

**ANALISIS MATRIKS BOSTON CONSULTING GRUP (BCG) PADA SEPEDA
MOTOR MEREK HONDA
(Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013)**

Oleh
Yanuar Suya Putra
Dosen Tetap STIE AMA Salatiga

Abstract

Dalam melaksanakan strategi pemasaran selalu berkaitan dengan bauran pemasaran yang terdiri dari empat variabel yaitu product, price, place, promotion. Dimana keempat variable tersebut saling berkaitan satu sama lain dan akan mempengaruhi dalam strategi pemasaran. Matrik BCG adalah matrik dan internal-external (IE) matrik yang dibentuk secara khusus dalam rangka meningkatkan usaha-usaha perusahaan yang memiliki multidivisi dengan merumuskan strategi yang paling cocok. Metode BCG Matrik adalah sebuah perencanaan portofolio model yang dikembangkan oleh Bruce Henderson dari Boston Consulting Group pada tahun 1970 awal. Hal ini didasarkan pada pengamatan bahwa unit bisnis perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori berdasarkan kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing terbesar, maka nama "pertumbuhan-berbagi". Obyek dari penulisan ini adalah PT. Astra Honda Motor, yang bergerak dalam bidang produksi kendaraan roda dua dengan merek dagang Honda. PT Astra Honda Motor (AHM) merupakan pelopor industri sepeda motor di Indonesia. Didirikan pada 11 Juni 1971 dengan nama awal PT Federal Motor. Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (relative market share) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif Honda tahun 2012 sebesar 1,68 kali > 1 dan pada tahun 2013 sebesar 1,88 kali > 1 yang artinya menunjukkan bahwa PT.AHM memiliki pangsa pasar lebih besar dibandingkan dengan Yamaha karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu. PT.AHM pada tahun 2012 sebesar 1,68 menjadi 1,88 pada tahun 2013, dengan kata lain mengalami kenaikan sebesar 0,20. Berdasarkan pada kedua matriks BCG posisi PT.AHM pada tahun 2012 dan tahun 2013 berada pada posisi star atau bintang yang menunjukkan bahwa posisi PT. AHM berada pada pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar tinggi karena pangsa pasar PT. AHM pada tahun 2012 dan tahun 2013 dan mempunyai nilai pangsa pasar relatifnya pada tahun 2012 dan 2013 lebih besar dari satu (>1).

Kata Kunci : Matriks Boston Consulting Group (BCG)

A. LATAR BELAKANG

Setiap perusahaan menginginkan produknya dapat diterima oleh masyarakat dan aktivitas-aktivitas perusahaan seperti inovasi, karyawan, desain, memproduksi, pemasaran serta pelayanan harus dapat unggul dalam persaingan yang akan ditawarkan pada masyarakat. Hal ini wajar saja mengingat setiap perusahaan menginginkan usahanya tetap hidup dan berkembang. Untuk mencapai harapan tersebut, pihak perusahaan dituntut untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola dan memasarkan produknya. Oleh karena itu diperlukan kegiatan pemasaran yang baik sebagai faktor pendukung utama. Pemasaran itu sendiri merupakan bagian dari manajemen perusahaan dan juga salah satu faktor yang sangat penting, karena pemasaran akan mempengaruhi secara langsung terhadap kelancaran maupun keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, kelancaran suatu perusahaan sangat tergantung pada manajemen dalam menyusun strategi pemasaran yang akan datang, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dalam melaksanakan strategi pemasaran selalu berkaitan dengan bauran pemasaran yang terdiri dari empat variabel yaitu *product, price, place, promotion*. Dimana keempat variabel tersebut saling berkaitan satu sama lain dan akan mempengaruhi dalam strategi pemasaran. Matrik BCG adalah matrik dan *internal-external* (IE) matrik yang dibentuk secara khusus dalam rangka meningkatkan usaha-usaha perusahaan yang memiliki multidivisi dengan merumuskan strategi yang paling cocok. (Husein Umar,1999:200). Metode BCG Matrik adalah sebuah perencanaan portofolio model yang dikembangkan oleh Bruce Henderson dari Boston Consulting Group pada tahun 1970 awal. Hal ini didasarkan pada pengamatan bahwa unit bisnis perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori berdasarkan kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing terbesar, maka nama "pertumbuhan-berbagi".

Pasar pertumbuhan berfungsi sebagai proxy untuk daya tarik industri, dan pangsa pasar relatif berfungsi sebagai proxy untuk keunggulan kompetitif. Pertumbuhan-saham matriks sehingga peta posisi unit bisnis dalam dua faktor penentu penting dari profitabilitas. Kerangka kerja ini mengasumsikan bahwa peningkatan pangsa pasar relatif akan menghasilkan peningkatan generasi kas. Asumsi ini sering benar karena kurva pengalaman; meningkatkan pangsa pasar relatif menyiratkan bahwa perusahaan bergerak maju pada kurva pengalaman relatif terhadap pesaingnya, dengan demikian mengembangkan keunggulan biaya. Asumsi kedua adalah bahwa pasar yang berkembang membutuhkan investasi dalam aktiva untuk meningkatkan kapasitas dan demikian hasil dalam konsumsi kas. Dengan demikian posisi bisnis pada saham-pertumbuhan matriks memberikan indikasi generasi kas dan konsumsi kas. Henderson beralasan bahwa uang yang diperlukan oleh unit bisnis yang berkembang pesat dapat diperoleh dari unit lain perusahaan bisnis yang pada tahap lebih dewasa dan

menghasilkan kas yang signifikan. Dengan investasi untuk menjadi pemimpin pangsa pasar di pasar yang berkembang pesat, unit bisnis bisa bergerak sepanjang kurva pengalaman dan mengembangkan keunggulan biaya.

Matrik pertumbuhan-pangsa memiliki banyak kesamaan dengan daur hidup produk. Sewaktu produk melewati daur hidupnya, maka produk tersebut dapat dikategorikan ke dalam salah satu dari empat kategori bagi tujuan keputusan pembiayaan, yaitu :

1. **Question mark** adalah produk-produk baru yang memiliki potensi untuk sukses tetapi membutuhkan banyak biaya untuk pengembangannya. Apabila satu dari produk-produk tersebut memperoleh pangsa pasar cukup untuk menjadi pemimpin pasar dan akhirnya menjadi star, maka dana harus dialokasi ulang dari satu atau lebih produk jenuh ke “question mark”.
2. **Star** adalah pemimpin pasar yang biasanya berada pada puncak daur hidup produknya dan menghasilkan kas yang banyak untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Ketika tingkat pertumbuhan pasarnya melambat, star menjadi produk “cash cows”
3. **Cash cows** pada biasanya menghasilkan kas yang jauh lebih banyak dari yang dibutuhkan untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Ketika produk bergerak sepanjang tahap penurunan dalam daur hidupnya menurun, produk tersebut dikerahkan untuk memperoleh kas untuk diinvestasikan pada produk-produk question mark. Produk-produk question mark yang gagal mendapatkan pangsa pasar dominan, pada saat tingkat pertumbuhan industri melambat akan bergeser menjadi “dog”.
4. **Dog** adalah produk-produk dengan pangsa pasar rendah dan tidak memiliki potensi (karena keberadaannya dalam industri yang tidak menarik) untuk menghasilkan banyak kas. Menurut matrik BCG, produk “dog” sebaiknya dijual atau dikelola dengan hati-hati.

