WIB pada hari senin sampai jumat dan pada hari minggu libur. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Syamsul, bahwa

---

<sup>2</sup> Wawancara Slamet Riyadi, Bagian Produksi UD HS Tiga Putra Tanggal 23 November 2016

<sup>3</sup> Wawancara Sofia, Direktur HS Tiga Putra Tanggal 23 November 2016

jam kerja karyawan ialah 11 jam diotong istirahat atau ishoma saat masuk waktu dhuhur.<sup>4</sup>

#### 4. Kegiatan Produksi

Produksi merupakan bagian terpenting dalam perusahaan. Produk yang dihasilkan perusahaan tergantung dari produksinya. Bahan-bahan yang digunakan untuk proses pembuatan krupuk per 1 kwintal ini adalah sebagai berikut :<sup>5</sup>

1. Bahan-bahan yang digunakan :

1) Bahan baku

- a) Tepung tapioka 1 kwintal
- b) Bawang putih 2 kg

c) Garam 4 kg

d) Air secukupnya

2) Bahan penolong

a) Plastik

b) Cap/Brand

3) Peralatan produksi

a) Wedek

b) Tampah

c) Alat cetak

d) Tempat pengukusan

---

<sup>4</sup>Wawancara Shofia, Direktur UD HS Tiga Putra Tanggal 21-11-2016

<sup>5</sup> Wawancara Slamet Riyadi, Bagian Produksi UD HS Tiga Putra Tanggal 23 November 2016

- e) Kotak besar
- f) Tempat
- g) para pengoreng yang mengambil krupuk ke kita. Menurut cerita ke cerita dari adonan yang sudah jadi.<sup>6</sup>

## 2. Proses produksi

Adapun proses pembuatan krupuk ini adalah sebagai berikut:

### a) Proses penyiapan bahan baku

Proses penyiapan bahan baku adalah persiapan bawang putih yang akan digunakan, tepung serta bumbu-bumbu yang di gunakan beserta perhitungan komposisi masing-masing bahan untuk setiap adonan. Tepung dan bumbu-bumbu lain seperti bawang putih yang sudah di giling disiapkan.

### b) Proses pembentukan adonan

Adonan dibuat dari tepung tapioka yang di campur dengan bumbu-bumbu yang digunakan. Tepung diberi air panas hingga menjadi adonan yang kental. Bumbu dan bawang yang telah digiling halus dimasukkan ke dalam adonan dan diaduk hingga lumat dan rata hingga diperoleh adonan yang kenyal dengan campuran bahan merata.

### c) Pencetakan

Pencetakan adonan dilakukan dengan cara menuangkan adonan ke mesin pencetak lalu dituangkan kedalam cetakan kecil untuk membentuk bulat dengan diameter 3 cm dan 5 cm sesuai permintaan konsumen.

---

<sup>6</sup> Ibid.



Dengan bantuan alat cetak adonan ini ndapat dibuat dalam bentuk serupa. Kemudian adonan berbentuk bulat ditata diatas wedek kecil yang berukuran 50 cm dengan alas waring yang sudah dipotong sesuai ukuran wedek.

d) Pengukusan

Adonan yang bulat kemudian dikukus diatas alat pengukus selama kurang lebih 2 jam sampai masak.

e) Penjemuran

Adonan yang telah didinginkan kemudian dijemur sampai kering. Penjemuran dilakukan dibawah sinar matahari langsung kurang lebih 1-2 hari. Pada saat musim hujan untuk pengeringan krupuk yang masih basah ini dapat dilakukan dengan oven selama kurang lebih 2 jam. Tetapi krupuk yang dikeringkan dengan sinar matahari hasilnya akan lebih bagus dibandingkan jika menggunakan oven. Krupuk yang dikeringkan dengan sinar matahari jika digoreng akan lebih mengembang.<sup>7</sup>

## 5. Aspek Pemasaran

### 1. Daerah Pemasaran

UD. Dua Putri memasarkan produknya sampai keluar kota Jember diantaranya yaitu Jember, Bondowoso, Situbondo, Banyuwangi, Lumajang. Namun yang lebih banyak yaitu dipasarkan di kota Banyuwangi, dengan alasan karena di kota Banyuwangi pesaingnya lebih sedikit dan harga bisa mahal jika di jual di sana.

---

<sup>7</sup> Ibid.

## 2. Saluran Distribusi

UD. Dua Putri menjual produknya tidak secara langsung kepada konsumen, tetapi melalui distributor ataupun penggoreng, lalu distributor tersebut yang akan menjual kepada para konsumen dan penggoreng yang akan menggoreng dan menjualnya. Sebagaimana diungkapkan oleh direktur perusahaan tersebut.

“Produk kita tidak dijual langsung kepada para pelanggan, penjualan produk kami ditekankan melalui perantara atau distributor, kami menyebutnya para penggoreng krupuk. Merekalah yang menyebarkan produk kami ke berbagai pelanggan baik kepada toko krupuk ataupun keluarga konsumen krupuk produk kami”.<sup>8</sup>

## 3. Promosi

UD. Dua Putri tidak pernah melakukan promosi, namun meskipun demikian para distributor dan konsumen sudah banyak yang mengenal produk ini karena dari mulut ke mulut sejak awal produk ini dikenal gurih, sehingga para distributor menjadi loyal terhadap produk ini. Hal ini diungkap oleh Edi Fenrianto. Dia mengatakan

“Kami tidak pernah melakukan promosi, produk kami dikenal oleh konsumen dari mulut ke mulut. Lebih tepatnya promosi dilakukan oleh agen distributor produk kami atau penggoreng yang biasa menjadi agen distributor kami. Krupuk kami dianggep gurih”.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Wawancara Shofia, Direktur, UD Dua Putri tanggal 22 November 2016

<sup>9</sup> Wawancara Edi Febrianto, Ketua marketing UD HS Tiga Putra tanggal 22 November 2016

