

**ANALISIS PORTOPOLIO PRODUK MENGGUNAKAN MATRIKS  
*BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)*  
(Studi Kasus Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang  
Bandar Lampung)**

( Skripsi )

Oleh :  
**RIFKY RAMADHAN**  
NPM 1616051037



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2021**

**ANALISIS PORTOPOLIO PRODUK MENGGUNAKAN MATRIKS  
*BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)*  
(Studi Kasus Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967  
Cabang Bandar Lampung)**

Oleh  
*Rifky Ramadhan*

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
**SARJANA ADMINISTRASI BISNIS**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2021**

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS PORTOPOLIO PRODUK MENGGUNAKAN MATRIKS *BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)* (Studi Kasus Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang Bandar Lampung)**

**Oleh**

**Rifky Ramadhan**

Perusahaan yang memiliki portopolio selalu dituntut untuk mencari strategi manajemen yang dapat diterapkan agar dapat bersaing dengan para kompetitor lain. Kota Bandar Lampung menjadi salah satu tempat bertumbuhnya perusahaan asuransi. Salah satu bentuk manajemen strategi adalah dengan memetakan produk portopolionya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pemetaan posisi produk dan strategi yang dapat dirumuskan untuk membentuk suatu manajemen strategi yang diharapkan dapat berjalan sesuai misi dan visi disebuah perusahaan asuransi umum yang ada di kota Bandar Lampung. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks *Boston Consulting Group (BCG)*. Perhitungan Matriks ini diperoleh menggunakan dua unsur kategori yakni menghitung tingkat pertumbuhan produk dan nilai pangsa pasar relatifnya. Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat enam produk yang menempati kuadran I, empat produk yang menempati kuadran II, satu produk yang menempati kuadran IV, dan tidak ada produk BUMIDA yang menempati kuadran III. Strategi yang dapat dilakukan BUMIDA adalah Strategi *Build*, Strategi *Hold*, Strategi *Harvest*, Strategi *Divest*.

**Kata Kunci:** Portopolio Produk, Matriks *Boston Consulting Group (BCG)*, dan Manajemen Strategi.

## **ABSTRACT**

### **PRODUCT PORTOPOLIO ANALYSIS USING BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) MATRIX**

***(Case Study at PT. Bumiputera Muda General Insurance 1967 Bandar Lampung Branch)***

***By***

**Rifky Ramadhan**

*Companies that have portfolios are always required to find management strategies that can be applied in order to compete with other competitors. The city of Bandar Lampung is one of the places where insurance companies grow. One form of strategic management is to map the product portfolio. This study aims to determine the mapping of product positions and strategies that can be formulated to form a strategic management that is expected to run according to the mission and vision of a general insurance company in the city of Bandar Lampung. The analytical tool used in this study is the Boston Consulting Group (BCG) matrix. The calculation of this matrix is obtained using two categories of elements, namely calculating the growth rate of the product and the value of its relative market share. This research method is descriptive qualitative. The results of this study are that there are six products that occupy quadrant I, four products that occupy quadrant II, one product that occupies quadrant IV, and no BUMIDA products that occupy quadrant III. Strategies that BUMIDA can do are Build Strategy, Hold Strategy, Harvest Strategy, Divest Strategy.*

***Keywords: Product Portfolio, Boston Consulting Group (BCG) Matrix, and Strategic Management.***

Judul Skripsi

**ANALISIS PORTOPOLIO PRODUK  
MENGUNAKAN MATRIKS *BOSTON*  
CONSULTING GROUP (BCG) (Studi Kasus  
Pada PT.Asuransi Umum Bumiputera Muda  
1967 Cabang Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa

***Rifky Ramadhan***

No. Pokok Mahasiswa

1616051037

Jurusan

Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas

Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



*[Signature]*

**Deddy Aprilani, S.A.N., M.Si**  
NIP. 198004262005011002

*[Signature]*

**Supriyanto, S.A.B., M.Si**  
NIP. 2317048 90919 101

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

*[Signature]*  
**Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc.**  
NIP. 19740918 200112 1 001

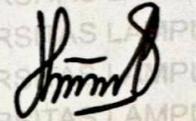
**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Deddy Aprilani., S.A.N, M.Si.**



**Sekretaris : Supriyanto., S.A.B, M.Si.**



**Penguji Utama : Dr. Nur Efendi., S.Sos, M.Si.**



**2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**Dra. Ida Nurhaida, M.si**  
**NIP.19610807 198703 2 001**



**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 05 Agustus 2021**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 05 Agustus 2021  
Yang membuat pernyataan,



**Rifky Ramadhan**  
NPM .1616051037

## RIWAYAT HIDUP



Penulis yang bernama lengkap Rifky Ramadhan dilahirkan di Tanjung Karang, Kota Bandar Lampung pada tanggal 06 Januari 1998. Penulis merupakan anak kedua dari 5 bersaudara, dari pasangan Bapak Marwan dan Ibu Susilowati.

Pendidikan Taman Kanak-kanak (TK) Pondok Pesantren Mamba'ul- Hisan diselesaikan pada tahun 2003, Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SDN 1 Perumnas Way Halim, Bandar Lampung pada tahun 2010, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMPN 19 Bandar Lampung pada tahun 2013, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAN 13 Bandar Lampung pada tahun 2016.

Tahun 2016 penulis terdaftar sebagai mahasiswa S1 Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN. Selama menjadi mahasiswa penulis aktif tergabung dalam organisasi tingkat fakultas yakni organisasi FSPI FISIP UNILA sebagai anggota MCF dan tergabung dalam organisasi tingkat jurusan yakni organisasi HMJ BISNIS sebagai anggota *Entrepreneur*. Pada tahun 2019 Penulis melaksanakan Praktik Kerja Lapangan (PKL) Perusahaan Asuransi BUMIDA dan mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Subik, Kecamatan Abung Tengah, Kabupaten Lampung Utara.

***Motto***

**“ Menjalani Situasi Apapun Dengan Semangat Dan Kerja  
Keras ”**

**(Unknown)**

**“ Tidak Peduli Dengan Ocehan Orang, Kita Liat Diakhir Cerita  
Kamu Atau Saya Yang Kalah ”**

**(Unknown)**

**“ Selalu Belajar Dengan Siapapun, Karna Manusia Diciptakan  
Dengan Tujuan Belajar ”**

**(Frank Sinatra)**

**“ *Mindset* Pertama Menghadapi Tantangan Selalu Berpikir  
Positif Dan Optimis ”**

**(Unknown)**

## PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim.

Dengan Mengucapkan Puji Syukur Kehadirat Allah SWT.

Penulis persembahkan karya kecil ini untuk kedua orang tuaku tercinta

*Ibuku Susilowati*

*Dan*

*Ayahku Marwan (Alm)*

Yang selalu mendukungku dalam segala kekurangan dan selalu mendoakanku disetiap langkahku. Terimakasih banyak terutama untuk ibuku yang telah membesarkanku seorang diri dengan penuh kasih sayang dan kesabaran luar biasa untuk menghadapiku yang penuh dengan ego.

*Oomku Budiyanto*

Terimakasih atas motivasi dan dukungannya baik dana maupun sarannya.

*Kakakku Rahmat Fitriadi*

Terimakasih telah memberiku semangat dan dukungannya kepadaku untuk menyelesaikan perkuliahanku. Keluarga besarku dan sahabat-sahabatku yang juga mendukungku dan menemaniku selama ini.

Dosen pembimbing dan penguji yang sangat berjasa membantu, mengarahkan dan membagi ilmunya untuk bekalku dimasa depan.

Terimakasih untuk almamater tercintaku

**Universitas Lampung**

## SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayanya sehingga saya bisa menyelesaikan Skripsi ini yang membuat saya menjadi pribadi yang lebih sabar dan lebih menghargai waktu. Skripsi yang diangkat oleh penulis ini berjudul **“ANALISIS PORTOPOLIO PRODUK MENGGUNAKAN MATRIKS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) (Studi Kasus Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang Bandar Lampung)”**. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini telah mendapatkan bimbingan, bantuan, dukungan dan arahan dari berbagai pihak. Maka dari itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT karena berkat rahmat dan limpahan karunia serta nikmatnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak dan Ibuku yang sudah melahirkan, membesarkan, merawat dan mendidikku dengan baik. Terimakasih banyak sudah memberikan semua yang terbaik untukku. Mendukung serta mendoakan setiap langkah baik yang kupilih. Terimakasih atas segala jerih payah keringat yang terbuang demi menyekolahkanku sampai kejenjang sarjana. Semua pengorbanan kalian tidak akan bisa terukur oleh apapun. Dengan segala keterbatasan dan perjuangan kalian selalu memberikan pendidikan dunia dan akhirat yang terbaik untukku. Jerih payah kalian dalam mencari nafkah untukku tidak bisa terbalaskan oleh

apapun. Doakan aku semoga setelah ini aku dapat membahagiakan ayah dan ibu serta selalu menjadi anak yang berbakti untuk selamanya.

3. Kakakku Rahmat Fitriadi yang selalu memberikan memotivasi penulis, teman ngobrol sekaligus teman main ketika ngumpul bareng. Selalu mengingatkan untuk Sholat ketika adzan berkumandang. Terimakasih saudara kandung, sudah berkenan menerima dan menutupi segala kekurangan dari adikmu ini.
4. Kelurga besar dari ayah dan ibuku, terimakasih atas semua dukungandan doa yang kalian berikan.
5. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Dr. Dedy Hermawan, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Lampung.
8. Bapak Dr. Roby Cahyadi Kuriawan, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Lampung.
9. Bapak Suprihatin Ali.S.Sos., M.Sc., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Lampung.
10. Bapak Dr. K Bagus Wardianto. S.Sos, M.A.B., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Lampung
11. Bapak Deddy Aprilani, S.A.N, M.Si., selaku dosen pembimbing utama yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar,

banyak memberikan masukan, arahan, dan memberikan solusi disetiap permasalahan yang timbul ketika dalam proses penyelesaian skripsi ini. Semoga senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT, dan sehat selalu.

12. Bapak Supriyanto, S.A.B, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar, dan tak jarang berbincang-bincang tentang kehidupan pasca kampus, serta memberikan masukan ke penulis terkait nanti untuk mempersiapkan diri sebelum masuk ke dunia kerja. Semoga Allah selalu melindungi dan membalas segala kebaikan atas jasa yang telah bapak berikan selama proses bimbingan skripsi.
13. Bapak Dr. Nur Efendi, S.Sos, M.Si., selaku Dosen Penguji yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing dan memberikan masukan yang sangat baik untuk penulis, dalam proses penyelesaian skripsi ini. Semoga Allah selalu melindungi dan memberikan keberkahan oleh Allah SWT.
14. Terimakasih seluruh dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis yang telah banyak memberikan ilmu yang berharga dan bermanfaat bagi penulis sebagai bekal penulis.
15. Terimakasih untuk staff dan karyawan Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis (Bu Merta, Bang Reza) yang sudah banyak membantu penulis baik selama perkuliahan sampai pada tahap penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
16. Terimakasih Ratna Purnama Sari, S.Kom, yang telah banyak memberi masukan dan semangat hingga motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi, dan yang selalu mau meluangkan waktunya. Terimakasih sudah memberi warna sampai akhir perkuliahan ini, semoga kita bisa mengejar

semua mimpi-mimpi kita dan menjadi kebanggaan keluarga kita, dan semoga Allah selalu memberikan yang terbaik.

17. Terima kasih untuk kawan-kawan SMP (Hanif, Riski, Ichwan, Imam, Fadlin, Ega, Oji, Rifki dan teman-teman yang lainnya). Terima kasih atas waktu, dukungan dan kebersamaan di masa-masa SMP, walaupun jalan hidup kita berbeda-beda, semoga kita bisa sering berkumpul dan sukses selalu menghampiri kita.
18. Terima kasih untuk kawan-kawan SMA (Riska, Nurul, Ayu Resti, Arbi, Pe'i, Adam, Husni, Zidan, Ijal, dan teman-teman yang lainnya). Terima kasih atas waktu, dukungan dan kebersamaan di masa SMA, masa-masa yang tidak akan bisa dilupakan, walaupun sekarang jalan hidup kita berbeda-beda, semoga kita bisa sering berkumpul dan sukses selalu menghampiri kita.
19. Terima kasih untuk kawan seperjuangan selama masa perkuliahan buat kalian semua : Edo, Tomo, Rendra, Ilham, Nanda, Erik, Dois, Rafi, Deny, Agung, dan Arsyad teman lainnya yang tidak bisa di sebut satu persatu. Terimakasih untuk semuanya untuk agenda barengnya yang sangat berkesan, karena ketidakpastian malah buat tambah dekat dan akrab, saling membantu, saling dukung, memberikan saran, saling curhat tentang perskripsian. Terimakasih untuk semua keceriaan.
20. Teman-teman seperjuangan Angkatan 2016, terimakasih atas semua kebersamaan dan perjuangan kita dalam perkuliahan dan perskripsian. Semoga kita bisa mencapai apa yang kita inginkan. Semangat.
21. Teman-Teman KKN (Inti, Risa, Tesa, Desi, Erik, Dede), dan warga desa Subik, Kecamatan Abung Tengah, Lampung Utara (Pak Lurah, Pak Maryanto sekeluarga dan Pak Doyot sekeluarga) dan warga desa lainnya yang

tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terima kasih untuk 40 harinya yang cukup berkesan, terimakasih untuk cerita dan pengalaman berharganya selama penulis menjalani kegiatan KKN. Semoga kelak, desa menjadi desa yang jauh lebih maju dan bisa menjadi contoh yang baik bagi desa- desa lainnya.