Yang mendasari matrik BCG ini adalah konsep kurva pengalaman. Kunci kesuksesan adalah pangsa pasar. Perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi akan cenderung memiliki posisi kepemimpinan biaya berdasar skala ekonomis, di antara hal-hal lain. Apabila perusahaan menggunakan kurva pengalaman, perusahaan tersebut seharusnya mampu membuat dan menjual produk-produk baru pada harga yang cukup rendah untuk mengambil lebih dahulu kepemimpinan pangsa pasar (dengan anggapan tidak ada pesaing yang berhasil menirunya). Ketika produk menjadi star, produk tersebut memang ditakdirkan sebagai produk yang sangat profitabel karena masa depannya sebagai cash cows tidak dapat dihindarkan. Setelah menempatkan posisi-posisi lini produk atau unit bisnis perusahaan saat ini, analis dapat memproyeksikan posisi di masa depan, dengan anggapan tidak ada perubahan strategi. manajemen dapat menggunakan matrik yang sekarang dan yang diproyeksikan untuk membantu mengidentifikasi masalah-masalah strategis penting yang dihadapi oleh organisasi. Tujuan dari setiap perusahaan adalah untuk mempertahankan portfolio yang seimbang, yang mengijinkan

adanya aliran kas yang cukup dan kemampuan untuk menuai produk-produk jenuh dalam industri yang menurun guna mendukung produk-produk baru pada industri berkembang. Dari latar belakang tersebut judul penelitian yang diangkat oleh peneliti adalah.

Obyek dari penulisan ini adalah PT. Astra Honda Motor, yang bergerak dalam bidang produksi kendaraan roda dua dengan merek dagang Honda. PT Astra Honda Motor (AHM) merupakan pelopor industri sepeda motor di Indonesia. Didirikan pada 11 Juni 1971 dengan nama awal PT Federal Motor. Saat itu, PT Federal Motor hanya merakit, sedangkan komponennya diimpor dari Jepang dalam bentuk CKD (*completely knock down*). Seiring dengan perkembangan kondisi ekonomi serta tumbuhnya pasar sepeda motor terjadi perubahan komposisi kepemilikan saham di pabrikan sepeda motor Honda ini. Pada tahun 2001 PT Federal Motor dan beberapa anak perusahaan di merger menjadi satu dengan nama PT Astra Honda Motor, yang komposisi kepemilikan sahamnya menjadi 50% milik PT Astra International Tbk dan 50% milik Honda Motor Co. Japan. Seperti yang ditulis dalam Solopos pada tanggal 9 Januari 2014 Berdasarkan data penjualan Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), PT Astra Honda Motor berhasil memantapkan posisinya pertama dan tak terkalahkan dengan catatan penjualan sepanjang 2013 mencapai 4.700.871 unit. Posisi ini juga turut mendorong AHM menguasai pangsa pasar mencapai 60,49% dari total keseluruhan penjualan sepeda motor di pasar domestik.

Tabel 1. Penjualan Sepeda Motor Tahun 2013

ATPM	Penjualan Januari-Desember 2013	Market Share
Honda	4.700.871	60,49%
Yamaha	2.495.796	32,12%
Suzuki	400.675	5,16%
Kawazaki	153.807	1,98%
TVS	19.865	0,26%

Sumber: Data Sekunder, 2013

Untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan penguasaan pasar tersebut pihak AHM perlu mengetahui posisi dari perusahaannya dalam industry sepeda motor, karena salah satu tujuan suatu perusahaan adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan dan mencapai hasil kerja yang maksimal bagi perusahaan, dan oleh karena itu maka pihak manajemen perusahaan tersebut perlu mengetahui faktor-faktor yang menjadi keunggulan sekaligus kelemahan dengan mengambil acuan kepada pesaingnya dan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut, maka pihak manajemen diharuskan menerapkan konsep strategi pemasaran berdasarkan matrik BCG. Dari latar belakang tersebut maka judul penelitian yang diangkat Adalah Analisis Matriks Boston

Consulting Grup (BCG) Pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus Pada Pt. Astra Honda Motor Tahun 2013)

B. MASALAH PENELITIAN

Masalah Penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana posisi dari PT. Astra Honda Motor didalam kuadran matriks BCG ?
2. Strategi apa yang harus dirumuskan oleh PT.Astra Honda Motor jika didasarkan pada matriks BCG ?

C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

a. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui posisi perusahaan dalam kuadran matriks BCG, sebagai upaya untuk merumuskan strategi yang tepat bagi PT. Astra Honda Motor

b. Manfaat Penelitian

Menyajikan bukti empiris mengenai perumusan strategi produk sehingga dapat memperkaya khasanah keilmuan di bidang pemasaran, serta memberikan masukan pada pihak yang terkait mengenai pentingnya perhatian terhadap matriks BCG.

D. LANDASAN TEORITIS

1. Matriks *Boston Consulting Grup* (BCG)

a. Pengertian *Boston Consulting Grup* dan Matriks BCG

Boston Consulting Group (BCG) adalah perusahaan konsultan manajemen swasta yang berbasis di Boston. *Boston Consulting Grup* merupakan perusahaan yang berkecimpung dalam hal perkembangan pangsa pasar. BCG dikembangkan dan dipopulerkan pertama oleh seorang manajemen konsultan terkemuka.

The BCG matrix is a chart that had been created by Bruce Henderson for the Boston Consulting Group in 1970 to help corporations with analyzing their business units or product lines. This helps the company allocate resources and is used as an analytical tool in brand marketing, product management, strategic management, and portfolio analysis.

Matriks *Boston Consulting Group* adalah bagan yang diciptakan oleh Bruce Henderson untuk *Boston Consulting Group* pada tahun 1970 untuk membantu perusahaan dengan menganalisis unit bisnis atau lini produk mereka. Matriks BCG membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya dan digunakan sebagai alat analitis dalam merek pemasaran, manajemen produk, Manajemen strategis, dan analisis portofolio.

b. Sejarah Boston Consulting Grup dan Matriks BCG

Pada awal tahun 1970, BCG ditemukan oleh Bruce D. Henderson sebagai divisi manajemen dan konsultasi dari *Boston Safe Deposit and Trust Company* yang mana merupakan anak cabang dari perusahaan boston. Seorang mantan penjual alkitab, Henderson sudah menjadi sarjana teknik di Universitas *Vanderbilt* sebelum berkuliah di sekolah bisnis *Harvard*. Beliau meninggalkan HBS 90 hari sebelum kelulusannya untuk bekerja di perusahaan *Westinghouse*, tempat dimana ia menjadi wakil presiden termuda sepanjang sejarah perusahaan tersebut. Dia akan meninggalkan *Westinghouse* untuk memimpin Unit manajemen pelayanan sebelum menerima tantangan yang mustahil dari pimpinan *Boston Safe Deposit and Trust Company* untuk memulai pelayanan konsultasi untuk bank.

c. Tujuan Matriks Boston Consulting Grup (BCG)

Tujuan utama Matriks Boston Consulting Grup (BCG) adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dana agar produk tersebut bisa bertahan dan menjadi kontributor terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Setiap produk memiliki siklus hidup produk, dan setiap tahap dalam siklus hidup-produk mewakili profil risiko yang berbeda. Secara umum, perusahaan harus menjaga portofolio yang seimbang dari produk yang dipasarkan. Portofolio tersebut bisa dalam rentang produk dengan pertumbuhan tinggi maupun pertumbuhan rendah. Sebuah produk dengan pertumbuhan tinggi membutuhkan beberapa upaya dan sumber daya untuk memasarkannya, untuk membangun saluran distribusi, dan untuk membangun infrastruktur penjualan, dengan harapan produk tersebut dapat membawa keuntungan di masa depan.

d. Kegunaan Matriks Boston Consulting Grup (BCG)

Matriks Boston Consulting Group digunakan untuk memahami pasar, optimasi portofolio dan alokasi sumber daya yang efektif. Untuk memahami matriks BCG, kita perlu memahami bagaimana pangsa pasar dan pertumbuhan pasar saling berhubungan. Pangsa pasar adalah persentase dari total pasar yang sedang dilayani oleh perusahaan, baik dalam hal pendapatan atau dalam satuan volume. Semakin tinggi pangsa pasar, semakin tinggi proporsi pasar yang akan dikontrol.