## B. Temuan Data

### 1. Data Penjualan Perusahaan

Data penjualan perusahaan UD. Dua Putri yang berhasil dicapai selama tahun 2011 sampai tahun 2015 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1  
Data volume penjualan produk krupuk dalam satuan (kw) UD. Dua Putri tahun 2011-2015.<sup>10</sup>

<b>Bulan</b>	<b>Tahun 2011</b>	<b>Tahun 2012</b>	<b>Tahun 2013</b>	<b>Tahun 2014</b>	<b>Tahun 2015</b>
Januari	420	437	506	555	645
Februari	400	481	530	584	528
Maret	387	500	471	663	556
April	400	512	569	556	584
Mei	434	541	577	337	589
Juni	376	564	560	643	456
Juli	400	600	542	597	512
Agustus	437	525	483	535	445
September	414	475	565	513	623
Oktober	374	500	577	464	667
November	400	508	618	562	606
Desember	434	536	577	653	700
<b>Jumlah</b>	<b>4876</b>	<b>6179</b>	<b>6575</b>	<b>6622</b>	<b>6911</b>

Sumber : UD. Dua Putri

Perkembangan harga jual krupuk perkilo dari tahun 2011 sampai dengan 2015:<sup>11</sup>

Harga jual krupuk tahun 2011 : Rp 7.500,-

<sup>10</sup> Dokumentasi Bagian marketing UD. Dua Putri Tanggal 31 Desember 2015

<sup>11</sup> Wawancara Edi Febrianto, Bagian Marketing Tanggal 23 November 2016

Harga jual krupuk tahun 2012	: Rp 8.000,-
Harga jual krupuk tahun 2015	: Rp 8.500,-
Harga jual krupuk tahun 2014	: Rp 8.900,-
Harga jual krupuk tahun 2015	: Rp 9.000,-

## 2. Lingkungan dan Pangsa Pasar Industri Perusahaan

Lingkungan industri peusahaab merupakan tempat perusahaan tumbuh dan berkembang. Perusahaan dalam lingkungan industrinya memiliki perusahaan pesaing, terutama perusahaan yang memproduksi produk sejenis. Berikut ini data mengenai volume penjualan selama tahun 2014 sampai tahun 2015 pada perusahaan pesaing yaitu : UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita rasa.

Tabel 4.2  
Data volume penjualan produk krupuk dalam satuan (kw) UD. Kurnia Rasa tahun 2014-2015.<sup>12</sup>

<b>Bulan</b>	<b>Tahun 2014</b>	<b>Tahun 2015</b>
Januari	417	850
Februari	483	873
Maret	476	801
April	488	774
Mei	650	800
Juni	750	804
Juli	712	789

<sup>12</sup> Dokumentasi Bagian Marketing UD. Kurnia Rasa tanggal 31 Desember 2015

Agustus	675	450
September	631	462
Oktober	609	550
November	680	650
Desember	650	670
<b>Jumlah</b>	<b>7221</b>	<b>8473</b>

Sumber : UD. Kurnia Rasa

Tabel 4.3

Data volume penjualan produk krupuk dalam satuan (kw) UD. Barokah tahun 2014-2015.<sup>13</sup>

<b>Bulan</b>	<b>Tahun 2014</b>	<b>Tahun 2015</b>
Januari	245	203
Februari	273	258
Maret	344	280
April	205	390
Mei	273	256
Juni	280	352
Juli	325	310
Agustus	450	487
September	340	426
Oktober	312	307
November	276	231
Desember	238	216
<b>Jumlah</b>	<b>3561</b>	<b>3716</b>

Sumber : UD. Barokah

Tabel 4.4

Data volume penjualan krupuk dalam satuan (kw) UD. Cita Rasa dari tahun 2014-2015.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Dokumentasi Bagian Marketing UD. Barokah tanggal 31 Desember 2015

<b>Bulan</b>	<b>Tahun 2014</b>	<b>Tahun 2015</b>
Januari	230	150
Februari	150	215
Maret	173	150
April	160	190
Mei	212	173
Juni	190	285
Juli	265	300
Agustus	350	318
September	322	280
Oktober	285	269
November	180	190
Desember	191	235
<b>Jumlah</b>	<b>2708</b>	<b>2755</b>

Sumber : UD. Cita Rasa

## C. Analisis Data

### 1. Analisis Matrik Boston Consulting Group

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

Untuk keperluan penelitian, data yang digunakan adalah berupa volume penjualan yang berupa data volume tiga perusahaan krupuk di

---

<sup>14</sup> Dokumentasi Bagian Marketing UD. Cita Rasa tanggal 31 Desember 2015

kecamatan Kaliwates ini. Data yang digunakan adalah selama lima tahun terakhir, mulai dari 2011 sampai 2015. Matrik *Boston Consulting Group* merupakan salah satu cara untuk mengevaluasi strategi bisnis pada perusahaan, sehingga dapat diketahui strategi perusahaan yang terbaik, matrik ini pada dasarnya melihat posisi perusahaan pada persaingan.

#### D. Alternatif Strategi

Analisis matrik *Boston Consulting Group* pada perusahaan UD.

Dua Putri dapat kita lihat pada penjelasan berikut ini :

##### 1. Tingkat Pertumbuhan Pasar

Tingkat pertumbuhan pasar (*Market Growth*) adalah proyeksi tingkat untuk yang akan dilayani. Biasanya diukur peningkatan dalam nilai atau volume presentase penjualan dua tahun terakhir, maka data yang dibutuhkan adalah data volume penjualan UD Dua Putri pada tahun 2014 hingga 2015. Berikut di bawah ini adalah data tingkat pertumbuhan pasar perusahaan UD. Dua Putri pada tahun 2014 hingga 2015 yaitu sebesar :

Tabel 4.5

Data volume penjualan produk krupuk dalam satuan (kw) UD. Dua Putri tahun 2014-2015.<sup>15</sup>

Bulan	Tahun 2014	Tahun 2015
Januari	555	645
Februari	584	528
Maret	663	556

<sup>15</sup> Dokumentasi Bagian marketing UD. Dua Putri Tanggal 31 Desember 2015

April	556	584
Mei	337	589
Juni	643	456
Juli	597	512
Agustus	535	445
September	513	623
Oktober	464	667
November	562	606
Desember	653	700
<b>Jumlah</b>	<b>6622</b>	<b>6 911</b>

Berdasarkan data di atas akan dapat ditemukan dengan analisa nilai penjualan dalam presen adalah sebagaimana di bawah ini.