22. Teman-teman PKL (Nanda, Edo, dan Deny) Terimakasih untuk waktunya yang sangat bekesan dan bermakna, banyak pelajaran yang bisa kita ambil. Semoga kita bisa mencapai keinginan cita-cita yang kalian impikan.
23. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis cantumkan satu per satu yang turut andil dalam membantu dan memberikan semangat dalam proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
24. Almamater tercinta Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi besar harapan semoga skripsi ini bisa berguna dan bermanfaat untuk semuanya. Sekali lagi terimakasih banyak kepada semua pihak yang sudah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini

Bandar Lampung, 05 Agustus 2021

Penulis

Rifky Ramadhan

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR RUMUS</b> .....	<b>v</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Portopolio Produk .....	16
2.2 Manajemen Strategi.....	17
2.3 Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG).....	19
2.3.1 Pengertian Matriks <i>Boston Consulting Group</i> .....	20
2.3.2 Tingkat Pertumbuhan Pasar Dan Pangsa Pasar BCG .....	23
2.3.3 Tujuan Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) .....	26
2.3.4 Kegunaan Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG).....	27
2.3.5 Pengaplikasian Matriks BCG .....	27
2.3.6 Strategi Yang Dapat Diterapkan Dalam Setiap Kuadran BCG .....	29
2.4 Pemasaran Jasa .....	30
2.4.1 Tujuan Pemasaran Jasa .....	30
2.4.2 Bauran Pemasaran .....	31
2.5 Siklus Hidup Produk.....	31
2.5.1 Tahapan dan Ciri-Ciri Siklus Hidup Produk.....	32
2.5.2 Strategi Siklus Hidup Produk.....	34
2.6 Penelitian Terdahulu.....	35

2.7 Kerangka Pemikiran .....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	42
3.2 Lokasi Penelitian .....	43
3.3 Fokus Penelitian .....	43
3.4 Penentuan Informan.....	43
3.5 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	44
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.6.1 Observasi .....	46
3.6.2 Studi Pustaka .....	46
3.6.3 Wawancara .....	47
3.7 Teknik Analisis Data .....	47
3.7.1 Kerangka Konseptual Matrik BCG .....	48
3.7.2 Kerangka Konseptual Operasional BCG .....	50
3.7.3 Merumuskan Strategi Pada Kuadran Matriks BCG .....	50
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran umum lokasi penelitian .....	53
4.1.1 Sejarah.....	53
4.1.2 Visi dan Misi .....	54
4.1.3 Budaya perusahaan BUMIDA.....	54
4.1.4 Bidang Usaha Yang Digeluti.....	54
4.1.5 Struktur Perusahaan BUMIDA.....	56
4.1.6 Logo Perusahaan.....	60
4.2 Hasil .....	61
4.2.1 Analisis Tingkat Pertumbuhan BUMIDA.....	61
4.2.2 Analisis Pangsa Pasar Relatif Asuransi BUMIDA.....	64
4.2.3 Memposisikan produk asuransi kedalam kuadran BCG .	65
4.2.4 Posisi Produk BUMIDA dalam Product life cycle .....	67
4.3 Pembahasan.....	67
4.3.1 Produk BUMIDA Dalam Kuadran BCG .....	67
4.3.2 Strategi Yang Dapat Di Terapkan Tiap Kuadran .....	75
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan.....	84
5.2 Saran .....	86

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
1.1 Daftar Perusahaan Asuransi Di Bandar Lampung Tahun 2019 .....	4
1.2 Perusahaan Pemimpin Pasar Di Bandar Lampung Tahun 2019.....	6
1.3 Jumlah Premi Asuransi Yang Terjual Asuransi BUMIDA, Prudential, dan SinarMas .....	8
1.3 Target dan Realisasi BUMIDA Tahun 2018-2019.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu .....	36
3.1 Informan.....	43
4.1.1 Keterangan Produk Asuransi BUMIDA.....	55
4.1.2 Tugas Dan Jabatan BUMIDA .....	57
4.1.3 Tanggung Jawab Karyawan BUMIDA .....	58
4.2.1 Tabel Penjualan Polis Asuransi BUMIDA tahun 2015-2019 .....	62
4.2.2 Hasil Perhitungan Tingkat Pertumbuhan Produk Asuransi BUMIDA .....	63
4.2.3 Penjualan Produk Asuransi BUMIDA, Insurtech, dan Sinarmas.....	65
4.2.4 Tabel Tingkat Pertumbuhan dan Pangsa Pasar Relatif Portopolio Produk BUMIDA .....	66
4.3.1 Pembahasan Produk BUMIDA Dalam Kuadran BCG.....	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Grafik Perkembangan Perusahaan Asuransi Di Indonesia Mulai Tahun 2015s/d2019.....	3
2.1 Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG).....	21
2.2 Siklus Hidup Produk.....	32
2.3 Kerangka Pemikiran .....	41
4.1 Struktur Organisasi BUMIDA .....	57
4.2 Logo Perusahaan BUMIDA.....	60
4.2.1 Kuadran Matriks BCG BUMIDA .....	66
4.2.2 <i>Product Life Cycle</i> BUMIDA .....	67

## DAFTAR RUMUS

Rumus	Halaman
1.1 Presentase Perbandingan .....	3
2.1 Tingkat Pertumbuhan Pasar .....	24
2.2 Pangsa Pasar Relatif .....	25
4.1 Pertumbuhan Produk BUMIDA.....	62
4.2 Pangsa Pasar Relatif BUMIDA.....	64

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Semakin majunya era globalisasi dunia, yang ditandai dengan arah pembangunan yang menuju kearah modern orang-orang di dalam hidupnya selalu berada dalam ketidakpastian baik bagi kehidupan maupun ancaman yang sewaktu-waktu dapat menimpanya, dan bila terjadi dapat menimbulkan kerugian baik bagi dirinya sendiri, keluarga, orang lain serta harta bendanya. Untuk mengatasi risiko tersebut banyak orang yang mencari berbagai macam cara agar terhindar dari risiko tersebut seperti berinvestasi dan menabung ataupun dengan cara lainya yakni mengalihkan atau membagi kepada pihak lain atau yang bisa disebut sebagai asuransi.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun (2014) Tentang Perasuransian dalam pasal 1 menyebutkan bahwa Asuransi adalah perjanjian antara dua pihak, yaitu perusahaan asuransi dan pemegang polis, yang menjadi dasar bagi penerimaan premi oleh perusahaan asuransi sebagai imbalan untuk:

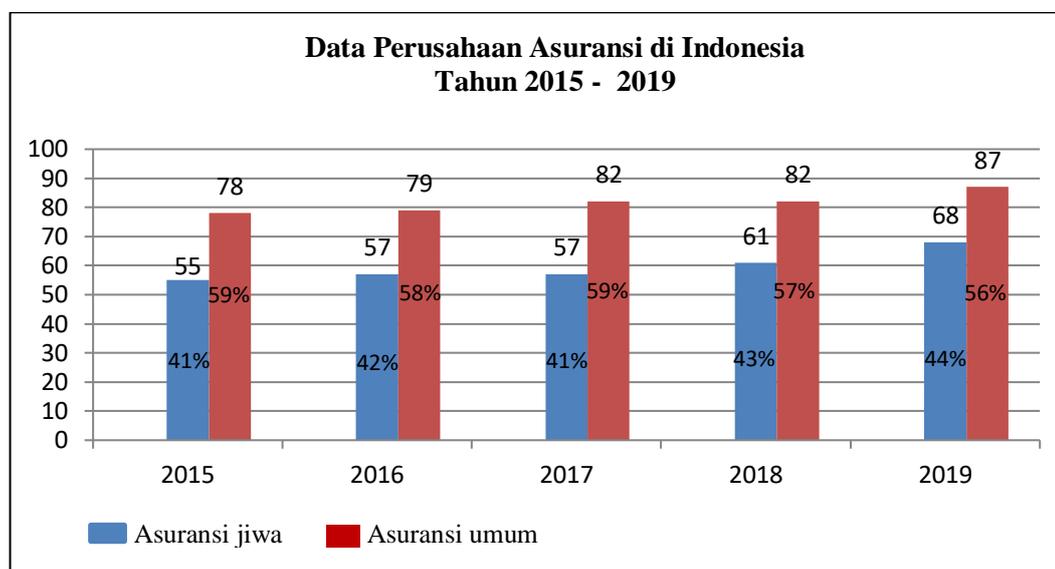
- 1) memberikan penggantian kepada tertanggung atau pemegang polis karena kerugian, kerusakan, biaya yang timbul, kehilangan keuntungan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin diderita tertanggung atau pemegang polis karena terjadinya suatu peristiwa yang tidak pasti; atau
- 2) memberikan pembayaran yang didasarkan pada meninggalnya tertanggung atau pembayaran yang didasarkan pada hidupnya tertanggung dengan manfaat yang besarnya telah ditetapkan dan/atau didasarkan pada hasil pengelolaan dana.

Asuransi merupakan perlindungan atas suatu objek dari ancaman bahaya yang dapat menimbulkan kerugian (Muyasarah Siti, 2010:5). Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi kerugian tersebut yakni dengan mengalihkan kepada perusahaan asuransi khususnya perusahaan asuransi umum. Perusahaan asuransi umum adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pertanggungansian risiko yang memberikan penggantian kepada tertanggung atau pemegang polis karena kerugian, kerusakan, biaya yang timbul, kehilangan keuntungan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin diderita tertanggung atau pemegang polis karena terjadinya suatu peristiwa yang tidak pasti (OJK, 2015).

Ketidakpastian inilah yang membuat manusia sangat membutuhkan asuransi untuk melindungi harta benda dan keluarga mereka dari musibah yang sulit di prediksi kedatangannya, meskipun memang asuransi tidak bisa mencegah musibah, tetapi setidaknya bisa mengurangi beban secara finansial akibat kerugian yang terjadi (Gunawan Fernico, 2016:47). Banyaknya risiko yang dapat terjadi atau dialami oleh manusia dan untuk menanggulangnya perusahaan asuransi menjadi solusi yang dapat membantu, terlebih lagi dalam dunia bisnis, risiko yang dihadapi juga sangat lah banyak, mulai dari risiko kerugian akibat kebakaran, kerusakan atau kehilangan produk, serta risiko lainnya (Tia Destiana, 2018). Oleh karena itu setiap risiko yang akan dihadapi harus ditanggulangi kepada perusahaan asuransi sebagai pengganti kerugian sehingga tidak menimbulkan kerugian yang lebih besar lagi bagi usaha manusia kedepannya.

Seperti perusahaan lainnya, perusahaan asuransi juga dituntut untuk terus bersaing di pasaran terlebih, dalam kondisi pasar global yang semakin banyak muncul kompetitor, perusahaan asuransi umum dituntut mencari strategi yang dapat diterapkan agar dapat bersaing dengan para kompetitor lain. Keunggulan kompetitif sangat diperlukan perusahaan yang ingin sukses di pasar (Dwi Fitriani, 2017). Di Indonesia sendiri perusahaan asuransi terbilang cukup banyak untuk melayani customer maupun calon costumernya.

Berikut data perkembangan perusahaan asuransi di Indonesia mulai dari tahun 2015 s/d 2019:



Sumber : Otoritas Jasa Keuangan (OJK) 2019.

**Gambar 1.1 Grafik Perkembangan Perusahaan Asuransi Di Indonesia Tahun 2015-2019**

Hasil nilai presentase diatas penulis dapatkan dengan menggunakan rumus persentase perbandingan antara perusahaan asuransi umum dengan perusahaan asuransi jiwa, dan berikut rumus yang penulis gunakan menurut Arikunto dalam (Wahyu Sukartiningsih, 2018)

$$\text{Nilai \%} = \frac{\text{Jumlah Perusahaan asuransi Umum/ Jiwa}}{\text{Total perusahaan asuransi pada tahun 2015-2019}} \times 100\% = < 100\% >$$

#### **Rumus 1.1 Presentase Perbandingan**

Maka dihasilkan nilai persentase seperti pada gambar 1.1. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan jumlah perusahaan asuransi di Indonesia sebanyak 155 perusahaan yang terbagi menjadi 87 perusahaan asuransi umum dan 68 perusahaan asuransi jiwa (OJK, 2019). Jika dihitung menggunakan presentase jumlah perusahaan asuransi umum lebih mendominasi sebanyak 56%, dan 44% sisanya adalah perusahaan asuransi jiwa. Jumlah perusahaan asuransi ini tidak jauh berbeda dengan kondisi pada tahun 2018 sebanyak 143 perusahaan asuransi. Namun dilihat dari data diatas terdapat kenaikan jumlah perusahaan asuransi yang

beredar setiap tahunnya. Semakin bertambahnya jumlah kompetitor, perusahaan asuransi lainnya perlu mengantisipasi hal-hal tersebut dengan selalu melakukan riset pasar sebagai upaya menciptakan *product-market fit* yang dapat diunggulkan dari kompetitor terkuatnya (Putra Yanuar, 2014:51).