Matriks BCG mengasumsikan bahwa jika kita menikmati pangsa pasar yang tinggi, maka kita akan menghasilkan uang. Pertumbuhan pasar digunakan sebagai ukuran dari daya tarik pasar. Jika pasar mengalami pertumbuhan pasar tinggi dari total perkembangan pasar, maka akan relatif mudah bagi bisnis untuk menambah keuntungan mereka, bahkan jika pangsa pasar mereka tetap stabil. Sebaliknya kondisi pangsa pasar yang rendah tidak menambah keuntungan,

namun kondisi pangsa pasar yang tinggi belum tentu juga menguntungkan jika tidak ada upaya memberikan diskon secara agresif.

e. Keunggulan dan Keterbatasan Matriks Boston Consulting Grup (BCG)

Metode analisis BCG matrix membantu unit bisnis untuk mengetahui posisi dirinya di dalam empat kategori, yakni kategori Anjing (Dog), Tanda Tanya (Question Mark), Star (Bintang), dan Cash Cow (Kas Sapi), yang penentuannya didasarkan pada kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing terbesar, seperti yang dijelaskan dalam bab sebelumnya. Matriks ini juga dapat digunakan untuk memetakan atribut produk strategis yang dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (MacMilan et al 1982:733; Lindgren dan Bandhold 2003).

Matriks BCG adalah salah satu alat pembuat keputusan yang paling mudah. Hanya dengan membaca grafiknya, orang akan dapat dengan mudah melihat di posisi manakah perusahaan mereka berada. Matriks ini memusatkan perhatian pada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi organisasi. Divisi dapat berubah dari waktu ke waktu: anjing menjadi tanda tanya, tanda tanya menjadi bintang, bintang menjadi sapi perah, dan sapi perah menjadi anjing. Namun yang jarang terjadi adalah perubahan yang searah jarum jam.

Pengaplikasian matriks Boston Consulting Grup memiliki keterbatasan dalam beberapa hal menurut Wheelen and Hunger (2006), yaitu :

- a. Menentukan segmen-segmen produk/pasar yang tidak mudah
- b. Menggunakan strategi standar yang dapat mengakibatkan terlewatnya peluang-peluang atau menjadi tidak praktis
- c. Adanya kenyataan bahwa posisi-posisi bisnis didasarkan kepada penilaian yang subyektif
- d. Penggunaan istilah-istilah “*cash cow*” dan “*dog*” dapat mengarah kepada prediksi-prediksi yang sangat tergantung pada masing-masing individu
- e. Tidak selalu ada kemungkinan untuk menentukan apa yang membuat suatu industri dinilai atraktif, atau menentukan pada tahap apa suatu produk dalam daur hidupnya
- f. Jika menetapkan metode ini dengan ketidaktepatan, maka akan mengakibatkan ketidaktepatan pemilihan strategi yang harus dilakukan

Sebuah pangsa pasar yang tinggi tidak selalu mengakibatkan profitabilitas. Model ini mengabaikan efek sinergi antar unit bisnis. Dan terpenting adalah pertumbuhan pasar bukan satu-satunya indikator untuk daya tarik pasar. Untuk itu dimungkinkan ada lebih banyak lagi aspek yang perlu dipertimbangkan dalam penggunaan model BCG.

f. Metode Matriks Boston Consulting Grup (BCG)

Metode analisis Boston Consulting Group (BCG) merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategi dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan (Kotler, 2002).

Matriks BCG terdapat 4 kuadran yang menggambarkan posisi suatu unit bisnis dipandang dari segi pertumbuhan pasar serta pangsa pasarnya, keempat kuadran atau kategori tersebut adalah :

1. Dog (Anjing)

Kategori Anjing memiliki pangsa pasar yang rendah dan tingkat pertumbuhan yang rendah dan dengan demikian tidak menghasilkan atau mengkonsumsi uang dalam jumlah besar. Unit ini biasanya 'impas', menghasilkan sedikit uang untuk mempertahankan pangsa pasar bisnis. Pada posisi anjing, produk berada pada pangsa pasar rendah dan kondisi pasar yang tumbuh sangat sedikit. Posisi ini memerlukan beberapa investasi, karena sumber daya manusia dan sumber uangnya sangat rendah. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini sering kali dilikuidasi, divestasi, atau dipangkas dengan retrenchment. Ketika sebuah divisi menjadi anjing, retrenchment dapat menjadi strategi yang terbaik yang dapat dijalankan karena banyak anjing yang mencuat kembali, setelah pemangkasan biaya dan aset besar-besaran, menjadi bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.

2. Question Mark (Tanda Tanya)

Kategori ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Biasanya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatannya rendah. Bisnis ini disebut tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif atau menjualnya. Unit bisnis ini memerlukan banyak uang untuk mempertahankan pangsa pasarnya, apalagi meningkatkannya. Manajemen harus berpikir keras tentang tanda tanya mana yang harus dicoba untuk dibangun menjadi bintang dan mana yang harus dibuang.

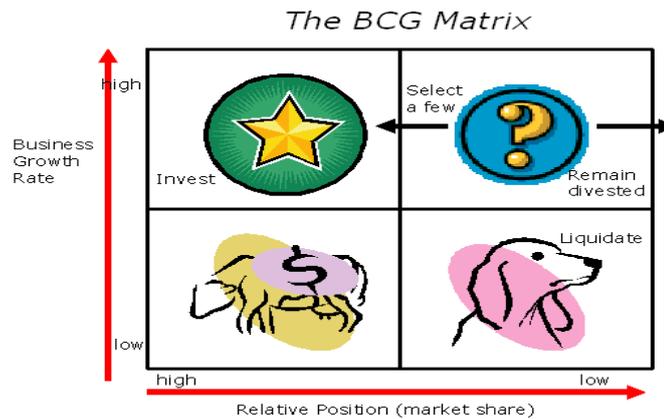
3. Star (Bintang)

Kategori ini memiliki peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relative yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi seharusnya menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan mereka. Kategori ini adalah pemimpin pasar namun bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan,

karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar dan mengantisipasi para pesaingnya.

4. Cash Cow (Kas sapi)/Sapi Perah

Kategori ini memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Disebut sapi perah karena menghasilkan kas yang lebih dari yang dibutuhkannya, mereka seringkali diperah. memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Banyak sapi perah saat ini adalah bintang di masa lalu, divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. SBU yang terkenal dan berhasil ini memerlukan investasi yang lebih kecil untuk mempertahankan pangsa pasarnya. SBU ini menghasilkan banyak uang yang digunakan perusahaan untuk membayar tagihannya dan untuk mendukung SBU lain yang memerlukan investasi.



g. Kerangka Konseptual dan Kerangka Operasional Martiks Boston Consulting Grup (BCG)

1. Kerangka Konseptual Martiks Boston Consulting Grup (BCG)

a. Tingkat pertumbuhan pasar (Market Growth)

Pertumbuhan pasar diwakili oleh sumbu vertikal. Pertumbuhan pasar adalah proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang akan dilayani. Biasanya diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau volume penjualan dua tahun terakhir. Sumbu dibagi menjadi dua bagian: lebih dan kurang dari 10 persen pertumbuhan per tahun. Pasar pertumbuhan di atas 10 persen dianggap tinggi karena itu, variabel ini melambangkan daya tarik pasar.

Sumbu y menggambarkan tingkat pertumbuhan industri dalam penjualan yang diukur dalam bentuk persentase. Persentase tingkat pertumbuhan pada sumbu y dapat berkisar antara -20 hingga +20 persen, dengan 0,0 sebagai titik tengah. Angka kisaran ini pada sumbu x dan y seringkali digunakan, tetapi angka lainnya dapat dibuat bila dianggap sesuai

untuk organisasi tertentu. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan industri (market growth rate) dapat digunakan rumus berikut.