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat Pertumbuhan Pasar th n} &= \frac{\text{Vol penjualan produk th n} - \text{vol penjualan produk th ke (n-1)}}{\text{vol penjualan th n-1}} \times 100\% \\
 &= \frac{6911 - 6662}{6662} \times 100\% \\
 &= 0,043 \\
 &= 4,3 \%
 \end{aligned}$$

Jadi tingkat pertumbuhan pasar pada perusahaan UD DUA PUTRI yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia pada tahun 2015 yaitu sebesar 4,3 %.

## 2. Pangsa Pasar Relatif

Pangsa pasar relatif merupakan perbandingan pangsa pasar yang diraih perusahaan dengan pesaing terdekatnya atau pemimpin pasar. adapun



pesaing utama UD. Dua Putri adalah UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita Rasa.

$$\begin{aligned}
 \text{Pangsa pasar} &= \frac{\text{volume penjualan perusahaan tahun n}}{\text{rata-rata volume penjualan pesaing utama tahun n}} \\
 \text{Relatif} &= \frac{\text{volume penjualan perusahaan tahun n}}{6911} \\
 \text{Tahun n} &= \frac{(14944 : 3)}{6911} \\
 &= \frac{4981}{6911} \\
 &= 1,4\%
 \end{aligned}$$

Jadi pangsa pasar relatif UD. Dua Putri yang menggambarkan perbandingan antara besarnya volume penjualan UD. Dua Putri yang dikuasai oleh pesaing utamanya yaitu UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita Rasa yaitu 1,4.

Dalam perhitungan berdasarkan Matrik Boston Consulting Group pada UD. Dua Putri, dapat ditampilkan dalam tabel dan gambar Matrik Boston Consulting Group yaitu :

Tabel 4.5  
Tingkat Pertumbuhan Pasar pada Tahun 2015

No	Tingkat Pertumbuhan Pasar	Tahun 2015
1.	UD. Dua Putri	4,3 %

Sumber : diolah

Tabel 4.6  
Pangsa Pasar Relatif Tahun 2015

No	Pangsa Pasar Relatif	Tahun 2015
----	----------------------	------------

1.	UD. Dua Putri dengan UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita Rasa	1,4
----	---	-----

Sumber : diolah

Analisis posisi persaingan perusahaan sebagaimana diuraikan diatas ditampilkan ke dalam tabel berikut

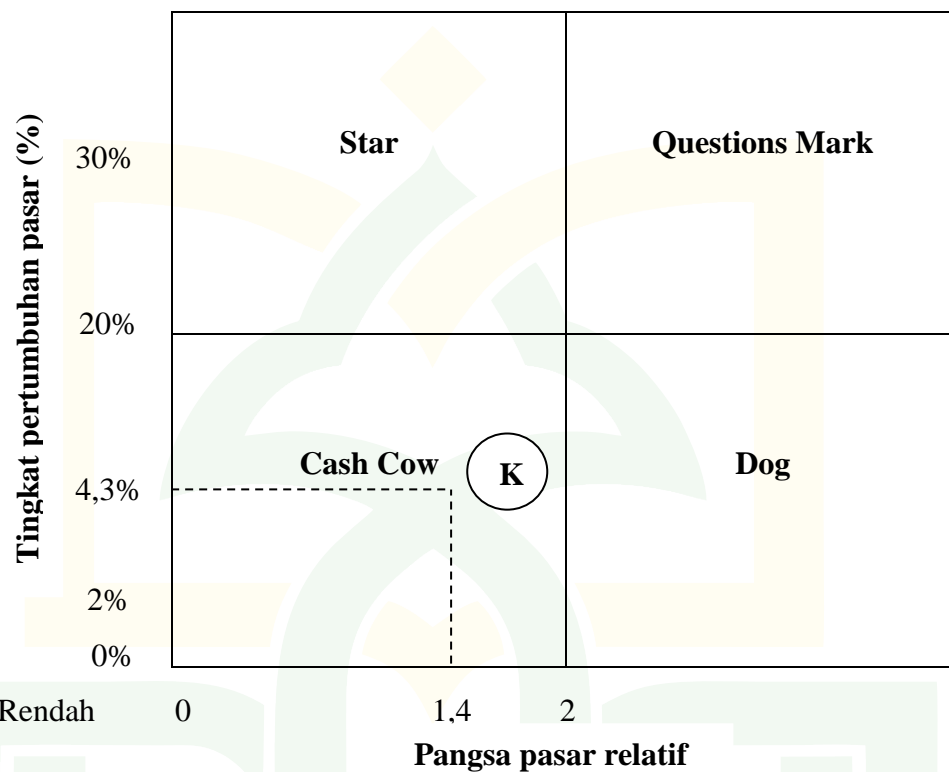
Tabel 4.7  
Posisi persaingan UD. Dua Putri dengan UD. Kurnia Rasa pada tahun 2015

No	Posisi	UD. HS Tiga Putra
1.	Tingkat pertumbuhan pasar	4,3 %
2.	Pangsa pasar relative	1,4
3.	Posisi dalam matrik BCG	Cash cow

Sumber data : diolah

IAIN JEMBER

Gambar 4.2  
Matrik Boston Consulting Group UD. Dua Putri dengan UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita Rasa



Sumber : tabel 4.7

Keterangan :

K : Krupuk

Hasil perhitungan yang didasarkan pada teori *Matrik Boston Consulting Group (BCG)* pada posisi persaingan antara UD. Dua Putri dengan UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita Rasa menunjukkan bahwa posisi produk sama yaitu berada pada posisi *cash cow* yaitu pertumbuhan pasar rendah tetapi pangsa pasar relatif tinggi.