Dari penjabaran diatas penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang persaingan perusahaan asuransi umum di Indonesia khususnya di kota Bandar Lampung yang mayoritas perusahaan asuransinya kebanyakan dikuasai oleh perusahaan asuransi umum. Berikut data Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung tahun (2019). Sektor bisnis asuransi di Bandar Lampung cukup memadai dengan bermunculannya perusahaan asuransi umum yang dapat dilihat pada tabel berikut (BPS Kota Bandar Lampung, 2019):

**Tabel 1.1 Daftar Perusahaan Asuransi Di Bandar Lampung Tahun 2019**

No	Nama Perusahaan Asuransi Dan Tahun Beroperasi	No	Nama Perusahaan Asuransi Dan Tahun Beroperasi
1	PT Asuransi Jasaraharja Putera /1991	25	PT Asuransi Bina Dana Arta Tbk/ 1986
2	PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero)/ 1989	26	PT Asuransi Binagriya Upakara/ 1990
3	PT Ace Jaya Proteksi/ 1986	27	PT Asuransi Bintang Tbk/ 1986
4	PT Asuransi Adira Dinamika / 1997	28	PT. Asuransi Mitra Pelindung Mustika/ 2012
5	PT AIG Insurance Indonesia / 1991	29	PT Asuransi Bringin Sejahtera Artamakmur/ 1989
6	PT. Victoria insurance, Tbk/ 1991	30	PT Asuransi Buana Independent/ 1986
7	PT Asuransi Artarindo/ 1987	31	PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967/ 1986
8	PT. Kookmin Best Insurance Indonesia/ 1997	32	PT Asuransi Cakrawala Proteksi Indonesia/ 2014
9	PT Asuransi ASEI Indonesia/ 2014	33	PT Asuransi Central Asia/ 1986
10	PT Asuransi Asoka Mas/ 1992	34	PT China Taiping Insurance Indonesia/ 1996
11	PT Asuransi Astra Buana/ 1986	35	PT Citra International Underwriters/ 1988
12	PT Avrist General Insurance/ 1991	36	PT Asuransi Dayin Mitra Tbk/ 1986
13	PT Asuransi Axa Indonesia/ 1996	37	PT Fairfax Insurance Indonesia/ 1996
14	PT Asuransi Bangun Askrida/1990	38	PT Asuransi FPG Indonesia/ 1987
15	PT Asuransi Umum BCA/ 2011	39	PT Asuransi Harta Aman Pratama Tbk/ 1993

16	PT Berdikari Insurance/ 2000	40	PT Asuransi Himalaya Pelindung/ 1986
17	PT Bess Central Insurance/ 2011	41	PT Asuransi Intra Asia/ 1988
18	PT Asuransi Bhakti Bhayangkara/ 1998	42	PT Asuransi Jasa Tania Tbk/ 1986
19	PT. Asuransi Sinar Mas/ 1986	43	PT. Tugu Pratama Indonesia,Tbk/ 1992
20	PT. BRI Asuransi Indonesia/ 1989	44	PT. Asuransi tokio marine indonesia/1991
21	PT. Asuransi simas insurtech/ 2014	45	PT Bosowa Asuransi/ 1986
22	PT Asuransi Allianz Utama Indonesia/ 1986	46	PT Arthagraha General Insurance/ 1986

Sumber : Badan Pusat Statistik Bandar Lampung

Dalam penelitian ini salah satu perusahaan asuransi yang menjadi pilihan studi kasus adalah PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang Bandar Lampung atau lebih dikenal BUMIDA. Hal ini penulis lakukan karena BUMIDA merupakan asuransi yang cukup lama berdiri di Bandar Lampung tepatnya tahun 1967 didirikan di indonesia dan baru masuk ke Bandar Lampung tahun 1986 (BUMIDA, 2019). Dari data diatas juga dapat terlihat jumlah perusahaan asuransi yang ada di Bandar Lampung sebanyak 46 perusahaan, tentunya ini menimbulkan persaingan Dimana Semakin bertambahnya jumlah kompetitor, perusahaan perlu mengantisipasi hal-hal tersebut dengan selalu melakukan riset pasar sebagai upaya menciptakan *product-market fit* (Putra Yanuar, 2014:51).

Menurut Jauch dan Gleuck (Amirullah, 2015: 5), Salah faktor utama yang menentukan masa depan suatu perusahaan agar dapat berjalan dengan baik adalah tentang bagaimana manajemen strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut dibuat dan diaplikasikan dengan baik sesuai dengan visi dan misinya. Alasan penulis memilih BUMIDA sebagai studi kasus adalah dimana BUMIDA yang merupakan salah satu perusahaan asuransi terlama di Kota Bandar Lampung ditengah semakin banyaknya kompetitor yang ada apakah BUMIDA sudah tepat dalam menentukan strategi manajemennya terhadap produk yang mereka jual dan penulis berharap dapat membantu menemukan strategi apa yang harus diterapkan BUMIDA. Hal ini lah yang menjadi dasar apakah BUMIDA selaku perusahaan asuransi yang ada di Bandar Lampung sudah tepat dalam menentukan strategi manajemen mereka, dan dapat menciptakan *market fit* yang menguntungkan

BUMIDA ditengah persaingan bisnis asuransi di Bandar Lampung. Ini yang menjadi salah satu faktor penulis tertarik untuk dijadikan bahan penelitian.

Perusahaan di bidang asuransi umum tiap tahun terus bertumbuh seperti yang ada pada gambar 1.1, BUMIDA sebagai salah satu asuransi di Bandar Lampung tentunya memiliki banyak pesaing yang dapat dilihat pada tabel 1.1 yang artinya persaingan di bidang asuransi ini semakin ketat, terlebih lagi BUMIDA tidak masuk dalam perusahaan asuransi yang mendapatkan gelar pemimpin pasar asuransi umum di Bandar Lampung yang dinilai dan disurvei langsung oleh OJK dan Lembaga Riset Media Asuransi (LRMA) yang dinilai berdasarkan beberapa aspek berikut (financial.bisnis.com, 2019):

- 1) Pertumbuhan dan Pendapatan Premi asuransi .
- 2) Pertumbuhan Hasil *Underwriting*.
- 3) Rasio Beban.
- 4) Pertumbuhan Hasil Investasi.
- 5) Rasio Kecukupan Investasi .
- 6) Pencapaian *Risk Based Capital* (RBC) terhadap batas minimum.
- 7) Total Aset *Turn Over* (TATO).
- 8) *Return on Equity* (ROE).

Berikut ini daftar 15 perusahaan asuransi yang dinobatkan sebagai pemimpin pasar asuransi umum di bandar lampung tahun 2019 (OJK, 2019):

**Table 1.2 Perusahaan Pemimpin Pasar di Bandar Lampung Tahun 2019**

No	Nama Perusahaan	Nilai Ekuitas dalam Rp
1	PT Asuransi Sinar Mas	1,83 triliun
2	PT Asuransi Tugu Pratama Indonesia, Tbk	1,6 triliun
3	PT Asuransi Astra Buana	1,52 triliun
4	PT BRI Asuransi Indonesia	1,12 triliun
5	PT Asuransi Jasaraharja Putera	984 miliar
6	PT Asuransi Tokio Marine Indonesia	746 miliar
7	PT Asuransi Simas Insurtech	531 miliar
8	PT AIG Insurance Indonesia	356 miliar
9	PT Asuransi Mitra Pelindung Mustika	327 miliar
10	PT Asuransi FPG Indonesia	296 miliar

11	PT Asuransi Buana Independent	277 miliar
12	PT China Taiping Insurance Indonesia	218 miliar
13	PT Victoria Insurance, Tbk	185 miliar
14	PT Asuransi Binagriya Upakara	147 miliar
15	PT Kookmin Best Insurance Indonesia	120 miliar

Sumber : *financial.bisnis.com*, 2019

Dari tabel 1.2 nilai likuiditas dari masing- masing brand asuransi umum yang ada di Bandar Lampung memang terbilang sangat tinggi dibandingkan dengan BUMIDA alasannya adalah mereka mampu memaksimalkan potensi dari masing- masing produk yang mereka jual di pasaran, salah satunya dengan melakukan pemetaan produk, sebab perusahaan yang memiliki banyak produk tidak dapat memaksimalkan potensinya tanpa adanya pemetaan produk yang diciptakannya (Assauri Sofyan,2004:14). Artinya BUMIDA mampu merebut dan menguasai serta mempertahankan produk asuransinya dengan melakukan kegiatan-kegiatan pemetaan produk sehingga dapat menentukan strategi yang tepat untuk bersaing di pasaran.

Jadi dalam hal ini BUMIDA harus melakukan pemetaan produk dan manajemen strategi yang tepat dalam menentukan produk asuransi yang akan dijual ini merupakan hal penting dalam persaingan bisnis sehingga perusahaan dapat menentukan segment pasar yang akan dituju (Sofyan,assauri,2004:11). Keuntungan lainnya adalah BUMIDA juga dapat menentukan strategi yang tepat dalam bidang pemasaran karena pemasaran merupakan bagian dari manajemen perusahaan dan juga salah satu faktor yang sangat penting sebab dengan strategi pemasaran yang sesuai, maka produk akan mudah diterima calon konsumen sehingga calon konsumen tertarik membeli produk yang akan di jual (Agus Hermawan , 2012).

Untuk mengetahui perbandingan posisi BUMIDA dengan kompetitor pemimpin pasar asuransi di Bandar Lampung. Berikut ini penulis gambarkan perbandingan jumlah pendapatan polis asuransi BUMIDA dengan dua perusahaan pemimpin

pasar asuransi umum yang menjual produk yang sama di pasaran Bandar Lampung, yakni perusahaan Asuransi Insurtech dan Asuransi Sinarmas :

**Tabel 1.3 Jumlah Pendapatan Premi Asuransi BUMIDA, Insurtech, Dan Sinarmas.**

No	Produk Asuransi	BUMIDA	Simas Insurtech	Sinarmas
		Tahun 2019		
1	Kebakaran	738.403.130	8.954.642.134	9.538.675.247
2	Mobil	1.428.713.055	29.856.434.216	41.785.464.249
3	Motor	1.453.458.656	5.864.572.436	8.675.461.215
4	<i>Marine Cargo</i>	4.155.000	38.975.624	96.854.213
5	Kecelakaan Diri	1.404.513.796	386.522.058	292.846.516
6	Askes	5.306.984.001	1.006.984.203	965.918.318
7	Notaris	49.186.000	236.254.148	356.842.100
8	<i>Surety Bond</i>	2.102.509.920	950.469.872	1.598.000.000
9	<i>Money Ins</i>	5.093.750	161.031.892	356.421.000
10	Gagal Panen	4.178.896	71.224.964	268.520.000
11	<i>Dokter Liability</i>	229.000.000	50.000.000	341.789.000

Sumber : BUMIDA,([simas.insurtech.id](http://simas.insurtech.id)), ([sinarmas.co.id](http://sinarmas.co.id))

Menurut Kasmir (2007:258) Kompetitor adalah perusahaan yang menghasilkan atau menjual barang atau jasa yang sama atau mirip dengan produk yang kita tawarkan kepada konsumen. Sedangkan menurut Assauri Sofyan (2017:28) kompetitor merupakan manusia atau organisasi yang menjadi pesaing utama di pasaran yang memegang hampir semua bidang industri yang kita jalani. Pemilihan kompetitor dalam penelitian ini penulis menggunakan dua brand kompetitor yang sama-sama menjadi pemimpin pasar asuransi umum di tahun 2019 dan menjual atau menawarkan produk yang sama di pasaran dengan BUMIDA. Hanya yang berbeda adalah lama persaingan brand tersebut dengan BUMIDA dimana kompetitor pertama merupakan salah satu perusahaan asuransi tertua dan kompetitor kedua merupakan kompetitor baru yang masuk di Bandar Lampung. Berdasarkan data masing-masing perusahaan asuransi umum di atas

menunjukkan BUMIDA masih terlalu jauh untuk mampu mengungguli 2 kompetitornya, meskipun ada beberapa keunggulan penjualan polis di beberapa sektor asuransi, namun BUMIDA masih terlalu jauh untuk masuk sebagai penantang 2 kompetitor pemegang pasar asuransi di Bandar Lampung tersebut, sehingga penulis yakin bahwa BUMIDA harus segera menemukan strategi yang tepat untuk produk asuransi mereka.

Guna lebih mendalami permasalahan yang terjadi di perusahaan asuransi BUMIDA penulis memaparkan realisasi dan pertumbuhan produk asuransi yang dihasilkan oleh BUMIDA pada periode tahun 2018 sampai dengan tahun 2019 dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut ini:

**Tabel 1.3 Target dan Realisasi BUMIDA Tahun 2018 - 2019**

No	Nama Produk Asuransi	Realisasi produksi		Target Produksi	Presentase pencapaian	Presentase pertumbuhan
		2018	2019	2019		
1	Kebakaran	709.626.293	738.403.130	302.372.994	244%	4,06%
2	Mobil	1.381.962.964	1.428.713.055	1.188.944.973	120%	3,38%
3	Motor	1.364.051.734	1.453.458.656	1.288.361.150	113%	6,55%
4	Marine Cargo	3.982.878	4.155.000	4.728.551	88%	4,32%
5	Kecelakaan Diri	1.294.868.096	1.404.513.796	1.182.449.307	119%	8,47%
6	Askes	5.142.732.486	5.306.984.001	6.596.433.960	80%	3,19%
7	Notaris	37.327.614	49.186.000	55.129.152	89%	31,77%
8	Surety Bond	1.661.056.672	2.102.509.920	3.148.033.733	67%	26,58%
9	Money Ins	3.750.000	5.093.750	11.344.232	45%	35,83%
10	Pendidikan	3.206.200	4.178.896	4.201.948	99%	30,34%
11	Dokter liability	169.900.000	229.000.000	218.000.000	105%	34,79%
TOTAL		11.772.464.937	12.726.196.204	14.000.000.00	91%	8,10%

*Sumber : PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung, 2019*

Dari tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa persentase realisasi pencapaian target pada tahun 2019 tercapai hanya 91% bisa dikatakan -6%, sedangkan standar kebijakan manajemen BUMIDA tingkat toleransi pencapaian tidak kurang dari

5%, dan juga tingkat pertumbuhan produknya hanya sebesar 8,10% dari tahun 2018, sedangkan standard pertumbuhan produk yang baik dalam Matrik Boston *Consulting Group (BCG)* minimal 10% ( Kotler & Amstrong,2008:65 ). Artinya pertumbuhan produk asuransi BUMIDA tidak sesuai yang diharapkan manajemen perusahaan. Selain itu pencapaian produk yang dipasarkan BUMIDA menghasilkan presentase realisasi dan pertumbuhan yang tidak merata, dimana realisasi target tercapai tetapi tidak mengalami pertumbuhan ataupun sebaliknya.