Pertumbuhan pasar menggambarkan jangkauan organisasi atau menunjukkan perkembangan organisasi. Teori di balik matriks mengasumsikan, oleh karena itu, bahwa indikasi tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi disertai tuntutan pada investasi.

Tingkat pertumbuhan pasar mengatakan lebih tentang posisi merek daripada hanya dengan arus kas. Itu adalah indikator yang baik dari kekuatan pasar itu, dengan potensi masa depan untuk menghadapi siklus hidup pasar dengan daya tarik organisasi untuk masa depan pesaing. Hal ini juga dapat digunakan dalam analisis pertumbuhan.

b. Pangsa pasar relatif (*Market Growth Rate*)

Pangsa pasar relatif adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan di sebuah pasar tertentu. Pangsa pasar relatif diwakili oleh sumbu horizontal. Ini adalah pangsa pasar perusahaan dibagi dengan pangsa pesaing terbesar. Pangsa pasar relatif berfungsi sebagai ukuran kekuatan perusahaan di segmen pasar yang relevan. Nilai yang membatasi.

Posisi pangsa pasar relatif (*relative market share*) didefinisikan sebagai rasio dari pangsa pasar satu divisi tertentu terhadap pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing terbesar dalam industri tersebut. Pangsa pasar relatif dapat ditentukan menggunakan rumus berikut:

Semakin tinggi nilai pangsa pasar suatu perusahaan, semakin besar proporsi pasar yang dikendalikannya. Posisi pangsa pasar relatif diberikan pada sumbu x dari matriks BCG. Titik tengah dari sumbu x biasanya dibuat 0,50 atau sama dengan divisi yang memiliki separuh pangsa pasar dari perusahaan pemimpin dalam industri.

Matriks BCG secara grafis menunjukkan perbedaan di antara berbagai divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkinkan organisasi multidivisi untuk mengelola portofolio bisnisnya dengan mempertimbangkan posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing divisi relatif terhadap divisi lain dalam organisasi

2. Kerangka Konseptual Operasional Boston Consulting Grup (BCG)

- a. Mengidentifikasi dan membagi perusahaan dalam SBU (strategic business units).
- b. Menilai dan membandingkan prospek tiap SBU berdasarkan dua industri yaitu pangsa pasar relatifnya dan tingkat pertumbuhan industri SBU tersebut.
- c. Mengklasifikasikan SBU pada matriks BCG.

d. Mengembangkan strategi untuk tiap SBU.

Solusi dalam matriks BCG adalah pengambilan strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan atau badan usaha. Suatu perusahaan atau badan usaha harus memutuskan apa tujuan, strategi dan anggaran harus ditetapkan ke setiap SBU. Strategi harus segera diambil sesuai dengan hasil analisis dan posisinya dalam matriks BCG. Hal ini dilakukan mempertahankan atau memperbaiki kondisi perusahaan atau badan usaha. Strategi yang dapat diterapkan ada 2 yaitu, sesuai dengan tiap kuadran matriks BCG dan strategi yang diambil secara umum.

a. Strategi yang dapat diambil dari tiap kuadran matriks BCG :

Kuadran posisi Tanda Tanya, organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau tetap menjual produknya. Pada kuadran Bintang, strategi yang dapat dilakukan adalah menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan. Hal ini dilakukan karena Divisi dengan pangsa pasar relative yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi. Strategi yang dikembangkan adalah; Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; pengembangan produk; dan joint venture. posisi ini memiliki peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi.

Kuadran Sapi Perah strategi yang dikembangkan untuk sapi perah yang kuat adalah pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik. Pada kuadran Anjing adalah posisi yang sangat lemah, karena berada dalam pertumbuhan pangsa pasar yang lemah. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini sering kali dilikuidasi, divestasi, atau dipangkas dengan retrenchment.

b. Strategi umum yang dapat diterapkan pada matriks BCG

1. Pertumbuhan (*Build*) :

Pada posisi tanda tanya beberapa perusahaan dapat menggunakan strategi pertumbuhan yang dibiayai oleh sapi perah bagian dari sapi perah pendapatan akan memperkuat posisi tanda tanya yang memiliki potensi untuk menjadi bintang. Dalam hal ini, sebuah perusahaan meningkatkan pangsa pasarnya secara substansial.

2. Mempertahankan posisi (tertunda)

Cara ini sesuai dengan posisi bintang-bintang dan sapi perah. Dalam hal ini, pemeliharaan strategi dapat lebih menjanjikan.

3. Panen

Tujuan dari strategi ini adalah naik arus kas jangka pendek meskipun konsekuensi jangka panjang. Panen menyiratkan keputusan untuk keluar dari bisnis dengan mengeksekusi program konstan pemotongan biaya.

Perusahaan menggunakan strategi ini ketika mereka berharap untuk mengurangi biaya mereka pada tingkat yang lebih cepat daripada potensi penurunan penjualan. Strategi ini cocok untuk lemah sapi tunai, tanda tanya dan anjing. Rekomendasi untuk anjing adalah susu mereka dan menghapus mereka dari pasar.

4. Likuidasi (Hentikan, *Divest*)

Jika sebuah perusahaan menjalankan bisnis lemah, arus mempertimbangkan cuaca untuk panen atau melepaskan unit bisnisnya. Keputusan likuidasi perusahaan memberikan kesempatan untuk menginvestasikan kembali sumber daya dalam bisnis lebih makmur. Strategi ini tepat untuk anjing dan sisa tanda tanya, yang tidak didanai oleh sapi tunai.

h. Elaborasi Pengaplikasian Matriks BCG

Dog, *Question Mark*, *Star* dan *Cash Cow* merupakan empat bagian yang ada dalam matriks BCG dan dibagi berdasarkan kriteria pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Dengan menggunakan konsep internal dan eksternal (dua faktor utama yang dibahas di atas yaitu: Pesaing dan potensi pasar), akan lebih jelas dalam melihat konsep BCG. Bagi perusahaan yang sudah 'bermain lama dalam suatu wilayah tertentu dan dalam wilayah tersebut memiliki beberapa pemain yang masih di tolerir, dengan perkembangan pasar yang cukup baik perkembangannya maka produk dari perusahaan tersebut masuk dalam kategori *question mark* atau juga bisa masuk dalam kategori *star*. Kenapa demikian karena perusahaan yang berada dalam pasar yang masih stabil mengalami perkembangan dan jumlah 'pemain' yang berada dalam wilayah tersebut masih sesuai dengan rasio pasar yang ada maka perusahaan tersebut pasti telah masuk dalam kondisi *question mark* tetapi bisa juga karena jika menggunakan kriteria pembandingan gross revenue perusahaan maupun terhadap industri maka perusahaan bisa atau dapat dikatakan telah masuk dalam kategori *star*.

Kunci dari konsep matriks BCG adalah menaruh perhatian lebih pada pesaing dan potensi pasar. Kedua kombinasi ini merupakan faktor-faktor yang sangat penting dan krusial baik dalam praktek maupun teori untuk memahami konsep matriks BCG. Ketika pasar sudah stagnan maka ini merupakan kunci utama dalam mempertimbangkan langkah yang dapat ditempuh oleh setiap perusahaan, karena dengan stagnannya pertumbuhan pasar maka ini merupakan indikasi awal bahwa perusahaan telah kemungkinan dapat berada dalam kondisi krisis. Pasar yang stagnan bisa disebabkan oleh pesaing yang terlalu banyak atau juga pasar yang dalam hal ini konsumen yang sudah homogen dimana semua ceruk pasar yang ada telah

diakomodasi, dampak bagi perusahaan adalah kembali melihat kondisi didalam perusahaan sendiri, jika perusahaan masih memiliki pangsa pasra yang baik maka perusahaan masuk dalam kategori cash cow, tetapi jika sebaliknya maka perusahaan berada dalam kondisi kritis dog.