*Cash cow* ini menggambarkan perusahaan menghasilkan kas melebihi kebutuhannya. Perusahaan ini harus dikelola untuk

mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Pengembangan produk atau diversifikasi bisa menjadi strategi yang baik untuk perusahaan ini.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian pada produk krupuk pada perusahaan UD. Dua Putri, dapat disimpulkan bahwa :

##### **1. Tingkat pertumbuhan pasar pada tahun 2015**

Tingkat pertumbuhan pasar UD. DUA PUTRI tahun 2015 yaitu sebesar 4,3%.

##### **2. Pangsa pasar relatif pada tahun 2015**

Posisi persaingan pangsa pasar relatif UD. Dua Putri dengan UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita Rasa yaitu sebesar 1,4. Nilai positif berarti pangsa pasar relatif pada tahun 2015 lebih besar.

##### **3. Posisi dalam Matrik BCG**

UD. DUA PUTRI dengan UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita Rasa berada pada posisi *Cash Cow*.

##### **4. Alternatif strategi pemasaran yang akan dipilih oleh pihak perusahaan pada masa yang akan datang**

Jadi pengelompokan produk yang di teliti untuk persaingan UD. Dua Putri, dengan para pesaingnya UD. Kurnia Rasa, UD. Barokah dan UD. Cita Rasa berada pada posisi *cash cow*, dimana bisnis yang berada pada kuadran ini memiliki pertumbuhan pasar rendah, tetapi pangsa pasar relatifnya tinggi. Perusahaan ini harus dikelola untuk mempertahankan

posisi kuatnya selama mungkin. Pengembangan produk atau diversifikasi bisa menjadi strategi yang baik untuk perusahaan ini.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian diatas untuk mendapatkan strategi yang sesuai, maka disarankan perusahaan untuk menerapkan strategi pengembangan produk dan diversifikasi berdasarkan analisis Matrik *Boston Consulting Group* (BCG) dengan implementasinya sebagai berikut :

### **1. Mempertahankan Pangsa Pasar**

Mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki karena sudah besar dari para pesaingnya. Kebijakan yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan inovasi – inovasi produk atau produk baru kepada konsumen.

### **2. Tingkat Pertumbuhan Pasar**

Karena tingkat pertumbuhan pasarnya sangat rendah atau bisa dikatakan tidak menarik jadi bisnis ini tidak memerlukan investasi. Bisnis ini harus dijaga dan dilindungi dengan baik karena sedikit pergeseran akan besar dampaknya terhadap pangsa pasar karena pertumbuhan pasar yang rendah.

**PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGGUNAKAN  
ANALISIS BCG ( *Boston Consulting Group* ) PADA PERUSAHAAN  
UD. DUA PUTRI**

**SKRIPSI**

diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam  
Program Studi Ekonomi Syariah



Oleh

**MARTA TRI ANGGUNSARI**  
**NIM 083 112 058**

**IAIN JEMBER**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
MARET 2017**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Definisi Istilah.....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	9
B. Kajian Teori.....	10
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Metode Penelitian.....	36
B. Sistematika Pembahasan .....	39



**BAB IV PEMBAHASAN**

A. Gambaran Objek Penelitian ..... 41

B. Temuan Data ..... 47

C. Analisis Data ..... 50

D. Alternative Strategi ..... 51

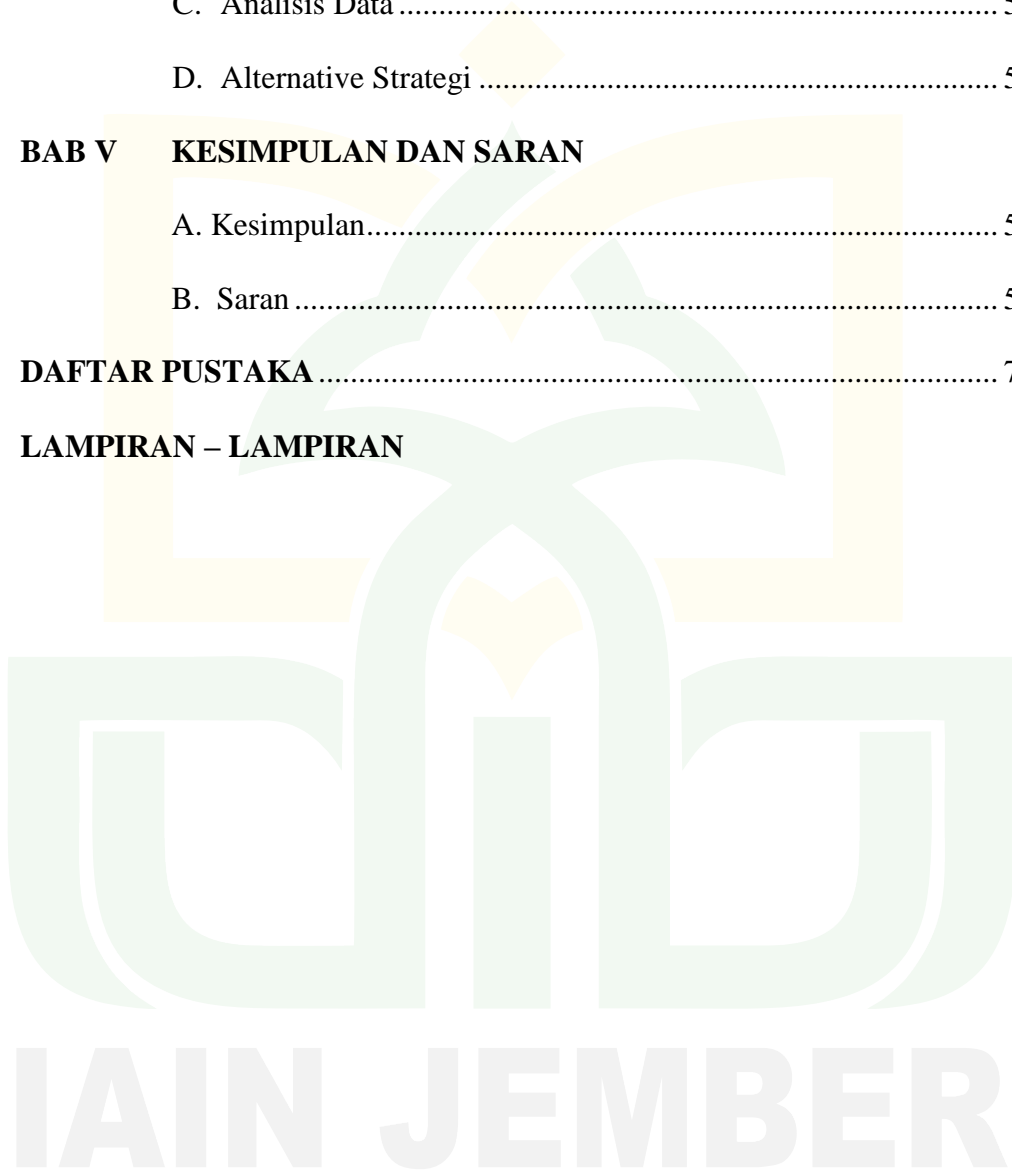
**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan..... 55