Masalah penelitian ini diketahui bahwa realisasi produksi BUMIDA tahun 2019 hanya tercapai sebesar 91% dan pertumbuhan produknya tidak maksimal, hanya sebesar 8,10%. Seperti yang sudah di jelaskan sebelumnya bahwa tingkat toleransi minimal 5%, sedangkan pertumbuhan pasar yang baik sebesar 10% (Kotler dan Amstrong, 2008:65). Penulis mencoba menyimpulkan bahwa Salah satu penyebab belum tercapainya realisasi produksi tahun 2019 adalah manajemen strategi yang diterapkan oleh BUMIDA mungkin kurang sesuai dengan visi dan misi dari perusahaan tersebut dimana menurut Menurut Jauch dan Gleuck (Amirullah, 2015:5) Salah faktor utama yang menentukan masa depan suatu perusahaan agar dapat berjalan dengan baik adalah tentang bagaimana manajemen strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut dibuat dan diaplikasikan dengan baik sesuai dengan visi dan misinya, Sedangkan bentuk manajemen strateginya adalah seperti:

1. Pemetaan Produk,
2. Penetapan Harga,
3. Pengebangan produk,
4. Pengembangan Pasar,
5. Keuangan.
6. Dan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan tabel 1.3 pencapaian produk yang dipasarkan BUMIDA menghasilkan presentase realisasi dan pertumbuhan yang tidak merata, dimana realisasi target tercapai tetapi tidak mengalami pertumbuhan ataupun sebaliknya. Penulis juga menyimpulkan bahwa BUMIDA kurang tepat dalam memetakan produk-produknya sehingga presentase realisasi dan pertumbuhan yang ditampilkan tidak

merata. Padahal Pemetaan untuk produk-produk unggulan dari asuransi BUMIDA Lampung ini merupakan salah satu bentuk manajemen yang dapat meningkatkan kinerja BUMIDA sebab disini menunjukkan perbandingan mengenai pangsa pasar dan pertumbuhan pasar dari para pesaing produk yang sejenis dari perusahaan asuransi lain yang berjalan tidak seimbang akibat tidak meratanya pemetaan dari produk-produk asuransi yang di tawarkan oleh BUMIDA, sehingga BUMIDA kurang mengetahui posisi produknya di pasaran dan belum menemukan strategi pemasaran yang tepat

Salah satu metode yang penulis gunakan untuk membuat manajemen strategi dengan mengetahui posisi produk (pemetaan produk) di pasaran adalah menggunakan metode *Boston Consulting Group* (BCG). Analisis matriks ini didasarkan pada pengamatan bahwa unit bisnis perusahaan/ produk tertentu dapat digolongkan pada empat kategori berdasarkan kombinasi perhitungan pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing utama pemimpin pasar, dengan nama pertumbuhan berbagi (Kotler & Amstrong 2012:56). Matrik BCG secara grafis menunjukkan perbedaan antara berbagai divisi/produk dengan menghitung posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matrik ini memungkinkan perusahaan untuk mengelola portopolio bisnis dengan mempertimbangkan posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing divisi atau produk relatif terhadap divisi/produk lain dalam organisasi (Ilmu Manajemen, 2017).

Tujuan utama Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dana agar produk tersebut bisa bertahan dan menjadi kontribusi penuh terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang ( Kotler & Keller, 2012:56). Setelah mengetahui posisi dari masing-masing produknya langkah selanjutnya adalah mengetahui letak siklus hidup produk tersebut karena setiap produk memiliki siklus hidup produk, dan setiap tahap dalam siklus hidup mewakili profil risiko yang berbeda (Kotler dan Armstrong 2001: 419). Secara umum perusahaan harus menjaga portopolio yang seimbang dari produk yang dipasarkan. Portopolio 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 (Assauri Sofyan,2004:36).

Dibandingkan dengan metode SWOT metode BCG lebih kompetitif, karena metode analisis *Boston Consulting Group* (BCG) merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis *strategic* dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan. Sedangkan SWOT digunakan untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman) (Jogiyanto, Hartono, 2017:46).

Kelebihan dari penggunaan matriks BCG adalah sebagai salah satu alat bantu yang cukup valid dalam penggunaan dasar saat pembuatan keputusan yang paling mudah apabila dibandingkan dengan jenis matrik-matrik lainnya. Hanya dengan membaca grafiknya saja, pebisnis akan dengan mudah melihat sedang berada pada posisi manakah perusahaan atau produk mereka berada (Kotler & Keller, 2008:78). Penulis lebih memilih menggunakan metode BCG karena secara khusus matriks BCG dirancang untuk membantu upaya-upaya perusahaan multidivisional dalam merumuskan strategi. Kemudian sesuai dengan judul peneliti yaitu analisis portopolio produk maka matriks BCG ini lebih cocok untuk digunakan dengan cara menghitung pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif (Kotler & Keller, 2010:79).

SWOT walaupun digunakan secara luas dalam perencanaan strategis, tetapi analisis tersebut memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, SWOT tidak menunjukkan cara mencapai suatu keunggulan kompetitif. Kedua, SWOT merupakan penilaian yang statis (atau terpotong-potong) dan tunduk oleh waktu. Ketiga, analisis SWOT bisa membuat perusahaan memberi penekanan yang

berlebih pada satu faktor internal atau eksternal tertentu dalam merumuskan strategi (Putra Yanuar, 2014:60).

Dari hasil penjabaran di atas penulis menyimpulkan bahwa tingkat persentase realisasi pencapaian target pada tahun 2019 tercapai hanya 91% atau tingkat tidak tercapainya produk sebesar 9% dimana standar kebijakan manajemen BUMIDA tingkat toleransi tidak tercapainya produk tidak lebih dari 5%, dan pertumbuhan produk cukup kecil sebesar 8,10% dari tahun 2018, sedangkan standar pertumbuhan produk yang baik dalam Matrik *Boston Consulting Group* minimal 10%. Salah satu yang peneliti ambil kesimpulannya adalah dikarenakan tidak tepatnya manajemen strategi yang diterapkan BUMIDA sehingga menunjukkan tidak meratanya tingkat realisasi BUMIDA tahun 2019 yang salah satu bentuknya adalah belum adanya pemetaan produk yang diterapkan di perusahaan asuransi BUMIDA yang menghasilkan sebuah strategi dalam penjualan produknya.

Alat yang penulis gunakan untuk menentukan manajemen strategi dengan memetakan produk asuransi BUMIDA adalah dengan menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Dengan demikian penulis tertarik untuk memilih penelitian ini dalam bentuk skripsi yang berjudul:

**“ANALISIS PORTOPOLIO PRODUK MENGGUNAKAN MATRIK *BOSTON CONSULTING GROUP* (STUDI KASUS PADA PT.ASURANSI UMUM BUMIPUTERA MUDA 1967 CABANG BANDAR LAMPUNG) “**

Penulis lebih memilih menggunakan metode BCG dikarenakan secara khusus matriks BCG dirancang untuk membantu upaya-upaya perusahaan multidivisional dalam merumuskan manajemen strategi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya penulis menghitung dan memetakan produk-produk dari BUMIDA dan bukan hanya berdasarkan perusahaannya saja, selain itu data dan tempat penelitian lebih terbaru dan masih jarang digunakan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan suatu pernyataan yang dirumuskan dalam kalimat tanya, bersifat padat isi, jelas maksudnya sehingga memberikan petunjuk tentang kemungkinan mengumpulkan data guna menjawab pertanyaan yang dikandung didalamnya. Maka dapat dirumuskan menjadi beberapa rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana posisi masing-masing dari produk PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang Lampung dalam kuadran matrik BCG.
2. Bagaimana Strategi yang dapat diterapkan PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung menggunakan Matrik *Boston Consulting Group* (BCG).

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan adanya hasil, sesuatu yang diperoleh setelah penelitian selesai, sesuatu yang akan dicapai atau dituju dalam sebuah penelitian. Berdasarkan pada latar belakang dan pokok permasalahan di atas, maka tujuan penulisan ini secara khusus adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui posisi produk dari PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 kota Bandar Lampung didalam kuadaran matriks BCG.
2. Untuk mengetahui strategi apa yang dapat dirumuskan untuk produk-produk PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 kota Bandar Lampung jika didasarkan pada matriks BCG.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan dampak dari pencapaiannya tujuan. Seandainya dalam penelitian, tujuan dapat tercapai dan rumusan masalah dapat dipecahkan secara tepat dan akurat, maka dapat memberikan manfaat dan ilmu pengetahuan baik secara akademis maupun secara praktis.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk penulis dan memprluas kajian ilmu strategi pemasaran khususnya pada hal yang berkaitan dengan

analisis portopolio menggunakan matrik *Boston Consulting Group* (Studi Kasus Pada PT.Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967)

## 2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan dan referensi bagi PT.Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 dengan memberikan gambaran mengenai posisi produk mereka dalam kuadran matriks BCG dan strategi yang mungkin dapat diterapkan oleh PT.Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 terhadap produk-produknya.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Portofolio Produk**

Definisi portofolio bisa berbeda-beda tergantung pada bidang-bidang masing-masing. Pada umumnya portofolio adalah kumpulan dokumentasi pencapaian seseorang, lembaga, kelompok, organisasi, dan perusahaan. Tujuan adanya portofolio adalah untuk mengumpulkan dokumentasi perkembangan dan progres suatu proses dalam mencapai target yang dibuat. Sedangkan dalam bidang bisnis adalah kumpulan dokumentasi produk dan bisnis yang berhubungan dengan perusahaan.

Dalam dunia keuangan, portofolio digunakan untuk menyebutkan kumpulan investasi yang dimiliki oleh institusi ataupun perorangan . Memiliki portofolio sering kali merupakan suatu bagian dari investasi dan strategi manajemen risiko yang disebut diversifikasi. Dengan memiliki beberapa aset, risiko tertentu dapat dikurangi. Ada pula portofolio yang ditujukan untuk mengambil suatu risiko tinggi yang disebut portofolio konsentrasi (*concentrated portfolio*), (Wahyuandari, 2013:97).

Pembuatan portofolio di bidang manajemen dan pemasaran juga krusial. Portofolio ini berfungsi untuk mendokumentasikan ilustrasi kelompok merek, produk, atau jasa yang ditawarkan kepada calon konsumen. Dalam hal ini, konsumen yang dimaksud adalah semua perusahaan besar yang sedang merencanakan untuk melakukan promosi dan pemasaran terhadap produk dan jasa mereka. Perusahaan yang bekerja di bidang manajemen dan pemasaran harus memiliki portofolio sebagai bukti saat akan melakukan kerja sama dengan sebuah

perusahaan lainya. Dengan adanya portofolio, perusahaan bisa meyakinkan klien untuk bekerja sama dan berinvestasi (Wahyuandari, 2013:97). Dalam mengembangkan portofolionya, sebuah perusahaan dapat menggunakan aneka teknik analisis termasuk analisis *Boston Consulting Group*, analisis margin kontribusi, analisis G.E multi faktor, *Quality Function Deployment (QFD)*. Setiap perusahaan senantiasa berupaya untuk meraih difersifikasi dan keseimbangan dalam portofolio produk yang ditawarkan. (wahyuandari, 2013:97).

Fungsinya adalah sebagai sumber pedoman untuk melihat berbagai pencapaian atau prestasi yang telah diraih oleh seseorang atau perusahaan. Saat calon konsumen akan menggunakan jasa atau layanan perusahaan, portofolio sangat diperlukan sebagai bukti performa yang pernah dilakukan. Dengan adanya portofolio, Anda bisa mendapatkan kerja sama yang menguntungkan, meningkatkan kepercayaan dari banyak konsumen, dan memantapkan posisi bisnis yang sedang dijalankan. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan untuk memperbanyak portofolio bisnis agar calon konsumen merasa yakin dengan kemampuan Anda atau perusahaan Anda dalam mengolah bisnis.

## **2.2 Manajemen Strategi**

Istilah perencanaan strategi pertama kali muncul pada 1950an dan menjadi sangat populer antara pertengahan 1960an dan pertengahan 1970an. Menurut David, (2011:5) Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Bambang, (2003): strategi manajemen adalah “suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi”. Sedangkan Menurut Pearce dan Robinson (2014): manajemen strategi adalah

kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formulasi dan implementasi, rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan”.

Tentunya setiap manajemen strategi terdapat beberapa komponen dan Komponen penting dalam manajemen strategi adalah sebagai berikut (Husein Umar, 2002) :

- 1) Analisis lingkungan bisnis untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
- 2) Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- 3) Strategi bisnis yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Misi perusahaan.

Sedangkan Menurut David (2011:11), proses manajemen strategi terdiri atas 3 tahapan yaitu sebagai berikut :

- 1) Perumusan Strategi, merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik.
- 2) Penerapan Strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- 3) Penilaian strategi, cara bagi pelaku bisnis untuk mengevaluasi posisi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan strategis.

Dan menurut Porter dalam buku (Husein Umar, 2002:76) berpendapat bahwa manajemen strategi dalam organisasi memiliki 2 tingkatan yaitu :

A **Strategi Korporat:** Yaitu strategi untuk organisasi secara keseluruhan dan beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Industri tunggal: Strategi ini mengutamakan keunggulan yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengembangkan kemampuannya dalam industri yang dipilih
- 2) Industri yang berkaitan: Strategi ini dilakukan untuk berbagi sumberdaya dan berbagi kemampuan utama yang dimiliki

3) Industri yang tidak berkaitan: Strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi meminimalkan risiko dengan melakukan portofolio.