Setiap level dan kategori dalam matriks BCG membutuhkan perhatian dan perlakuan yang berbeda-beda. Tidak dapat begitu saja meningkatkan investasi pada saat mengkalkulasikan perusahaan berada dalam level star, karena bukan tidak mungkin pertumbuhan pasar yang stabil akan mengundang banyak pemain baru ke pasar yang ada atau ketika berada dalam kondisi yang dikategorikan dog, perusahaan langsung menutup semua produksi yang ada pada produk yang bersangkutan tetapi bisa melakukan inovasi atau perubahan target pasar dengan memanfaatkan ceruk pasar yang belum tergarap. Demikian pula ketika berada di posisi cash cow maupun question mark, karena yang harus diperhatikan adalah banyak faktor yang saling berkaitan dan masing-masing berubah sesuai dengan momentum yang ada dan sangat sulit diprediksi.

E. TIPE PENELITIAN

Metode penelitian adalah prosedur atau langkah-langkah yang digunakan dalam pengumpulan data dan bagaimana menganalisa data yang telah dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang timbul karena rasa ingin tahu. Sebelum melaksanakan suatu penelitian, maka hal yang terlebih dahulu yang harus dilakukan adalah menentukan suatu metode yang akan digunakan lagi dalam penelitian. Metode ini sangat membantu penelitian dalam menentukan arah kegiatan dan memberikan penderaan bagi analisa atau hasil penelitian.

Pada penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2010:147) penelitian deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

F. SATUAN PENGAMATAN DAN SATUAN ANALISIS

a. Satuan Pengamatan

Menurut Gulo (2005 : 77) pengertian satuan pengamatan adalah satuan tempat informasi diperoleh tentang satuan analisis. Satuan pengamatan dalam penelitian ini adalah PT. Astra Honda Motor.

b. Satuan Analisis

Menurut Arikunto (2002:121) yang dimaksud dengan satuan analisis adalah satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai subyek penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut maka yang menjadi satuan analisis dalam

penelitian ini adalah data penjualan tahunan PT. Astra Honda Motor Tahun 2012-2013

G. DEFINISI KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL

1. Definisi Konsep

Konsep adalah unsur dasar yang digunakan untuk membentuk teori (Ihalauw, 1996: 32). Penjelasan makna konsep perlu dilakukan agar tidak rancu dalam menafsirkan arti konsep. Adapun konsep-konsep yang dipilih dalam penelitian ini adalah :

a. *Matrix BCG*

Matrik BCG adalah matrik dan internal-external (IE) matrik yang dibentuk secara khusus dalam rangka meningkatkan usaha-usaha perusahaan yang memiliki multidivisi dengan merumuskan strategi yang paling cocok. (Husein Umar,1999:200).

2. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

- a. Tingkat pertumbuhan pasar (*Market Growth*) adalah proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang akan dilayani. Biasanya diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau volume penjualan dua tahun terakhir. Dan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar maka data yang dibutuhkan adalah data volume penjualan PT. Nusantara Sakti pada tahun 2012 dan tahun 2013.

$$\text{Pertumbuhan pasar tahun N} = \frac{\text{Jumlah penjualan tahun N} - \text{Jumlah Penjualan tahun N-1}}{\text{Jumlah Penjualan Tahun N-1}}$$

- b. Tingkat Pangsa Pasar Relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar dari volume penjualan produk motor pada PT.Nusantara Sakti Salatiga dibandingkan dengan pesaingnya. Pangsa pasar relatif itu sendiri adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan disebuah pasar tertentu.

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = \frac{\text{Jumlah Penjualan tahun N}}{\text{Jumlah penjualan pesaing tahun N}} \times X$$

- c. Analisis Posisi Matriks BCG Perusahaan
 1. Mengidentifikasi dan membagi perusahaan dalam SBU (strategic business units).
 2. Menilai dan membandingkan prospek tiap SBU berdasarkan dua industri yaitu pangsa pasar relatifnya dan tingkat pertumbuhan industri SBU tersebut.
 3. Mengklasifikasikan SBU pada matriks BCG.

4. Mengembangkan strategi untuk tiap SBU.

Solusi dalam matriks BCG adalah pengambilan strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan atau badan usaha. Suatu perusahaan atau badan usaha harus memutuskan apa tujuan, strategi dan anggaran harus ditetapkan ke setiap SBU. Strategi harus segera diambil sesuai dengan hasil analisis dan posisinya dalam matriks BCG. Hal ini dilakukan mempertahankan atau memperbaiki kondisi perusahaan atau badan usaha. Strategi yang dapat diterapkan ada 2 yaitu, sesuai dengan tiap kuadran matriks BCG dan strategi yang diambil secara umum. Strategi yang dapat diambil dari tiap kuadran matriks BCG :

1. Kuadran posisi Tanda Tanya, organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau tetap menjual produknya.
 2. Pada kuadran Bintang, strategi yang dapat dilakukan adalah menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan. Hal ini dilakukan karena Divisi dengan pangsa pasar relative yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi. Strategi yang dikembangkan adalah; Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; pengembangan produk; dan joint venture. posisi ini memiliki peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi.
 3. Kuadran Sapi Perah strategi yang dikembangkan untuk sapi perah yang kuat adalah pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik.
 4. Pada kuadran Anjing adalah posisi yang sangat lemah, karena berada dalam pertumbuhan pangsa pasar yang lemah. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini sering kali dilikuidasi, divestasi, atau dipangkas dengan retrenchment.
- d. Strategi umum yang dapat diterapkan pada matriks BCG
1. Pertumbuhan (Build) :
Pada posisi tanda tanya beberapa perusahaan dapat menggunakan strategi pertumbuhan yang dibiayai oleh sapi perah bagian dari sapi perah pendapatan akan memperkuat posisi tanda tanya yang memiliki potensi untuk menjadi bintang. Dalam hal ini, sebuah perusahaan meningkatkan pangsa pasarnya secara substansial.
 2. Mempertahankan posisi (tertunda)
Cara ini sesuai dengan posisi bintang-bintang dan sapi perah. Dalam hal ini, pemeliharaan strategi dapat lebih menjanjikan.
 3. Panen atau susu utama
Tujuan dari strategi ini adalah naik arus kas jangka pendek meskipun konsekuensi jangka panjang. Panen menyiratkan keputusan untuk keluar

dari bisnis dengan mengeksekusi program konstan pemotongan biaya. Perusahaan menggunakan strategi ini ketika mereka berharap untuk mengurangi biaya mereka pada tingkat yang lebih cepat daripada potensi penurunan penjualan. Strategi ini cocok untuk lemah sapi tunai, tanda tanya dan anjing. Rekomendasi untuk anjing adalah susu mereka dan menghapus mereka dari pasar.

4. Likuidasi (Hentikan, Divest)

Jika sebuah perusahaan menjalankan bisnis lemah, arus mempertimbangkan cuaca untuk panen atau melepaskan unit bisnisnya. Keputusan likuidasi perusahaan memberikan kesempatan untuk menginvestasikan kembali sumber daya dalam bisnis lebih makmur. Strategi ini tepat untuk anjing dan sisa tanda tanya, yang tidak didanai oleh *cash cow*.