B. Saran ..... 55

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 70

**LAMPIRAN – LAMPIRAN**



## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan. 2010. *Manajemen Pemasaran Analisis untuk Perancangan Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Assauri, Sofyan. 2013. *Menjemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Assauri, Sofyan. Tth. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Fakultas Ekonomi: Universitas Indonesia.
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis, Edisi Keduabelas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fajar, Fadli. 2008. *Analisis Matrik BCG Pada Strategi Pemasaran Produk Pada CV. Turangga Mas Motor*, skripsi. Fakultas Ekonomi: Universitas Gunadharama.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Hunger, David. Wheelen, Thomas L. 2002. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Andi.
- Kotler, Philip. 2009. *Menjemen Pemasaran Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. Keller, Lane, Kevin. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- McKinsey. 2006. *Organizing for successful change management: a McKinsey global survey*. Ttp...: McKinsey and Company.
- Meleong, Lexy. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Gramedia.2002.
- Muhammad, Suwarsono. T.th. *Menejemen Strategi, Konsep dan Kasus*, Edisi ketiga. Jogjakarta: UPM AMP YKPN.
- Purnomo, Hari, Setiawan. 1996. *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Saladin, Djaslim. 2006. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Keempat. Bandung : Linda Karya.
- Shinta, Agustina. 2011. *Menejemen Pemasaran*. Malang: UB Press.
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto. 2004. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Yogyakarta: BPFE.
- Suwarsono. 2000. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPBN.
- Swastha, Basu. 2002. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: liberty.
- Tim Penyusun STAIN. 2014. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: STAIN Jember Press.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemsaran*, Edisi 3. Yogjkarta: Andi.
- Umar, Husein. 2008. *Riset Strategi Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Wastha, Basu. Irawan. 2008. *Menejemen Pemasaran Modern*, Edisi Kedua. T.tp...: Tp...
- Wawancara Edi Febrianto, Ketua marketing UD HS Tiga Putra tanggal 22 November 2016
- Wawancara Shofia, Direktur, UD HS Tiga Putra tanggal 22 November 2016
- Wawancara Syamsul, Bagian kordinator karyawan UD HS Tiga Putra Tanggal 21-11-2016
- Wawancara Slamet Riyadi, Bagian Produksi UD HS Tiga Putra Tanggal 23 November 2016
- [www.distrodoc.com/18498/d/analisis-matrik-BCG](http://www.distrodoc.com/18498/d/analisis-matrik-BCG), diakses Tanggal 30 November 2016
- Dokumentasi Bagian marketing UD. HS Tiga Putra Tanggal 31 Desember 2015

Dokumentasi Bagian Marketing UD. Barokah tanggal 31 Desember 2015

Dokumentasi Bagian Marketing UD. Cita Rasa tanggal 31 Desember 2015

Dokumentasi Bagian Marketing UD. Kurnia Rasa tanggal 31 Desember 2015

<http://majalah.pengusahamuslim.com/pemasaran-dalam-perspektif-islam-2/>

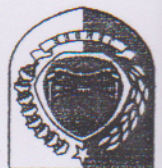
[Id.m.wikipedia.org/wiki/Analisis](http://id.m.wikipedia.org/wiki/Analisis) diunduh pada tanggal 30-Desember-2014.10:15 WIB.



## HASIL PRODUKSI



**PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER**  
**DINAS PERINDUSTRIAN PERDAGANGAN**  
**DAN ENERGI SUMBER DAYA MINERAL**  
 Jalan Kalimantan No. 82, Telp./ Fax. 0331-334497 Jember



**SURAT IZIN USAHA PERDAGANGAN**

NOMOR : 503/0436/411/2014

NAMA PERUSAHAAN : UD. DUA PUTRI	
NAMA PENANGGUNG AWAB & JABATAN : SOFIAH PEMILIK	
ALAMAT PERUSAHAAN : JALAN JUM'AT, LINGKUNGAN KARANG MLUWO, RT. 001, RW. 001 KEL. MANGLI, KEC. KALIWATES - KAB. JEMBER	
NOMOR TELEPON :	FAX :
MODAL DAN KEKAYAAN : Rp. 84.000.000,-	
BERSIH PERUSAHAAN (DELAPAN PULUH EMPAT JUTA RUPIAH)	
KELEMBAGAAN : PEDAGANG PENGECER SKALA KECIL	
KEGIATAN USAHA (KBLI) : 4722	
BARANG/JASA DAGANGAN : KERUPUK (47229) UTAMA	
IZIN INI BERLAKU UNTUK MELAKUKAN KEGIATAN USAHA PERDAGANGAN DI SELURUH WILAYAH REPUBLIK INDONESIA, SELAMA PERUSAHAAN MASIH MENJALANKAN USAHANYA DAN WAJIB DIDAFTRAR ULANG SETIAP 5 (LIMA) TAHUN SEKALI.	