**B Strategi unit bisnis:** Yaitu strategi untuk setiap unit bisnis yang ada dalam organisasi, dikarenakan tujuan strategi unit bisnis berfokus pada misi dan keunggulan bersaing sehingga faktor tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar yang menjadi acuan pilihan strategi yang dapat di terapkan yakni:

- 1) *Build*: Pada posisi ini *market share* rendah sehingga kas yang masuk kecil, dan pertumbuhan pasar tinggi, sehingga ada kesempatan untuk investasi. Maka misi nya adalah berusaha meningkatkan *market share* dengan melakukan investasi.
- 2) *Hold*: Pada posisi ini *market share* tinggi sehingga kas yang masuk besar, dan pertumbuhan pasar tinggi, sehingga ada kesempatan untuk investasi. Maka misi nya adalah berusaha mempertahankan (proteksi pasar) *market share* dengan melakukan investasi.
- 3) *Harvest*: Pada posisi ini *market share* tinggi sehingga kas yang masuk besar, dan pertumbuhan pasar rendah, sehingga tidak perlu investasi. Maka misi nya adalah berusaha memperoleh laba dan arus kas jangka pendek.
- 4) *Divest*: Pada posisi ini *market share* rendah sehingga kas yang masuk kecil, dan pertumbuhan pasar juga rendah, sehingga tidak ada kesempatan untuk investasi, dan juga tidak mampu bersaing. Maka misi nya adalah menghentikan (likuidasi) bisnis tersebut.

### **2.3 Matriks *Boston Consulting Group* ( BCG )**

Matriks BCG ditemukan oleh Bruce D. Henderson pada awal tahun 1970, 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 berkunjung 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 ( Yanuar, 2014:53).

### **2.3.1 Pengertian Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)**

Matriks *Boston Consulting Grup* 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. Pada dasarnya Matriks *Boston Consulting Group* digunakan untuk memahami pasar, optimasi portofolio dan alokasi sumber daya yang efektif ( Yanuar,2014:54) .

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 yang dihitung berdasarkan perbandingan pendapatan dengan kompetitor pemmpin pasar (Sofyan, assauri, 2001: 95). 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 meng-untungkan jika tidak ada upaya memberikan diskon secara agresif (Yusuf Barusman,2014:141) . Berikut konsep BCG:

### Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

<b>PERTUMBUHAN PASAR</b>	20 %	<b>BINTANG</b> 	<b>TANDA TANYA</b> 	<b>HIGH</b>
	10 %	<b>SAPI PERAH</b> 	<b>ANJING</b> 	
	0 %	2X	1X	0,01X
	<b>PANGSA PASAR</b>			

Sumber : Kotler dalam Bambang (2018)

### Gambar 2.1 Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Metode analisis BCG matriks membantu unit bisnis untuk mengetahui posisi dirinya di dalam empat kategori, yakni kategori *Dog* (anjing), *Question Mark* (Tanda Tanya), *Star* (Bintang), dan *Cash Cow* (Kas Sapi), yang penentuannya didasarkan pada kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing pemimpin pasar yang kita jalani, Matriks ini juga dapat digunakan untuk memetakan atribut produk strategis yang dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, (Yanuar, 2014: 54). 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 tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar produk itu sehingga berpengaruh terhadap pergeseran produk atau divisi.

Divisi atau produk dalam pemetaan Matriks BCG dapat berubah dari waktu ke waktu seperti 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 (Yanuar, 2014: 55).

Pengaplikasian matriks BCG memiliki keterbatasan dalam beberapa hal menurut Wheelen and Hunger (2012) yaitu :

1. Menentukan segmen-segmen produk/pasar yang tidak mudah.
2. Menggunakan strategi standar yang dapat mengakibatkan terlewatnya peluang-peluang atau menjadi tidak praktis.
3. Adanya kenyataan bahwa posisi-posisi bisnis didasarkan kepada penilaian yang subyektif.
4. Penggunaan istilah-istilah “*cash cow*” dan “*dog*” dapat mengarah kepada prediksi-prediksi yang sangat tergantung pada masing-masing individu.
5. Tidak selalu ada kemungkinan untuk menentukan apa yang membuat suatu industri dinilai atraktif, atau menentukan pada tahap apa suatu produk dalam daur hidupnya.
6. Jika menetapkan metode ini dengan ketidak telitian, 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. Di Gambar 2.1 menjelaskan bahwa terdapat empat daerah yang dapat dibedakan tergantung pada penempatan dalam kombinasi produk pasar di dalam satu kuadran yakni :

1. Tanda Tanya (*question mark*)

Dalam kuadran ini produk memiliki pangsa pasar rendah di pasar yang tumbuh cepat. Perusahaan memerlukan investasi besar untuk meningkatkan posisi dan pangsa pasarnya. Prospek pertumbuhan masih cerah, hanya saja, produk yang ada dalam kuadran *question mark* saat ini tidak mampu bersaing. Istilah tanda tanya adalah tepat karena perusahaan harus berfikir keras untuk menentukan apakah tetap mengucurkan dana ke bisnisnya.

2. Bintang (*star*)

Bintang adalah pimpinan pasar yang berada di pasar yang tumbuh dengan cepat akan tetapi tidak berarti bahwa bintang akan memberikan arus kas

positif bagi perusahaan, jika bisnis tanda tanya berhasil bisnis akan masuk ke kuadran bintang. Perusahaan harus mengeluarkan banyak uang supaya secepat pertumbuhan pasar dan mampu mengalahkan pesaingnya.

### 3. Sapi Perah (*cash cow*)

Sapi perah menghasilkan banyak kas banyak bagi perusahaan, apabila pertumbuhan pasar turun menjadi kurang dari 10% sang bintang menjadi sapi perah jika masih punya pangsa pasar yang relatif terbesar. Perusahaan tidak perlu lagi membiayai kapasitas bisnis kerana pertumbuhan pasar telah melambat, disamping itu perusahaan dapat menikmati skala ekonomis dan margin yang lebih tinggi. Perusahaan menggunakan sapi perahnya untuk membayar tagihan dan mendukung bisnis kategori lainnya.

### 4. Anjing (*dog*)

Anjing menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar yang rendah dan di pasar yang tumbuh dengan lambat. Umumnya anjing menghasilkan laba yang rendah atau bahkan menderita rugi, kadang-kadang juga menghasilkan kas.

## 2.3.2 Tingkat Pertumbuhan Pasar Dan Pangsa Pasar BCG

Garis horizontal dan vertikal memiliki rumus yang akan menggambarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar, hal ini digunakan untuk mengetahui dengan pasti posisi mana yang ditempati produk yang sedang diteliti. Berikut ini akan dijelaskan cara mengukur pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar secara sederhana.

### A. Tingkat Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar adalah proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang akan dilayani berdasarkan jumlah produk dan tingkat rata-rata penjualan produk yang di hitung pertahun selama beberapa periode, biasanya diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau volume penjualan dua tahun terakhir atau lebih dan Sumbu dibagi menjadi dua bagian (Sofyan Assauri, 2001:97).

Pertumbuhan pasar diwakili oleh sumbu vertikal dan perhitungannya sebagai berikut:

$$\frac{\text{Pendapatan Tahun Berjalan} - \text{Pendapatan Tahun Lalu}}{\text{Pendapatan Tahun Lalu}} \times 100 \% \dots\dots\dots \begin{matrix} <10\% \\ \text{atau} \\ >10\% \end{matrix}$$

### **Rumus 2.1 Tingkat Pertumbuhan Pasar**

Hasil dari perhitungan diatas akan menghasilkan lebih dan kurang dari 10% pertumbuhan pertahun. Pertumbuhan pasar di atas 10% dianggap tinggi karena itu, variabel ini melambangkan daya tarik pasar. Pada gambar 2.1 Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan industri dalam penjualan yang diukur dalam bentuk persentase. Persentase tingkat pertumbuhan pada sumbu vertikal dapat berkisar antara <10% hingga >10% persen, dengan 0,0 sebagai titik tengah (Putra Yanuar,2014:57). Angka kisaran ini pada sumbu horizontal X dan vertikal Y seringkali digunakan, tetapi angka lainnya dapat dibuat bila dianggap sesuai untuk organisasi tertentu. Mengetahui tingkat pertumbuhan industri (*market growth rate*) dapat digunakan rumus diatas. Pertumbuhan pasar menggambarkan jangkauan organisasi atau menunjukkan perkembangan organisasi.

### **B. Pangsa Pasar Relatif :**

Menurut Philip Kotler (2005) Pangsa pasar relatif atau *market share* adalah Bagian pasar yang mampu dikuasai oleh perusahaan apabila dibandingkan dengan penjualan seluruh atau total penjualan dari masing- masing unit produk dengan para kompetitor. Tingkat market share ditunjukkan dan dinyatakan dalam angka persentasi,atas dasar angka tersebut dapat diketahui kedudukan perusahaan atau produk dan juga kedudukan produk pesaing-pesainya dipasar. Pemahaman mengenai pangsa pasar akan membantu manajemen perusahaan untuk mengevaluasi keberhasilan upayanya dalam menembus pasar relatif terhadap kompetitornya (Assauri Sofyan,2001:95) . Pemilihan kompetitor di dasar kan pada 2 indikator yakni kompetitor pemimpin pasar lama atau baru dan memiliki produk yang sama untuk ditawarkan di pasaran. Disini penulis dapat menyimpulkan bahwa Pangsa

pasar relatif adalah bagian pasar yang mampu dikuasai oleh perusahaan apabila dibandingkan dengan penjualan seluruh atau total penjualan dari masing-masing unit produk dengan para kompetitor. Dengan pemilihan kompetitor berdasarkan pemimpin pasar lama dan baru yang bersaing di bidang produksi yang sama atau hampir mendekati. Pangsa pasar relatif diwakili oleh sumbu horisontal pada gambar 2.1. cara mengukur pangsa pasar relatif yakni sebagai berikut:

$$\frac{\text{Volume Penjualan Produk}}{\text{Rata - rata Penjualan Produk Kompetitor}} = \dots\dots\dots = 1 \text{ atau } <1 \text{ atau } >1$$

### **Rumus 2.2 Pangsa Pasar Relatif**

Hasil dan penjelasan dari rumus diatas akan menghasilkan perhitungan sebagai berikut:

- 1) Apabila pangsa pasar = 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar sama dengan kompetitor utama.
- 2) Apabila pangsa pasar < 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih kecil dari kompetitor utama.
- 3) Apabila pangsa pasar > 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih besar dari kompetitor utama.

Pangsa pasar perusahaan dibagi dengan pangsa pesaing terbesar, pangsa pasar relatif berfungsi sebagai ukuran kekuatan perusahaan di segmen pasar yang relevan. Posisi pangsa pasar relative (*relative market share*) didefinisikan sebagai rasio dari pangsa pasar satu produk 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 horizontal dari matriks BCG. Titik tengah dari sumbu horizontal biasanya dibuat 0,50 atau sama dengan produk yang memiliki separuh pangsa pasar dari perusahaan pemimpin dalam 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.

### 2.3.3 Tujuan Matrik *Boston Consulting Group* (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 (Yanuar, 2014:53). Tujuan lain dari matriks BCG adalah sebagai berikut (Sofyan Assuri, 2001:96):

- a) Mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portfolio produk berdasarkan karakteristik *cash flow*nya.
- b) Mengembangkan portfolio produk perusahaan sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya.
- c) Memutuskan apakah perlu meneruskan investasi untuk produk yang tidak menguntungkan
- d) Mengalokasikan anggaran pemasaran produk guna memakai *cash flow* jangka panjang.
- e) Mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk dipasaran.
- f) Mengetahui posisi relatif dari unit bisnis yang diteliti sehingga didapatkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan.

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. Portfolio itu 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 bahwa produk tersebut dapat membawa keuntungan di masa depan.

### 2.3.4 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 <sup>kondisi</sup> pangsa pasar yang rendah tidak menambah keuntungan,

### 2.3.5 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 (Yanuar, 2014:59). 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*.

Dengan 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 pasar yang baik maka perusahaan masuk dalam kategori *cash cow*, tetapi jika sebaliknya maka perusahaan berada dalam kondisi kritis atau *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.

### **2.3.6 Strategi Yang Dapat Diterapkan Dalam Setiap Kuadran Matriks BCG**

Setelah memetakan dan mengetahui posisi bisnisnya dalam matriks BCG, maka perusahaan harus menetapkan strategi yang sesuai dengan kondisi tersebut. Hal ini akan menentukan apakah portofolio yang dimiliki dapat dikategorikan cukup sehat, sangat sehat atau justru berbahaya. Jumlah bisnis dalam kategori dogs, tidak boleh banyak, demikian juga yang berada dalam kuadran tanda tanya, harus segera dibuatkan keputusan. Dibutuhkan keseimbangan antara star dengan cash cows, dimana jumlah stars harus lebih besar dari cash cows, agar semakin banyak bisnis yang menjadi cash cows.

Berikut ini terdapat empat strategi utama yang dapat diterapkan pada bisnis unit, merek atau produk dalam Matriks BCG tersebut (Husein Umar, 2002:76):

#### **1) *Build* (Membangun)**

Sasaran dari strategi ini adalah meningkatkan pangsa pasar dengan melakukan investasi pada produk atau unit bisnis tersebut. Strategi ini biasanya dilakukan untuk mendorong bisnis atau produk yang masuk dalam kategori Question Marks menjadi Stars, Stars menjadi Cash Cows.

#### **2) *Hold* (Mempertahankan)**

Sasaran dari strategi ini untuk mempertahankan produk-produk agar tetap pada kategori yang sama. Strategi tersebut biasanya digunakan pada kategori Stars dan Cash Cows yang profitable.