Dog, Question Mark, Star dan Cash Cow merupakan empat bagian yang ada dalam matriks BCG dan dibagi berdasarkan kriteria pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Dengan menggunakan konsep internal dan eksternal (dua faktor utama yang dibahas di atas yaitu: Pesaing dan potensi pasar), akan lebih jelas dalam melihat konsep BCG. Bagi perusahaan yang sudah 'bermain lama dalam suatu wilayah tertentu dan dalam wilayah tersebut memiliki beberapa pemain yang masih ditolerir, dengan perkembangan pasar yang cukup baik perkembangannya maka produk dari perusahaan tersebut masuk dalam kategori question mark atau juga bisa masuk dalam kategori star. Kenapa demikian karena perusahaan yang berada dalam pasar yang masih stabil mengalami perkembangan dan jumlah 'pemain' yang berada dalam wilayah tersebut masih sesuai dengan rasio pasar yang ada maka perusahaan tersebut pasti telah masuk dalam kondisi question mark tetapi bisa juga karena jika menggunakan kriteria pembandingan gross revenue yoy perusahaan maupun terhadap industri maka perusahaan bisa atau dapat dikatakan telah masuk dalam kategori star.

Kunci dari konsep matriks BCG adalah menaruh perhatian lebih pada pesaing dan potensi pasar. Kedua kombinasi ini merupakan faktor-faktor yang sangat penting dan krusial baik dalam praktek maupun teori untuk memahami konsep matriks BCG. Ketika pasar sudah stagnan maka ini merupakan kunci utama dalam mempertimbangkan langkah yang dapat ditempuh oleh setiap perusahaan, karena dengan stagnannya pertumbuhan pasar maka ini merupakan indikasi awal bahwa perusahaan telah kemungkinan dapat berada dalam kondisi krisis. Pasar yang stagnan bisa disebabkan oleh pesaing yang terlalu banyak atau juga pasar yang dalam hal ini konsumen yang sudah homogen dimana semua ceruk pasar yang ada telah diakomodasi, dampak bagi perusahaan adalah kembali melihat kondisi didalam perusahaan sendiri, jika perusahaan masih memiliki pangsa pasar yang

baik maka perusahaan masuk dalam kategori cash cow, tetapi jika sebaliknya maka perusahaan berada dalam kondisi kritis dog.

Setiap level dan kategori dalam matriks BCG membutuhkan perhatian dan perlakuan yang berbeda-beda. Tidak dapat begitu saja meningkatkan investasi pada saat mengkalkulasikan perusahaan berada dalam level star, karena bukan tidak mungkin pertumbuhan pasar yang stabil akan mengundang banyak pemain baru ke pasar yang ada atau ketika berada dalam kondisi yang dikategorikan dog, perusahaan langsung menutup semua produksi yang ada pada produk yang bersangkutan tetapi bisa melakukan inovasi atau perubahan target pasar dengan memanfaatkan ceruk pasar yang belum tergarap. Demikian pula ketika berada di posisi cash cow maupun question mark, karena yang harus diperhatikan adalah banyak faktor yang saling berkaitan dan masing-masing berubah sesuai dengan momentum yang ada dan sangat sulit diprediksi.

H. DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN

1. Sejarah PT. Astra Honda Motor

PT Astra Honda Motor (AHM) merupakan pelopor industri sepeda motor di Indonesia. Didirikan pada 11 Juni 1971 dengan nama awal PT Federal Motor. Saat itu, PT Federal Motor hanya merakit, sedangkan komponennya diimpor dari Jepang dalam bentuk CKD (completely knock down). Tipe sepeda motor yang pertama kali di produksi Honda adalah tipe bisnis, S 90 Z bermesin 4 tak dengan kapasitas 90cc. Jumlah produksi pada tahun pertama selama satu tahun hanya 1500 unit, namun melonjak menjadi sekitar 30 ribu pada tahun dan terus berkembang hingga saat ini. Sepeda motor terus berkembang dan menjadi salah satu moda transportasi andalan di Indonesia.

Kebijakan pemerintah dalam hal lokalisasi komponen otomotif mendorong PT Federal Motor memproduksi berbagai komponen sepeda motor Honda tahun 2001 di dalam negeri melalui beberapa anak perusahaan, diantaranya PT Honda Federal (1974) yang memproduksi komponen-komponen dasar sepeda motor Honda seperti rangka, roda, knalpot dan sebagainya, PT Showa Manufacturing Indonesia (1979) yang khusus memproduksi peredam kejut, PT Honda Astra Engine Manufacturing (1984) yang memproduksi mesin sepeda motor serta PT Federal Izumi Mfg.(1990) yang khusus memproduksi piston. Seiring dengan perkembangan kondisi ekonomi serta tumbuhnya pasar sepeda motor terjadi perubahan komposisi kepemilikan saham di pabrikan sepeda motor Honda ini. Pada tahun 2001 PT Federal Motor dan beberapa anak perusahaan di merger menjadi satu dengan nama PT Astra Honda Motor, yang komposisi kepemilikan sahamnya menjadi 50% milik PT Astra International Tbk dan 50% milik Honda Motor Co. Japan.

Saat ini PT Astra Honda Motor memiliki 3 fasilitas pabrik perakitan, pabrik pertama berlokasi Sunter, Jakarta Utara yang juga berfungsi sebagai kantor pusat. Pabrik ke dua berlokasi di Pegangsaan Dua, Kelapa Gading, serta pabrik ke 3 yang

berlokasi di kawasan MM 2100 Cikarang Barat, Bekasi. Pabrik ke 3 ini merupakan fasilitas pabrik perakitan terbaru yang mulai beroperasi sejak tahun 2005. Dengan keseluruhan fasilitas ini PT Astra Honda Motor saat ini memiliki kapasitas produksi 4.2 juta unit sepeda motor per-tahunnya, untuk permintaan pasar sepeda motor di Indonesia yang terus meningkat. Salah satu puncak prestasi yang berhasil diraih PT Astra Honda Motor adalah pencapaian produksi ke 40 juta pada tahun 2013. Prestasi ini merupakan prestasi pertama yang berhasil diraih oleh industri sepeda motor di Indonesia bahkan untuk tingkat ASEAN.

Guna menunjang kebutuhan serta kepuasan pelanggan sepeda motor Honda, saat PT Astra Honda Motor di dukung oleh 1.800 showroom penjualan, 3.600 layanan service atau bengkel AHASS (Astra Honda Authorized Service Station), serta 7.550 gerai suku cadang, yang siap melayani jutaan penggunaan sepeda motor Honda di seluruh Indonesia. Industri sepeda motor saat ini merupakan suatu industri yang besar di Indonesia. Karyawan PT Astra Honda Motor saja saat ini berjumlah sekitar 20.000 orang, ditambah ratusan vendor dan supplier serta ribuan jaringan lainnya, yang kesemuanya ini memberikan dampak ekonomi berantai yang luar biasa. Keseluruhan rantai ekonomi tersebut diperkirakan dapat memberikan kesempatan kerja kepada sekitar setengah juta orang. PT Astra Honda Motor akan terus berkarya menghasilkan sarana transportasi roda 2 yang menyenangkan, aman dan ekonomis sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat Indonesia.

5. Visi dan Misi PT Astra Honda Motor

PT Astra Honda Motor, perusahaan yang menjalankan fungsi produksi, penjualan dan pelayanan purna jual yang lengkap untuk kepuasan pelanggan dan memiliki:

- a. Visi : Memimpin pangsa pasar sepeda motor di Indonesia dengan merealisasikan impian pelanggan, menciptakan kegembiraan dan berkontribusi terhadap masyarakat Indonesia
- b. Misi : Menciptakan solusi mobilitas bagi masyarakat Indonesia dengan produk dan layanan terbaik
- c.

I. ANALISIS TINGKAT PERTUMBUHAN PT. ASTRA HONDA MOTOR

Pada PT. AHM Tingkat pertumbuhan pasar (*Market Growth*) adalah proyeksi jumlah pengunjung pada setiap tahun. Pada perhitungan matriks BCG diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau volume jumlah pengunjung dua tahun terakhir. Dan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar maka data yang dibutuhkan adalah data jumlah penjualan sepeda motor pada tahun 2012 dan tahun 2013.