Jember, 22 APRIL 2014

a.n. BUPATI JEMBER

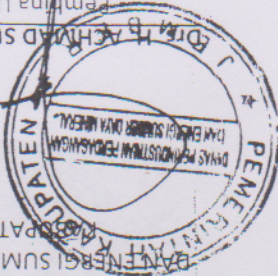
KEPALA DINAS

PERINDUSTRIAN, PERDAGANGAN

DAN ENERGI SUMBER DAYA MINERAL

KABUPATEN JEMBER

*Handwritten signature*




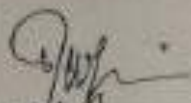
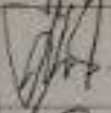

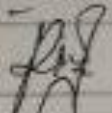
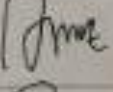



Dr. H. AGHMAD SUDIYONO, SH., M.Si.

Emdina Utama Muda

NIP. 19610523 198503 1 008



### JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

Hari/Tanggal	Uraian kegiatan	Informan	Paraf
21 November 2016	Menyerahkan surat izin penelitian	Bu Sofia(Dirut UD DUA PUTRI)	
22 November 2016	Wawancara	Syamsul (Kordotor Rekrutment Karyawan)	
23 November 2016	Wawancara	Slamet Riyadi (BAGIAN Produksi)	
25 November 2016	Wawancara	Edi Febrianto (Ketua Marketing)	
28 Desember 2016	Meminta Data Pemasaran	Bagian Marketting UD DUA PUTRI	
29 Desember 2016	Meminta Data Pemasaran	Bagian Marketting UD. Cita Rasa	
30 Desember 2016	Meminta Data Pemasaran	Bagian Marketting UD. Kurnia	
03 Januari 2017	Meminta Data Pemasaran	Bagian Marketting UD. Barokah	
Minggu 24-09-2016	Meminta surat selesai penelitian	Bu Sofia(Dirut UD DUA PUTRI)	

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Perumusan Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Analisis *BCG (Boaton Consulting Group)* pada Perusahaan UD. Dua Putri”.

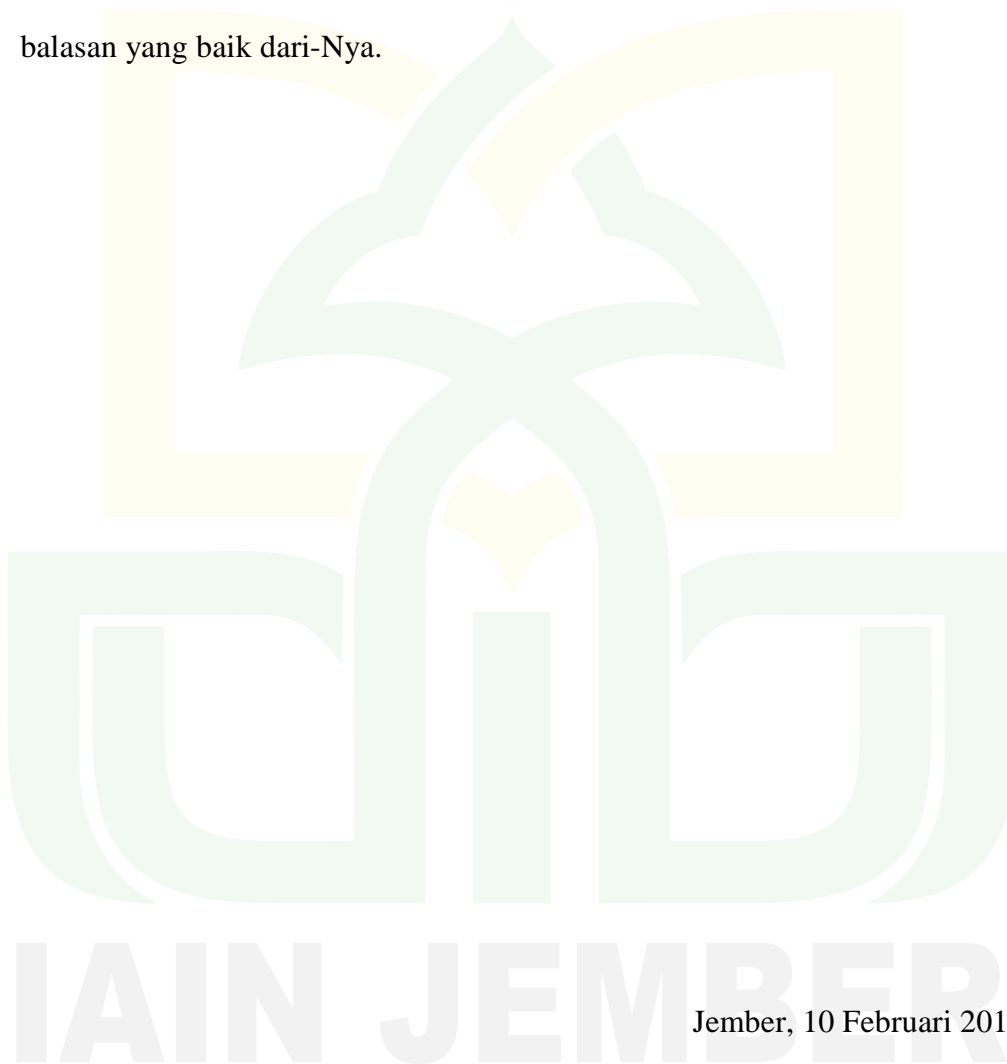
Tujuan dari penulisan ini adalah untuk memenuhi persyaratan penyelesaian Program Studi Ekonomi Islam (S1) IAIN Jember. Melalui penyusunan skripsi ini, saya berharap dapat memperoleh wawasan, pengetahuan dan hal-hal baru yang dapat meningkatkan kemampuan intelektual dalam penelitian.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, proses penelitian dan penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati serta penghargaan yang tulus, saya mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM selaku Rektor IAIN Jember.
2. Bapak Moch. Chotib, S.Ag., M.M. selaku Dekan Fakultas FEBI IAIN Jember.
3. . Bapak MF. Hidayatullah selaku ketua Jurusan Ekonomi Islam Fakultas FEBI IAIN Jember
4. Khamdan Rifa’I, M.EI selaku dosen pembimbing Skripsi yang telah membimbing serta mengarahkan selama proses penyelesaian skripsi dg penuh kesabaran.
5. Bapak Dr. H. Sutrisno RS, M.HI selaku Dekan Fakultas Syariah IAIN Jember.
6. Ibu Mahmudah, M.EI selaku ketua Jurusan Hukum Ekonomi Islam IAIN Jember.