#### **3) *Harvest* (Memanen)**

Sasaran dari strategi ini untuk mengurangi investasi dan mencoba untuk mendapatkan aliran kas jangka pendek (uang tunai /cash semaksimal mungkin) tanpa memperdulikan akibatnya secara jangka panjang. Strategi ini cocok untuk cash cows yang lemah, yang masa depannya suram dan atau question marks dan dogs.

#### 4) *Divest* (Divestasi / Penutupan Usaha)

Sasaran dari strategi ini adalah melakukan penutupan bisnis atau likuidasi, atau menjual terhadap unit bisnis atau produk yang mengalami kerugian atau produk yang memiliki pangsa pasar rendah. Strategi divestasi umumnya dilakukan pada produk atau unit bisnis yang berada di kategori *dogs* yang menghambat laba perusahaan.

### 2.4 Pemasaran Jasa

Menurut Zeithaml dalam Tjiptono (2008:95) Pemasaran jasa adalah “suatu kegiatan ekonomi yang *outputnya* bukan produk konsumsi dan memberikan nilai tambah seperti kenikmatan, hiburan, santai, sehat dan bersifat tidak berwujud”. Sedangkan produk jasa merupakan sesuatu yang dapat diidentifikasi secara terpisah dan tidak berwujud, ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan. Jasa dapat dihasilkan dengan menggunakan benda-benda berwujud atau tidak. Pemasaran jasa tidak sama dengan pemasaran produk, karena pemasaran jasa bersifat *intangible* dan *immaterial* karena produknya tidak kasat mata dan tidak dapat diraba. Kemudian produksi jasa dilakukan saat pelanggan berhadapan dengan petugas sehingga kualitas dapat dinilai langsung oleh konsumen.

Menurut Zeithalm dalam Tjiptono (2008:116) dalam industri jasa tidak berlaku apa yang biasanya dijumpai pada industri barang, misalnya :

- 1) Tidak ada produksi masal.
- 2) Tidak ada mekanisme, otomatis dan standar.
- 3) Banyak usaha kecil di bidang jasa dan minim investasi.
- 4) Daerah kerja terbatas.
- 5) Sukses usaha lebih banyak tergantung pada mutu pelayanan, bukan pada besarnya investasi.
- 6) Biaya operasional paling besar untuk keperluan tenaga kerja (kecuali transportasi, hotel dan lain-lain).

#### 2.4.1 Tujuan Pemasaran Jasa

Menurut Kotler dan Keller (2012:56), Salah satu tujuan pemasaran jasa adalah untuk pelayanan jasa yang berkualitas guna untuk memenuhi harapan

pelanggan dan Agar harapan pelanggan dapat terpenuhi, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam konsep manajemen jasa pelayanan yaitu :

1. Merumuskan suatu strategi pelayanan,
2. Mengkomunikasikan kualitas kepada pelanggan,
3. Menetapkan suatu standar kualitas secara jelas,
4. Menerapkan sistem pelayanan efektif,
5. Karyawan yang berorientasi pada kualitas pelayanan.
6. Survey kepuasan dan kebutuhan pelanggan.

#### **2.4.2 Bauran Pemasaran**

Bauran pemasaran terdiri dari segala hal yang bisa dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan atas produknya. Beberapa kemungkinan itu bisa dikumpulkan ke dalam empat variabel yang dikenal sebagai empat P yaitu *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (Tempat), dan *Promotion* (promosi) yang merupakan unsur-unsur kunci bagi program-program pemasaran. Namun 4P tersebut tidaklah cukup dalam pelayanan pemasaran 3P lain yang harus diikuti sertakan pada gabungan unsur-unsur pemasaran yaitu *people* (personel), *physical facilities* (fasilitas fisik) dan *process management* (Proses manajemen) menurut (Kotler dan Amstrong, 2008:115). Masing-masing dari tujuh unsur bauran pemasaran tersebut saling berhubungan dan mempunyai suatu bauran yang optimal sesuai dengan karakteristik segmennya. Penambahan unsur bauran pemasaran jasa dilakukan karena jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk, yaitu tidak berwujud (*intangibility*), berubah-ubah (*variability*), mudah lenyap (*perishability*) menurut Zeithaml, 2006 dalam (Supriyanto & Taali, 2018:15 ).

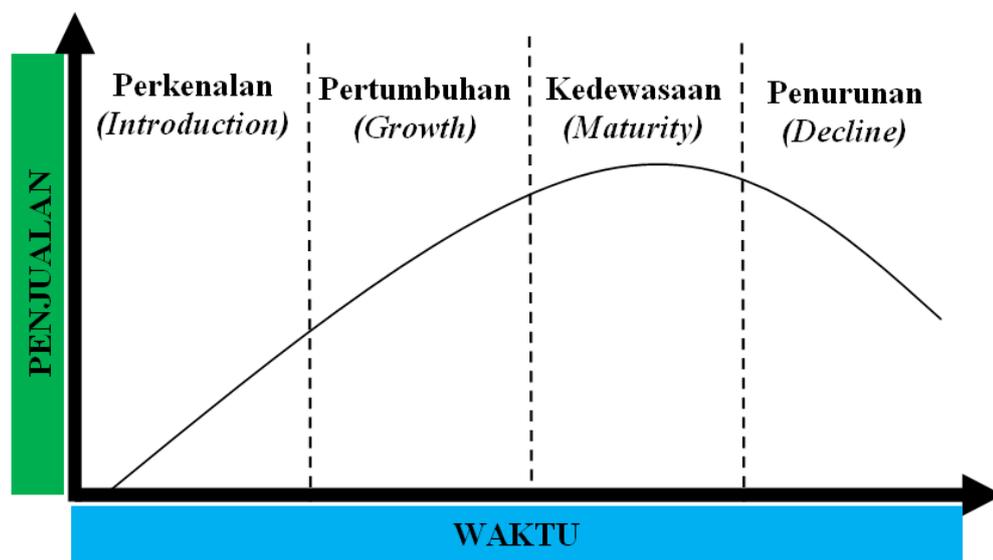
#### **2.5 Siklus Hidup Produk**

Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar . Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini merupakan konsep yang penting dalam pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika bersaing suatu produk. Konsep ini dipopulerkan

oleh Levitt (1978) yang kemudian penggunaannya dikembangkan dan diperluas oleh para ahli lainnya (Wenni, 2013). Disini dapat di simpulkan bahwa hampir setiap produk di dunia ini mengalami Siklus Hidup Produk. Namun jangka waktu siklus hidup produk pada setiap produk tersebut berbeda-beda, ada yang cepat hilang, ada juga yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang relatif lama. Apalagi pada produk- produk yang berorientasi pada Teknologi seperti pada produk-produk Elektronika (Ponsel, Komputer, Televisi), Siklus Hidup suatu produk akan semakin terasa.

### 2.5.1 Tahapan dan Ciri-ciri Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*)

Pada umumnya, Siklus Hidup Produk atau *Product Life Cycle* memiliki 4 Tahapan yaitu Perkenalan (*Introduction*), Perkembangan (*Growth*), Kedewasaan (*Maturity*), Penurunan (*Decline*). Berikut ini adalah penjelasan singkat mengenai keempat tahapan Siklus Hidup Produk beberapa strategi umum yang digunakan produsen dalam memasarkan produknya berdasarkan Fase atau Tahap Siklusnya. Berikut tahapan siklus hidup produk menurut kotler dan Armstrong, 2001 dalam Conita, 2018:



Sumber : kotler dan Armstrong, 2001 dalam Conita, 2018.

**Gambar 2.2 Siklus Hidup Produk**

Menurut Kotler Dan Amstornrg ,(2001:419) berikut tahapan-tahapan siklus hidup produk (*product life cycle*):

### **1. Tahap Perkenalan (*Introduction*)**

Tahapan Perkenalan adalah tahapan pertama dalam siklus hidup produk dimana produsen memperkenalkan produk barunya kepada pasar atau masyarakat umum. Beberapa ciri-ciri pada Tahap Perkenalan ini diantaranya adalah :

- A. Produk baru diluncurkan ke Pasar (*Market*).
- B. Omset penjualan yang masih rendah.
- C. Kapasitas produksi masih rendah.
- D. Biaya per unit yang masih tinggi.
- E. *Cash flow* Negatif.
- F. Distributor berkemungkinan enggan untuk mengambil produk yang masih belum terbukti Kualitasnya.
- G. Diperlukan promosi yang dilakukan secara besar-besaran dengan harapan dapat memperkenalkan produknya keberbagai wilayah (biaya promosi yang tinggi).

### **2. Tahap Perkembangan (*Growth*)**

Tahap Perkembangan (*Growth*) adalah tahap dimana produk yang diperkenalkan sudah dikenal dan diterima oleh konsumen. Beberapa ciri-ciri pada tahap Perkembangan ini adalah :

- A. Memperluas pasar.
- B. Omset penjualan yang naik signifikan.
- C. Meningkatnya kapasitas produksi.
- D. Produk mulai diterima oleh pasar.
- E. *Cash Flow* mulai berubah menjadi positif.
- F. Pasar semakin berkembang, laba juga akan meningkat, namun pesaing-pesaing baru akan mulai bermunculan.
- G. Biaya per unit akan turun ke skala yang ekonomis.

### 3. Tahap Kedewasaan (*Maturity*)

Pada tahap kedewasaan, peningkatan Omset penjualan yang mulai melambat, bersaing dengan ketat dan berjuang dalam merebut pangsa pasar dengan pesaing-pesaingnya. Beberapa ciri-ciri pada tahap kedewasaan ini adalah :

- A. Kapasitas produksi yang tinggi
- B. Memiliki laba yang besar bagi mereka yang dapat memimpin pasar
- C. *Cash flow* akan berada dalam kondisi Positif yang kuat
- D. Pesaing yang lemah dan kalah bersaing akan mulai keluar dari pasar
- E. Harga Produk mulai turun

### 4. Tahap Penurunan (*Decline*)

Pada tahap penurunan, penjualan dan keuntungan akan semakin menurun dan jika tidak melakukan strategi yang tepat, produk yang ditawarkan mungkin akan hilang dari pasar (*market*). Ciri-ciri Tahap Penurunan adalah sebagai berikut :

- A. Laba menurun secara signifikan dan *Cash flow* akan melemah.
- B. Pasar menjadi Jenuh.
- C. Akan banyak Pesaing-pesaing yang keluar dari pasar.
- D. Kapasitas produksi akan menurun.

#### 2.5.2 Strategi Siklus Hidup Produk ( *product life cycle* )

Menurut Tjiptono (2015:275) berikut strategi yang sering di gunakan dalam tahapan siklus hidup produk ( *product life cycle* ):

##### 1. Tahap Perkenalan (*introduction*)

- A. Mendorong Adopsi pelanggan
- B. Mengeluarkan Biaya yang besar dalam promosi untuk menciptakan kesadaran pada produk dan juga untuk memberitahukan produk barunya kepada masyarakat
- C. Menggunakan strategi Harga Peluncuran (*skimming*) atau Harga Penetrasi (*Penetration*)
- D. Distribusi yang terfokus (pada wilayah yang terbatas)

## **2. Tahap Perkembangan (*growth*)**

- A. Membuat iklan yang menciptakan kesadaran akan pemilihan produk dan memperkuat merek (*branding*)
- B. Memperbanyak saluran distribusi dan memperluas cakupan distribusi.
- C. Meningkatkan kualitas produk, menambahkan fitur-fitur baru dan gaya serta memperbanyak model atau varian.
- D. Menurunkan harga produk untuk menarik pembeli dan memperluas segmen pasar
- E. Masih mengeluarkan biaya yang besar dalam mempromosikan produk dan mereknya.

## **3. Tahap Kedewasaan**

- A. Memperbaiki dan memodifikasi Produk dan memperbanyak pilihan (model, warna, bau, rasa, estetika)
- B. Meninggalkan varian produk yang tidak kuat di pasar.
- C. Kapasitas Produksi pada kondisi yang rasional
- D. Menerapkan harga yang lebih bersaing
- E. Menggunakan Iklan yang persuasif, mempengaruhi konsumen untuk menggunakan produknya.
- F. Menarik pengguna-pengguna baru
- G. Distribusi yang intensif
- H. Memasuki Segmen pasar yang baru
- I. *Repositioning*

## **4. Tahap Penurunan**

- A. Mengidentifikasi produk lemah.
- B. Menentukan strategi pemasaran yang harus segera dilakukan.
- C. Keputusan penghentian.