1. Tingkat Pertumbuhan Pasar Penjualan Sepeda Motor PT. Astra Honda Motor

Berikut di bawah ini data jumlah penjualan sepeda motor PT AHM tahun 2012 dan tahun 2013 :

Tabel 2
Data Penjualan Sepeda Motor Tahun 2012

ATPM	Penjualan Januari-Desember 2013	Market Share
Honda	4.092.693	57,31%
Yamaha	2.433.354	34,07%
Suzuki	465.630	6,52%
Kawazaki	13.1657	1,84%
TVS	18.252	0,26%

Sumber : Data Sekunder, 2013

Tabel 3
Data Penjualan Sepeda Motor Tahun 2013

ATPM	Penjualan Januari-Desember 2013	Market Share
Honda	4.700.871	60,49%
Yamaha	2.495.796	32,12%
Suzuki	400.675	5,16%
Kawazaki	153.807	1,98%
TVS	19.865	0,26%

Sumber : Data Sekunder, 2013

Melalui data tersebut kita dapat memperoleh hasil pertumbuhan pasar penjualan sepeda motor PT.AHM dengan rumus :

$$\frac{\text{totalpenjualan}2013 - \text{totalpenjualan}2012}{\text{totalpenjualan}2012} \times 100\%$$

Didapatkan hasil sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Pertumbuhan Penjualan} &= \frac{4.700.871 - 4.092.693}{4.092.693} \times 100\% \\ &= 14,86\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan matriks BCG di atas, maka dapat diketahui tingkat pertumbuhan pasar penjualan sepeda motor PT. AHM sebesar 14,86 % yang berarti bahwa PT.AHM memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi.

J. ANALISIS PANGSA PASAR PT. ASTRA HONDA MOTOR

Analisis pangsa pasar relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar dari jumlah penjualan PT.AHM dengan sepeda motor Honda dibandingkan dengan pesaing potensialnya yaitu jumlah penjualan sepeda motor Yamaha. Yamaha diasumsikan sebagai pesaing potensial karena dari data diatas pada tahun 2012 dan

2013 Yamaha menjadi produsen sepeda motor dengan penjualan tertinggi kedua dibawah PT.AHM dan pada tahun 2013 menguasai pangsa pasar sepeda motor sebesar 32,12%. Pangsa pasar relatif itu sendiri adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan dibanding pasar tertentu.

Data yang digunakan adalah data jumlah penjualan sepeda motor Honda tahun 2012 dan tahun 2013 dan data volume penjualan kompetitor yaitu jumlah penjualan sepeda motor Yamaha tahun 2012 dan tahun 2013 digunakan sebagai pembagi dari total volume jumlah penjualan sepeda motor Honda 2012 dan tahun 2013. Berikut perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relative market share*) jumlah penjualan sepeda motor PT.AHM tahun 2012 dan tahun 2013:

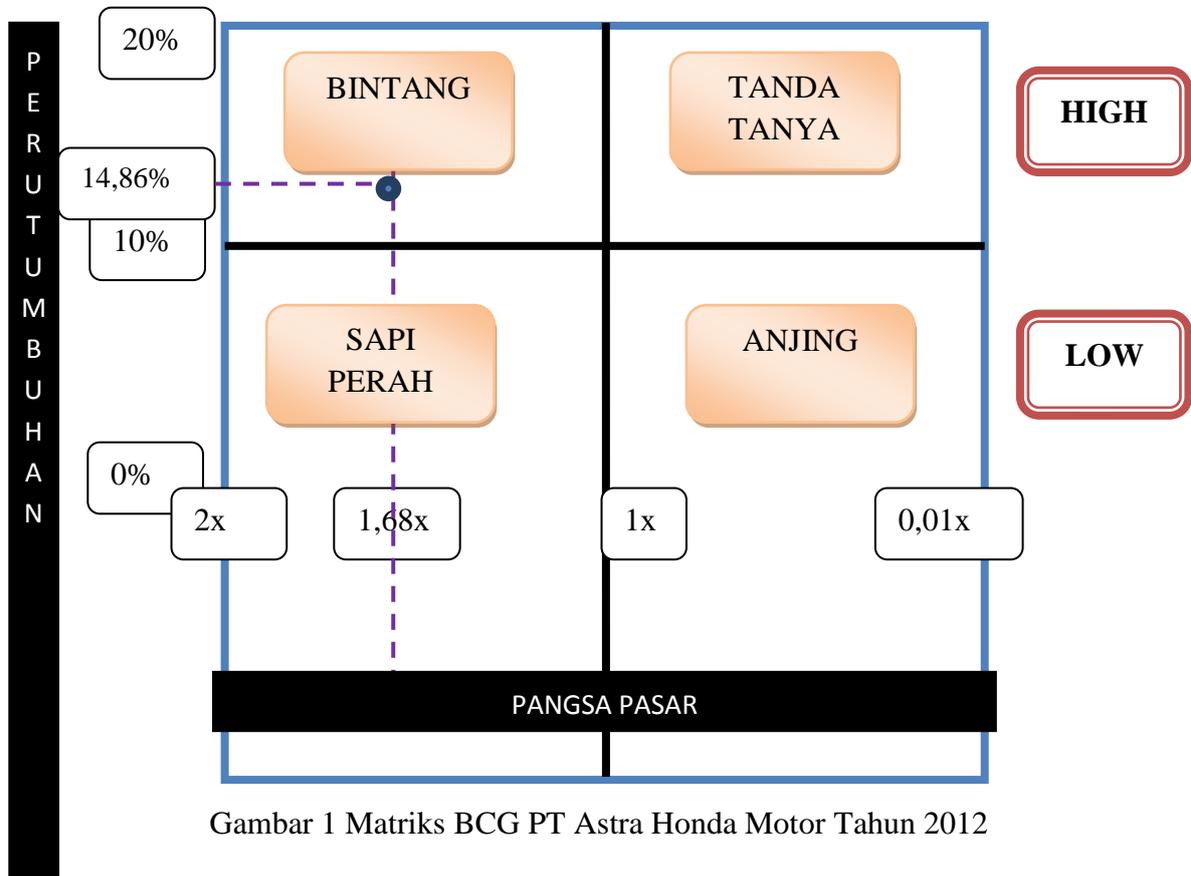
$$\begin{aligned} \text{Pangsa Pasar 2012} &= \frac{\text{Total penjualan Honda tahun 2012}}{\text{Total penjualan Yamaha tahun 2012}} \text{ kali} \\ \text{Pangsa Pasar 2012} &= \frac{4.092.693}{2.433.354} \text{ kali} \\ &= 1,68 \text{ kali} \\ \text{Pangsa Pasar 2013} &= \frac{\text{Total penjualan Honda tahun 2013}}{\text{Total penjualan Yamaha 2013}} \text{ kali} \\ \text{Pangsa Pasar 2011} &= \frac{4.700.871}{2.495.796} \text{ kali} \\ &= 1,88 \text{ kali} \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relative market share*) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif Honda tahun 2012 sebesar 1,68 kali > 1 dan pada tahun 2013 sebesar 1,88 kali > 1 yang artinya menunjukkan bahwa PT.AHM memiliki pangsa pasar lebih besar dibandingkan dengan Yamaha karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu. PT.AHM pada tahun 2012 sebesar 1,68 menjadi 1,88 pada tahun 2013, dengan kata lain mengalami kenaikan sebesar 0,20.