Penulis menyadari, penulisan dan penyusunan skripsi ini bukanlah sebuah kesempurnaan. Oleh karena itu mohon sedianya kritik dan saran dapat penulis peroleh dari semua kalangan yang telah membacanya, sehingga penulis dapat memperoleh tambahan ilmu untuk perbaikan diri pada diri penulis. Akhir kata, semoga seluruh amal baik kita diterima oleh Allah S.W.T dan memperoleh balasan yang baik dari-Nya.



Jember, 10 Februari 2017

**MARTA TRI ANGGUNSARI**  
**NIM 083 112 058**

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Marta Tri Anggunsari  
NIM : 083 112 058  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Jurusan : Ekonomi Islam  
Prodi : Ekonomi Syariah  
Institusi : IAIN Jember

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "PERUMSAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS BCG (*Boston Consulting Group*) PADA PERUSAHAAN UD. DUA PUTRI", ini adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 02 Maret 2017

 menyatakan  
Marta Tri Anggunsari  
NIM. 083 112 058

## MOTTO

*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”*

**( Almujaadilah : 11)**

*Rasulallah Saw :*

*“Solat itu cahaya.....”*

*“Sedekah itu pembuktian.....”*

*“Kesabaran itu sinar.....”*

**( HR. Muslim)**

*“Hidup terus berjalan jadi jangan pernah berhenti untuk melakukan yang terbaik”*

**( My Self)**

**IAIN JEMBER**

**PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGGUNAKAN  
ANALISIS BCG ( Boston Consulting Group) PADA PERUSAHAAN  
UD. DUA PUTRI**

**SKRIPSI**

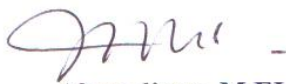
telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu  
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Islam (S.E.)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam  
Program Studi Ekonomi Syariah

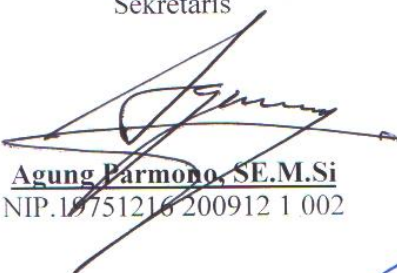
Hari : Kamis  
Tanggal : 22 Maret 2017

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris

  
**Ahmadiono, M.EI**  
NIP.19760401 200312 1 005

  
**Agung Parmono, SE.M.Si**  
NIP.19751216 200912 1 002

Anggota :

1. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
2. Khamdan Rifa'i, M.HI



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

  
**Moch. Chotib, S.Ag., M.M.**  
NIP. 19711022 200312 1 003

## PERSEMBAHAN

Karya Ilmiah ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua saya yang sangat saya cintai dan sayangi.
2. Adik-adik saya, Oky Budi Prawira, Septi Putri zaki'ah, Ach.Azam Dafiansyah yang saya cintai dan sayangi .
3. Suami saya tercinta yg senantiasa menemani saya dalam keadaan apapun.
4. Segenap dosen dan civitas akademika IAIN Jember yang membantu dalam proses penyelesaian karya ilmiah ini.
5. Sahabat-sahabat seperjuangan saya ita syarofah, lailatul hikmah, santi suherman dan semua sahabat yang tidak saya bisa sebutkan.
6. Semua sahabat PMII IAIN Jember
7. Komunitas GOMBAL.
8. Almamater saya tercinta, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.

IAIN JEMBER

**PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGGUNAKAN  
ANALISIS BCG (*Boston Consulting Group*) PADA PERUSAHAAN  
UD. DUA PUTRI**

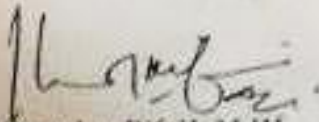
**SKRIPSI**

diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar  
Sarjana Ekonomi (S.E.)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam  
Program Studi Ekonomi Syariah

Oleh

**MARTA TRI ANGGUN SARI**  
NIM 083 112 058

Ditetujui Pembimbing

  
**Khamdan Rifa' L. M. III**  
NIP. 19608072000031001

## SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **SOFIAH**  
Kebangsaan : **PEMILIK**  
Alamat : **Jl. Jumat, Lingk. Karangmluwo, RT.001, RW.001**  
**Kel. Mangli Kec. Kaliwates Kab. Jember**


Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : **Marta Tri Anggunsari**  
NIM : **083 112 058**  
Fakultas : **Ekonomi Dan Bisnis Islam**  
Jurusan : **Ekonomi Islam**  
Mahasiswa : **IAIN Jember**

Telah selesai melakukan penelitian di UD. DUA PUTRI untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "**PERUMSAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS BCG (Boston Consulting Group) PADA PERUSAHAAN UD. DUA PUTRI**".