### **2.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang di lakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan

kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Tahun	Judul	Kesimpulan
1	Wenni Wahyu Andari	2013	Analisis Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) Terhadap Portopolio Produk Guna Perencanaan Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelompokan dan pemetaan masing – masing produk item dalam matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) guna menentukan strategi bersaing yang efektif bagi Hotel Narita Tulungagung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan desain penelitian studi kasus. Dan alat analisa yang digunakan adalah alat analisa metode <i>least square</i> untuk mengetahui tingkat pertumbuhan produk, tingkat pertumbuhan pasar, pangsa pasar relatif, pemetaan <i>Boston consulting group</i> .hasil perhitungan posisi type superios (s) dalam matriks BCG adalah <i>cash cow</i> atau sapi perah, dimana tingkat pertumbuhan relatif rendah 2,3% akan tetapi menguasai pangsa pasar atau dengan analisa pangsa pasar relatif tinggi 1,3x, serta <i>market share</i> 57%.
2	Yanuar suya putra	2014	Analisis Matriks <i>Boston Consulting Grup</i> (BCG) Pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus Pada Pt. Astra Honda Motor Tahun 2013)	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

				<p>dengan nama awal PT Federal Motor. Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (<i>relative market share</i>) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif Honda tahun 2012 sebesar 1,68 kali &gt; 1 dan pada tahun 2013 sebesar 1,88 kali &gt; 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 (&gt;1).</p>
3	Firda Shafira Puteri	2019	<p>Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) Sebagai Dasar Perencanaan Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt. Matahari <i>Department Store Tbk</i>)</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui posisi PT. Matahari <i>Department Store Tbk</i> pada Matriks BCG (<i>Boston Consulting Group</i>) serta merumuskan strategi yang tepat pada PT. Matahari <i>Department Store</i>. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik</p>

				<p>pengumpulan data ialah dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dengan melakukan perhitungan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif dari Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG). Hasil perhitungan Matriks <i>Boston Consulting Group</i> yang dimiliki oleh PT. Matahari Department Store Tbk adalah perusahaan tersebut berada pada posisi <i>Question Marks</i> dimana posisi tersebut memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi namun memiliki pangsa pasar yang rendah. Dengan demikian perusahaan dapat merumuskan strategi berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan divestasi.</p>
4	Kiki Maristia	2019	<p>Analisis Matriks BCG (<i>Boston Consulting Group</i>) Dalam Strategi Mempertahankan Pangsa Pasar Pada <i>Smartphone</i> Merek Samsung (Studi Kasus Pada Pt. Samsung Elektronik Indonesia Tahun 2019)</p>	<p>Matriks BCG pada PT Samsung Elektronik Indonesia ini digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan Samsung pada tahun 2019 di antara perusahaan pesaing. Dari hasil perhitungan Matriks BCG tersebut, PT Samsung Elektronik Indonesia pada tahun 2019 memiliki tingkat pertumbuhan penjualan sebesar 7,13% dan pangsa pasar relatif sebanyak 1,31x di tahun 2018 dan sebanyak 1,35x di tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa Samsung berada pada pertumbuhan pasar yang sedang dan pangsa pasar relative yang tinggi karena nilainya &gt; 1. Matriks BCG PT Samsung</p>

				<p>Elektronik Indonesia berada pada posisi Cash Cow (sapi perah). Yang mengindikasikan PT Samsung Elektronik Indonesia memiliki kas yang melebihi kebutuhannya. Strategi yang dapat diterapkan Samsung untuk tetap bertahan dalam posisi pangsa pasar tertinggi sesuai dengan kuadrannya yakni menggunakan strategi Pengembangan produk, strategi diversifikasi.</p>
5	Novita Mariana Lubis	2019	<p>Analisis Portofolio Produk Pariwisata Dalam Rangka Menentukan Prioritas Destinasi Wisata Di Provinsi Lampung</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran pariwisata lampung dan prioritas wisata mana yang akan menarik konsumen dengan menggunakan analisis portofolio. Analisis portofolio yaitu alat untuk menganalisis suatu obyek wisata unggulan berupa laporan guna untuk mendapatkan destinasi wisata prioritas .jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pemilihan informan ditentukan secara <i>snowball</i>. Informan dari penelitian ini adalah kasubag perencanaan dinas pariwisata lampung. teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa untuk menentukan destinasi prioritas menggunakan analisis portofolio yaitu tipe destinasi, daya tarik utama, amenities, <i>event</i>, dan pengelolaan. Dengan menggunakan analisis potofolio didapatkan destinasi prioritas</p>

				yaitu pantai tanjung setia dan taman nasional way kambas sebagai destinasi prioritas di provinsi lampung.
--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kesimpulan penulis memilih Analisis Portopolio Produk Menggunakan Matrik *Boston Consulting Group* (Studi Kasus Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang Bandar Lampung) sebagai judul penelitain adalah dibandingkan dengan penelitian sebelumnya penelitian ini memetakan produk BUMIDA secara nyata dan membantu BUMIDA merumuskan strategi yang tepat untuk diaplikasikan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan asuransi tersebut. Juga studi kasus yang penulis pilih yakni BUMIDA masih sedikit atau jarang dijadikan peneliti lain sebagai tempat penelitian, alasan lainnya adalah peneliti mencoba menjelaskan secara nyata gambaran yang terjadi dilapangan.

## 2.7 Kerangka Pemikiran

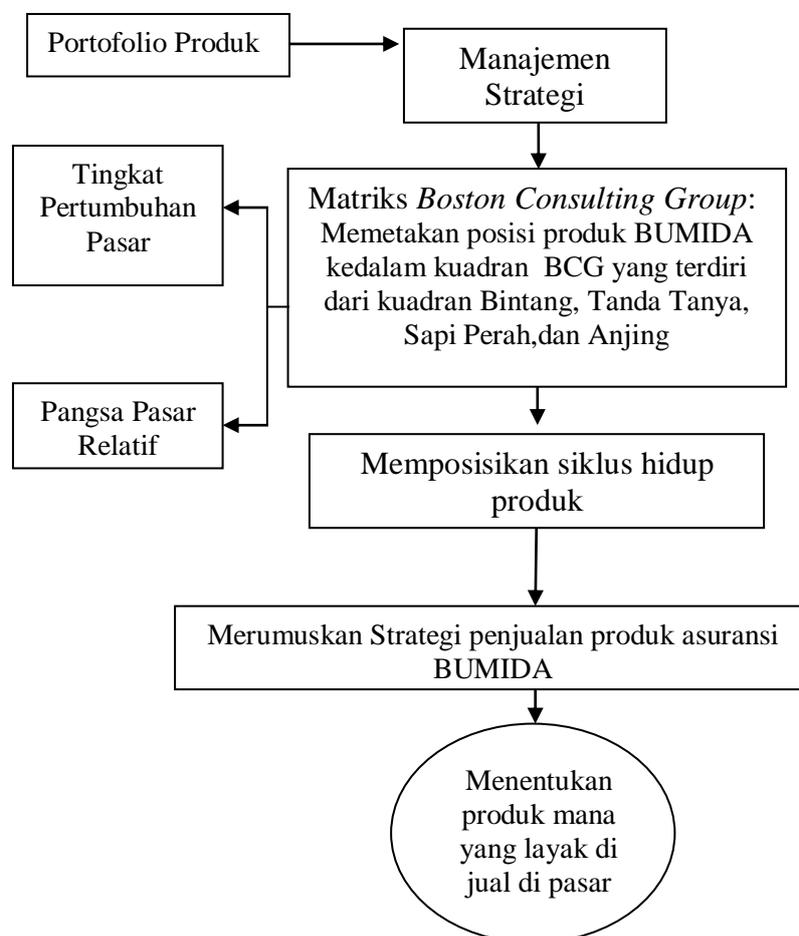
Subjek dari penelitian ini adalah portopolio produk dari asuransi BUMIDA Lampung dimana terdapat 11 produk asuransi yang di jual oleh BUMIDA di pasaran. Dalam penelitian ini penulis mencoba untuk membantu menemukan strategi yang dapat diterapkan oleh BUMIDA dalam persaingan bisnis asuransi di Bandar Lampung. Untuk merumuskan strategi tersebut di butuhkan alat analisis yang salah satunya adalah *Matriks Boston Consulting Group (BCG)* dimana dalam penggunaannya matriks ini menghitung nilai pertumbuhan produk BUMIDA dan mengukur pangsa pasar BUMIDA, yang hasil dari perhitungan tersebut mampu mengklasifikasikan produk BUMIDA kedalam Kuadran yang terbagi dalam 4 kelas yakni:

- 1) Tanda tanya (*question mark*)
- 2) Bintang (*star*)
- 3) Sapi perah (*cash cow*)
- 4) Anjing (*dog*)

Setelah mendapatkan pengklasifikasian produk dari masing–masing kuadran matriks BCG, kemudian penulis mencoba menganalisis strategi dari tiap–tiap

produk yang mana diharapkan dapat meningkatkan dan menjamin suatu produk dari asuransi BUMIDA dapat berkembang dan berjalan dengan baik juga mengedepankan dan memberikan gambaran tentang produk mana yang harus dipertahankan atau diberi perhatian lebih dan produk mana yang harus disuntik mati atau dihentikan agar asuransi BUMIDA dapat terus bersaing ditengah tekanan dari perusahaan asuransi pesaing baik kompetitor lama maupun kompetitor baru.

Berikut gambaran kerangka penelitian yang penulis rangkai sesuai alur penelitian ini:



*Sumber: Penelitian*

**Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran**

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang menekankan analisisnya pada data berupa kata-kata, narasi atau kalimat dari hasil pengumpulan data atau melalui studi pustaka dan studi lapangan. Penelitian kualitatif juga berusaha menampilkan secara *holistik* (utuh) yang membutuhkan kecermatan dalam pengamatan (Moloeng,2010:6). Sehingga kita dapat memahami secara menyeluruh hasil penelitian. Di samping itu penelitian kualitatif harus melakukan wawancara langsung guna memperoleh data yang dibutuhkan oleh peneliti. Penelitian ini berusaha untuk menggambarkan dan mengklarifikasi fakta atau karakteristik fenomena yang ada secara faktual dan cermat, tidak mengandalkan bukti logika matematis, prinsip angka atau metode statistik (Suripto,dkk, 2020:125).

Desain penelitian ini adalah deskriptif (*explanatory*), sedangkan menurut Bailey (1982) Penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu phenomena secara detail untuk menggambarkan apa yang terjadi. Menurut Sugiyono (dalam Suripto,dkk, 2020) Penelitian Deskriptif bermaksud memberikan gambaran suatu gejala sosial tertentu, sudah ada informasi gejala sosial seperti yang dimaksud dalam suatu permasalahan penelitian namun belum memadai, adapun tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran sistematis, faktual mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki mengenai situasi sebenarnya dari suatu objek penelitian.

### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung, yang beralamat di Jalan Pangeran Diponegoro No. 11 A Bandar Lampung.

### 3.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif yang bertujuan untuk memetakan produk PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang Lampung kedalam matrik BCG. Sehingga membantu merumuskan strategi yang dapat di gunakan oleh BUMIDA dalam menentukan produk mana yang layak untuk dijual di pasar asuransi Bandar Lampung.

### 3.4 Penentuan Informan

Dalam menentukan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *purposive sampling* penentuan teknik ini agar didapati informasi dengan tingkat validitas dan reabilitas yang tinggi. Menurut Sugiyono (2015:84) teknik *purposive sampling*, menjelaskan pemilihan siapa subjek atau orang-orang terpilih harus sesuai dengan ciri-ciri dan kriteria khusus yang dimiliki sampel tersebut atau pemahaman yang kuat terhadap obyek yang akan diteliti. Kriteria memilih informan sebagai narasumber (*key informan*) dalam penelitian merupakan individu atau kelompok yang memiliki posisi strategis dan mengetahui permasalahan tentang desain struktur organisasi dan lembaga asuransi BUMIDA Lampung. Adapun individu atau kelompok tersebut adalah semua *stakeholders* yang terlibat dalam penyusunan desain struktur organisasi dan lembaga asuransi BUMIDA Lampung yakni :

**Tabel 3.1 Informan**

No	Jabatan	Kriteria	Tujuan
1.	Kepala bagian keuangan, teknik, dan SDM BUMIDA Lampung	a) Mengetahui tentang informasi asuransi BUMIDA secara mendetil. b) Mampu memberikan informasi yang representatif.	Untuk mengetahui lebih dalam tentang perusahaan BUMIDA lampung secara detail, dan mengetahui strategi apasaja yang di terapkan BUMIDA dalam menentukan produk dari sudut pandang kepala

		<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Bisa di ajak komunikasi.</li> <li>d) Bersedia menjadi informan.</li> <li>e) Sehat jasmani dan rohani.</li> </ul>	keuangan, teknik, dan SDM .
2.	Kepala bagian pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mengetahui tentang informasi asuransi BUMIDA secara mendetil.</li> <li>b) Mampu memberikan informasi yang representatif.</li> <li>c) Bisa di ajak komunikasi.</li> <li>d) Bersedia menjadi informan.</li> </ul> <p>Sehat jasmani dan rohani.</p>	Untuk mengetahui produk-produk BUMIDA yang sedang memiliki tren positif di pasaran dan yang negatif (tren pasar turun) dan mengetahui strategi yang di terapkan BUMIDA dari sudut pandang Kepala bagian pemasaran.

*Sumber : BUMIDA Lampung*

Pada tabel 3.1 penulis memilih Informan yang merupakan orang yang terlibat atau mengalami proses pelaksanaan dan perumusan strategi di lokasi penelitian. Dalam hal ini peneliti memiliki kriteria khusus yang harus terpenuhi sebagai kriteria

### **3.5 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penyusunan penelitian ini adalah berupa data primer dan data skunder.