K. ANALISIS POSISI MATRIK BCG PT. ASTRA HONDA MOTOR

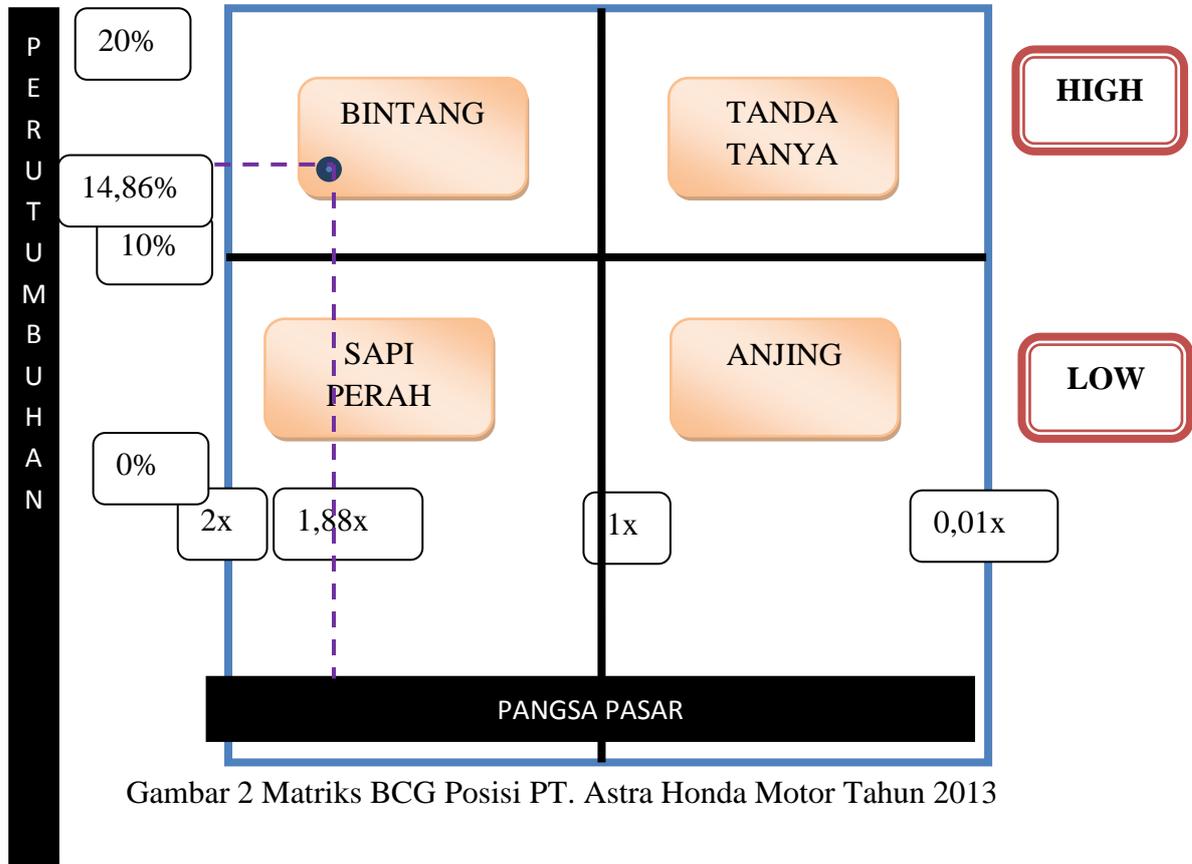
Tingkat pertumbuhan pasar pada umumnya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Sedangkan posisi relatif kompetitor dibedakan berdasarkan *market share* antara 1,0 dan 1,5, sehingga tergolong tinggi (*high*) disebut pemimpin (*leader*). Berdasarkan dari perhitungan tingkat pertumbuhan pasar pada PT.AHM, maka diperoleh hasil sebesar 14,86 %, hal ini berarti bahwa tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi pada PT.AHM.

Dari perhitungan pangsa pasar relatif pada tahun 2012 didapat hasil sebesar 1,68 kali dan pada tahun 2013 didapat hasil sebesar 1,88 kali dan berikut Matrik BCG PT. Astra Honda Motor.



Gambar 1 Matriks BCG PT Astra Honda Motor Tahun 2012

Berikut matriks BCG PT. Astra Honda Motor pada tahun 2013 untuk mengetahui posisi dalam tahun tersebut.



Gambar 2 Matriks BCG Posisi PT. Astra Honda Motor Tahun 2013

Berdasarkan pada kedua matriks BCG posisi PT.AHM pada tahun 2012 dan tahun 2013 berada pada posisi *star* atau bintang yang menunjukkan bahwa posisi PT. AHM berada pada pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar tinggi karena pangsa pasar PT. AHM pada tahun 2012 dan tahun 2013 dan mempunyai nilai pangsa pasar relatifnya pada tahun 2012 dan 2013 lebih besar dari satu (>1).

L. STRATEGI PT. ASTRA HONDA MOTOR

Berdasarkan matriks BCG PT. AHM pada tahun 2012 dan tahun 2013, letak posisi titik berada di kuadran bintang atau *star* dengan indikasi pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasarnya yang tinggi. Ini berarti jumlah pertumbuhan penjualan Honda tinggi dan pangsa pasar juga tinggi. Strategi yang dapat diambil adalah mempertahankan posisi *star* tersebut. Variabel-variabel yang mempengaruhi pertumbuhan pengunjung poli umum diantaranya :

1. Kualitas Produk.
Meningkatkan inovasi dan mempertahankan kualitas produk sepeda motor Honda, sehingga respon pasar terhadap produk Honda semakin baik.
2. Kualitas pelayanan.
Memperbaiki kualitas pelayanan dari berbagai sisi untuk memberikan kenyamanan bagi pembeli baik untuk pelayanan pada saat membeli maupun pelayanan purna jual.
3. Komunikasi Pemasaran
Meningkatkan komunikasi pemasaran sehingga *brand image* atau citra merek dari produk Honda tetap tertanam di benak konsumen.
4. Jaringan Distribusi
Memperluas jaringan distribusi dari sepeda motor Honda, dengan penambahan dealer – dealer.

J. SIMPULAN

1. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan matriks BCG, maka dapat diketahui tingkat pertumbuhan pasar penjualan sepeda motor PT. AHM sebesar 14,86 % yang berarti bahwa PT.AHM memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi.
2. Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relative market share*) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif Honda tahun 2012 sebesar 1,68 kali > 1 dan pada tahun 2013 sebesar 1,88 kali > 1 yang artinya menunjukkan bahwa PT.AHM memiliki pangsa pasar lebih besar dibandingkan dengan Yamaha karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu.PT.AHM pada tahun 2012 sebesar 1,68 menjadi 1,88 pada tahun 2013, dengan kata lain mengalami kenaikan sebesar 0,20.
3. Berdasarkan pada kedua matriks BCG posisi PT.AHM pada tahun 2012 dan tahun 2013 berada pada posisi *star* atau bintang yang menunjukkan bahwa posisi PT. AHM berada pada pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar tinggi karena pangsa pasar PT. AHM pada tahun 2012 dan tahun 2013 dan mempunyai nilai pangsa pasar relatifnya pada tahun 2012 dan 2013 lebih besar dari satu (>1).
4. Berdasarkan matriks BCG PT. AHM pada tahun 2012 dan tahun 2013, letak posisi titik berada di kuadran bintang atau *star* dengan indikasi pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasarnya yang tinggi. Ini berarti jumlah pertumbuhan penjualan Honda tinggi dan pangsa pasar juga tinggi. Strategi yang dapat di ambil adalah mempertahankan posisi *star* tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Engel, James F., David T. Kollat and Roger D. Blackwell. 1973. *Consumer Behavior 2nd Edition*. United States of America: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Engel F. James, et al. 1995. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Frontier Consulting Group. 2011. *Top Brand Index*. Diakses 31 Maret 2011 dari <http://www.topbrand-award.com>
- Geffen, Gijs van. 2009. "The Moderating Effect of Variety-seeking Behavior on the Satisfaction – loyalty relationship". *Final Thesis in Master of Science International Business Concentration: Strategic Marketing at Maastricht University*. Diakses pada 29 December 2010 dari www.google.com
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- www.astra-honda.com, diakses tanggal 10 Mei 2014
- www.solopos.com, diakses tanggal 23 Mei 2014