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Jember, 24 September 2016  
Pemilik UD. DUA PUTRI

  
**SOFIAH**



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
DINAS PERINDUSTRIAN PERDAGANGAN  
DAN ENERGI SUMBER DAYA MINERAL  
KABUPATEN JEMBER

**TANDA DAFTAR INDUSTRI (BARU)**  
Nomor : 503/3012/411/2013

REKAPITULASI PERMOHONAN PERUSAHAAN

- |  |   |
|--|---|
| 1. Nama Perusahaan                                 | : UD. DUJA PUTRI  |
| 2. Alamat dan No. Telp.                            | : Jl. Jum'at, Lingk. Karangmuwo, Rt.001/ RW.001<br>Kel. Mangli, Kec. Kaliwates, Kab. Jember |
| 3. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)                  | : 09.807.870.2-626.000  |
| 4. Nomor Induk Pendaftaran Industri/Trade (NIB/IT) | : 09.3509.02961   |
| 5. Nama Pemilik                                    | : S O F I A H   |
| 6. Alamat Pemilik                                  | : Jl. Jum'at, Lingk. Karangmuwo, Rt.001/ RW.001<br>Kel. Mangli, Kec. Kaliwates, Kab. Jember |
| 7. Jenis Industri (KBLI)                           | : Industri Krupuk dan Sejenisnya (10794)  |
| 8. Komoditi Industri                               | : Krupuk (Aber-abir, THR)   |
| 9. Lokasi Pabrik                                   |   |
| 10. a. Desa/Kelurahan                              | : Mangli  |
| 11. b. Kecamatan                                   | : Kaliwates   |
| 12. c. Kabupaten                                   | : Jember  |
| 13. d. Propinsi                                    | : Jawa Timur  |
| 14. Mesin dan Peralatan Produksi                   |   |
| 15. a. Mesin/Peralatan Utama                       | : 1 bh. Alat Pres, 300 bh. Widel, 3 bh. Alat Rebus,   |
| 16. b. Mesin/Peralatan Pembantu                    | : 2 bh. Timbangan, 2 bh. Bak Campur, dll.   |
| 17. c. Tenaga Penggerak                            | : ---   |
| 18. Investasi tidak termasuk tanah dan bangunan    | : Rp. 84.000.000,- (Delapan puluh empat juta rupiah)  |
| 19. Kapasitas produksi terpasang/pertahun          | : (300 kwt, 400 kwt)  |

Tanda Daftar Industri ini berlaku selama perusahaan tersebut diatas menjalankan kegiatan usahanya dan wajib melakukan pendaftaran ulang (Her Registrasi) sekali dalam 5 (lima) tahun ( tanggal jatuh tempo pendaftaran ulang 7 Nopember 2018 ).

Pemegang Tanda Daftar Industri ini wajib menyampaikan informasi industri dengan mengisi formulir model Pdf. III-UK untuk 6 (enam) bulan pertama tahun yang bersangkutan selambat-lambatnya setiap tanggal 31 Juli dan untuk 6 (enam) bulan kedua tahun yang bersangkutan selambat-lambatnya setiap tanggal 31 Januari tahun berikutnya.

Tanda Daftar Industri ini berlaku sebagai Ijin Usaha Industri.

Ditetapkan di : JEMBER  
Pada tanggal : 7 Nopember 2013.

An. Bupati Jember  
Kepala Dinas  
Perdagangan dan  
Energi Sumber Daya Mineral  
Jember



Drs. **SAHRA SUDRYONO, SH., M.Si**  
Pembiha Utama Muda  
NIP. 19610523 198503 1 008

Kabupaten Jember;  
Subsektor Propinsi Jawa Timur;  
Kantor Dinas Perindag Propinsi Jawa Timur;



Nomor : B-384 In. 20/4.a/PP.00.9/IX/2015  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Penelitian Skripsi

Kepada Yth.  
Kepala UD. Dua Putri  
Di

TEMPAT

Assalamu 'alaikum Wr.Wb.

Dibertahukan dengan hormat bahwa untuk penyelesaian Program Sarjana S-1 di Fakultas Ekonomi Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, mohon berkenan kepada Bapak/Ibu pimpinan untuk memberikan izin penelitian kepada mahasiswa dengan identitas sebagai berikut:

Nama : Marta Tri Anggunasari  
NIM : 083 112 058  
Semester : 12 (Duabelas)  
Prodi : Ekonomi Syariah  
Jurusan : Ekonomi Bisnis Islam  
Alamat : Dusun Tegal Pakes Desa Kalibaru Wetan Kec. Kalibaru Kab. Banyuwangi  
No TLP : 085259486737

Judul Skripsi : "Perumusan Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Analisis BCG (Boston Consulting Group) pada perusahaan ud. Dua putri"

Demikian Surat izin ini, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan

terimakasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.

Jember, 01 September 2015

Dekan Fakultas Ekonomi





PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
 DINAS PERINDUSTRIAN, PERDAGANGAN  
 DAN ENERGI SUMBER DAYA MINERAL

TANDA DAFTAR PERUSAHAAN  
 PERUSAHAAN PERORANGAN (PO)

BERDASARKAN  
 UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 1 TAHUN 1997  
 TENTANG WAJIB DAFTAR PERUSAHAAN

NOMOR TOP 13.07.5.10.24561	BERLAKU SED TANGGAL 22 APR 2019	PENDAFTARAN : BARI PERBAHARUAN
NAMA PERUSAHAAN : <b>DUA PUTRI, UD</b>		STATUS : KANTOR TUNGGAL
PEMANGKUNG JAWAB / PEMILIK : <b>SOFIAH</b>		
LOKASI : JALAN JUM'AT, LINGK. KARANG MLUWO, RT.001, RW.001 KEL. MANGLI, KEC. KALIWATES, KAB. JEMBER		
NO. HP :		
NOMOR TELEPON :		FAX : -
KELOMPOK USAHA POKOK : INDUSTRI KERUPUK, KERIPIK, PEYEK DAN SEJENISNYA <i>f</i>		KBLU : 10794

JEMBER, 22 APRIL 2014

a.n. BUPATI JEMBER

KEPALA DINAS PERINDAG DAN ESDM KAB. JEMBER  
 SELAIN TERAKA BURET KANTOR PENDAFTARAN PERUSAHAAN



*Achmad*

Drs. H. ACHMAD SUDYONO, SH., M.Si.

M. B. BESEMBINA UTAMA MUDA

NIP. 19610523 198503 1 008