#### **1. Data primer**

Menurut Sugiyono, (2016:308) bahwa data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui perantara. Sumber penelitian primer diperoleh para peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian dan data primer yang diperoleh responden melalui wawancara. Beberapa data primer yang dimaksud antara lain meliputi:

- a) Jumlah produk asuransi yang dipasarkan,
- b) Nama-nama produk yang dipasarkan,
- c) Nama produk yang paling laku dipasarkan,

- d) Data penjualan masing-masing produk dari tahun 2014 s.d 2019,
- e) Tingkat realisasi pencapaian target masing-masing produk dari tahun 2014 s.d 2019,
- f) Tingkat pertumbuhan bisnis masing-masing produk dari tahun 2014 s.d 2019,
- g) Jumlah dan nama kompetitor utama dari masing-masing produk asuransi yang dipasarkan

## 2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung berhubungan dengan responden yang diteliti dan merupakan pendukung dari bagian penelitian yang dilakukan (Sugiyono, 2016:225). Data diperoleh melalui pengumpulan sendiri oleh peneliti, misalnya pembukuan PT.Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Bandar Lampung., majalah, internet, buku-buku yang dijadikan sumber referensi penelitian. Jadi, data sekunder berasal dari tangan kedua, ketiga dan seterusnya artinya melewati satu atau lebih pihak yang bukan penelitian sendiri. Sumber data sekunder antara lain dari brosur-brosur, buku-buku atau dokumen-dokumen perusahaan antara seperti :

- a) Brosur produk-produk yang dipasarkan PT.Asuransi Umum Bumi putramuda 1967 cabang Lampung.
- b) Buku pedoman kebijakan underwriting PT.Asuransi Umum produk Bumiputramuda 1967 cabang Lampung.
- c) Buku pedoman profil lengkap perusahaan PT. Asuransi Umum Bumiputramuda 1967.
- d) Laporan produksi perkelas bisnis PT. Asuransi Umum Bumiputera muda 1967 cabang Lampung dari tahun 2014 sd 2019.
- e) Data realisasi bisnis produk asuransi umum 2019 dari seluruh perusahaan asuransi yang ada di Lampung dari Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) wilayah Lampung.
- f) Buku-buku jurnal penelitian dari perpustakaan.
- g) Buku-buku teks yang berkaitan dengan penelitian.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik sebagai berikut:

#### **3.6.1 Observasi**

Menurut Sugiyono (2016:203) observasi merupakan pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap masalah obyek penelitian, secara berpartisipasi, dimana peneliti datang ke lokasi serta ikut dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Dalam penelitian ini bentuk observasi yang dilakukan adalah analisis catatan, adapun data catatan-catatan yang dipergunakan dalam penelitian ini antarlain adalah :

- a) Catatan mengenai target dan realisasi serta pertumbuhan masing-masing produk dari tahun 2014 sd 2019 PT. Asuransi Umum Bumiputera muda 1967 Cabang Lampung.
- b) Catatan mengenai profil perusahaan PT. Asuransi Umum Bumiputera muda 1967 Cabang Lampung.
- c) Catatan Data realisasi bisnis produk asuransi umum 2019 dari seluruh perusahaan asuransi yang ada di Lampung dari Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) wilayah Lampung.

#### **3.6.2 Studi Kepustakaan**

Menurut Sugiyono (2016:291), studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti, selain itu studi kepustakaan sangat penting dalam melakukan penelitian, hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah. Data diperoleh dari data yang relevan terhadap permasalahan yang akan diteliti dengan melakukan studi pustaka lainnya seperti buku, jurnal, artikel, peneliti terdahulu.

Studi pustaka merupakan pengumpulan data dengan mempelajari berbagai literatur, dokumen-dokumen serta laporan yang berkaitan dengan masalah

penelitian, guna memperoleh data sekunder yang akan dijadikan landasan teori dalam melihat dan membahas kenyataan yang ditemui dalam penelitian di lapangan.

### 3.6.3 Wawancara

Menurut Sugiyono,(2016:317) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.

Teknik wawancara memiliki tujuan untuk memperoleh data dengan cara mengadakan tanya jawab lisan dengan nara sumber yang telah ditetapkan. Teknik wawancara yang terdiri dari dua macam yaitu :

**a) Wawancara mendalam (*in-depth interview*)** adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Sutopo 2006: 72). Dalam penelitian ini dilakukan wawancara melalui tatap muka dengan bantuan daftar pertanyaan kepada Pihak Manajemen PT.Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung yaitu Kepala Seksi Pemasaran, staf pemasaran dan marketing.

**b) Wawancara bebas,** adalah Wawancara tidak terstruktur, yaitu peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan yang akan diajukan secara spesifik, dan hanya memuat poin-poin penting masalah yang ingin digali dari responden.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2010: 335), yang dimaksud dengan teknik analisis data adalah proses mencari data, menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan

data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Metode analisis data untuk penelitian ini adalah dengan menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Untuk memahami bentuk dari metode matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dapat dilihat pada gambar 2.1. Di dalam penelitian ini teknis analisis menggunakan matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dibagi menjadi dua yaitu kerangka konseptual dan kerangka konseptual operasional matriks BCG, sebagai berikut:

### **3.7.1 Kerangka Konseptual Matrik *Boston Consulting Group* (BCG).**

#### **A. Tingkat pertumbuhan pasar (*Market Growth*)**

Pertumbuhan pasar diwakili oleh sumbu vertikal atau sumbu Y. 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 Y dibagi menjadi dua bagian yaitu lebih dan kurang dari 10 % pertumbuhan pertahun. Pasar pertumbuhan di atas 10 % dianggap tinggi. Variabel pertumbuhan pasar melambangkan daya tarik pasar atau minat beli konsumen. 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. Pertumbuhan pasar ini juga dapat menggambarkan jangkauan organisasi atau menunjukkan perkembangan organisasi. Teori di balik matriks ini mengasumsikan bahwa indikasi tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi disertai tuntutan pada investasi. Tingkat pertumbuhan pasar mengatakan lebih tentang posisi merek daripada hanya dengan arus kas. Ini adalah indikator yang baik dari kekuatan pasar itu, dengan

potensi masa depan untuk menghadapi siklus hidup pasar dan daya tarik organisasi untuk masa depan sehingga dapat menjadi ancaman untuk pesaing.

### **B. Pangsa pasar relatif (*Market Growth Rate*)**

Menurut Philip Kotler (2005) Pangsa pasar relatif atau *market share* adalah Bagian pasar yang mampu dikuasai oleh perusahaan apabila dibandingkan dengan penjualan seluruh atau total penjualan dari masing- masing unit produk dengan para kompetitor. Tingkat market share ditunjukkan dan dinyatakan dalam angka persentasi,atas dasar angka tersebut dapat diketahui kedudukan perusahaan atau produk dan juga kedudukan produk pesaing-pesainya dipasar. Pemahaman mengenai pangsa pasar akan membantu manajemen perusahaan untuk mengevaluasi keberhasilan upayanya dalam menembus pasar relatif terhadap kompetitornya (sofyan assauri,2001:95) :

Pangsa pasar relatif diwakili oleh sumbu horisontal atau sumbu X . penentuan pangsa pasar Ini adalah dengan menggunakan data pangsa pasar perusahaan yang dibagi dengan pangsa pesaing pemimpin pasar. 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 produk tertentu terhadap pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing terbesar dalam industri tersebut. Semakin tinggi nilai pangsa pasar suatu perusahaan, semakin besar proporsi pasar yang dikendalikannya.

Posisi pangsa pasar relatif diberikan pada sumbu horizontal dari matriks BCG. Titik tengah dari sumbu X atau horizontal biasanya dibuat 0,50 atau sama dengan produk yang memiliki separuh pangsa pasar dari perusahaan pemimpin dalam industri. Tingkat Pangsa Pasar Relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar dari volume penjualan produk motor pada PT.BUMIDA lamung dibandingkan dengan pesaingnya. Pangsa pasar relatif itu sendiri adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan disebuah pasar tertentu.

### 3.7.2 Kerangka Operasional *Boston Consulting Grup (BCG)*

Analisis Posisi Matriks BCG pada Perusahaan BUMIDA adalah sebagai berikut:

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.

### 3.7.3 Merumuskan Strategi Pada Kuadran Matriks BCG

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 produknya. 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) **Membangun (*Build*)**

Strategi yang dapat digunakan pada Kuadran Tanda tanya adalah strategi *Build* (Membangun) sasaran dari strategi *build* ini adalah meningkatkan pangsa pasar dengan melakukan investasi pada produk atau unit bisnis tersebut. Strategi ini biasanya dilakukan untuk mendorong bisnis atau produk yang masuk dalam kategori *question marks* untuk menjadi *Star*. Dalam hal ini perusahaan harus memutuskan dan menentukan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau tetap menjual produknya.

## **2) Mempertahankan (*Hold*)**

Strategi yang dapat digunakan dalam Kuadran Bintang adalah strategi *Hold* (Mempertahankan) Sasaran dari strategi ini adalah untuk mempertahankan produk-produk agar tetap pada kategori yang sama. Strategi *hold* biasanya digunakan pada kategori Stars dan Cash Cows yang profitable, dengan cara melakukan investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi pangsa pasar di persaingan bisnis yang dijalankan.

Hal ini dilakukan karena Divisi dengan pangsa pasar relative yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi memerlukan Strategi yang dapat melakukan : Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan *joint venture*. posisi ini memiliki peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi perusahaan.

## **3) Pengumpulan (*Harvest*)**

Strategi yang dapat digunakan dalam Kuadran sapi perah adalah strategi *Harvest* (Memanen) Sasaran dari strategi ini untuk mengurangi investasi dan mencoba untuk mendapatkan aliran kas jangka pendek (uang tunai /cash semaksimal mungkin) tanpa memperdulikan akibatnya secara jangka panjang.Strategi ini cocok untuk cash cows yang lemah, yang masa depannya suram strategi yang dikembangkan untuk sapi perah yang kuat adalah pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik.

## **4) Dihentikan (*Divest*)**

Strategi yang dapat digunakan dalam Kuadran anjing adalah strategi *Divest* (Divestasi / Penutupan Usaha) Sasaran dari strategi ini adalah melakukan penutupan bisnis atau likuidasi, atau menjual terhadap unit bisnis atau produk yang mengalami kerugian atau produk yang memiliki pangsa pasar rendah. Strategi divestasi umumnya dilakukan pada produk atau unit bisnis yang berada di kategori *dogs* yang menghambat laba perusahaan. Hal ini dikarenakan posisi yang sangat lemah, karena berada dalam pertumbuhan dan pangsa pasar

yang lemah. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini sering kali dilikuidasi, divestasi, atau dipangkas dengan retrenchment.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan maka ditarik kesimpulan sebagai berikut, dari hasil plot *Matriks Boston Consulting Group* (BCG) dapat dijelaskan bahwa kesebelas produk PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung menempati kuadran (posisi) yang berbeda-beda yaitu :

#### **A. Posisi Produk BUMIDA Dalam Kuadran Matrik BCG**

- 1) Pada kuadran I atau *Question Mark* terdapat enam produk yang dipetakan dalam posisi ini yaitu produk asuransi kebakaran, asuransi mobil, asuransi motor, asuransi notaris, asuransi uang, dan asuransi gagal panen. Ini menunjukkan 55% produk yang dipasarkan PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung pangsa pasarnya masih lebih kecil dibandingkan kompetitor utama, tetapi tingkat pertumbuhan produk 5 tahun terakhir cukup tinggi.
- 2) Pada Kuadran II atau *Star*, terdapat empat produk asuransi yaitu asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan diri, asuransi *surety bond*, dan asuransi dokter *liability*. Ini menunjukkan 37% produk yang dipasarkan PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung dalam posisi yang optimal, di mana posisi yang semua perusahaan menginginkannya, di mana tingkat pertumbuhan dan tingkat pangsa pasar cukup tinggi.
- 3) Pada Kuadran IV atau *Dog* terdapat satu produk asuransi yaitu *marine cargo*. Ini menunjukkan hanya ada 0.09% produk yang dipasarkan PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung dalam kondisi

tidak lagi memiliki daya saing yang unggul dan tingkat pertumbuhan yang lambat. Hal ini mengharuskan manajemen untuk melakukan suatu strategi yang jitu agar produk ini dapat bersaing dan berkembang, dan bisa pindah ke kuadran *Question Mark*.

- 4) Dari keempat Diagram yang ada, posisi produk pada kuadran III/*Cash Cow* tidak ada produk pada pos isi tersebut, ini menunjukkan bahwa tidak ada produk yang bisa mensuplai dana untuk mendukung produk yang lain.

## **B. Strategi Yang Dapat Di Terapkan BUMIDA Menggunakan Matriks BCG**

- 1) Strategi yang dapat diterapkan dalam kuadran I atau *question mark* adalah strategi *build* (pertumbuhan), karena pada posisi ini *market share* dari produk-produk tersebut rendah sehingga kas yang masuk kecil, tetapi dengan pertumbuhan pasar tinggi, sehingga ada kesempatan untuk investasi.
- 2) Strategi yang dapat diterapkan dalam kuadran II atau *star* adalah strategi *hold* (Bertahan) dimana pada posisi ini *market share* tinggi sehingga kas yang masuk besar, dan pertumbuhan pasar tinggi, sehingga ada kesempatan untuk investasi, yakni:
  - a) Meningkatkan kualitas pelayanan yang prima serta menambahkan keistimewaan produk dengan tambahan-tambahan manfaat.
  - b) Perusahaan menambahkan model-model baru dan produk-produk penyerta,
  - c) Perusahaan memasuki segmen pasar baru.
  - d) Perusahaan meningkatkan cakupan distribusinya dan memasuki saluran distribusi yang baru.
  - e) Perusahaan melakukan promosi dan melakukan promosi dengan menggunakan sistem jaringan keagenan yang luas dan mengandalkan merk dari bumiputera.
- 3) Strategi yang dapat diterapkan dalam kuadran IV atau *dog* adalah :  
Menggunakan strategi *divest* (Divestasi / Penutupan Usaha) sebab sasaran dari strategi ini adalah melakukan penutupan bisnis atau likuidasi, atau menjual terhadap unit bisnis atau produk yang mengalami kerugian atau produk yang memiliki pangsa pasar rendah.

Cara selain divestasi agar produk bisa keluar dari kuadran *Dog* ini dan bergeser ke kuadran *question mark* di antaranya adalah membuka jalur pemasaran semaksimal mungkin dengan mencari pasar baru, menambah pengetahuan produk para marketing dengan memberikan pelatihan dan pemahaman tentang pemasaran produk *marine cargo* serta berinvestasi dalam bentuk promosi ke media massa tentang produk *marine cargo* ini.

4) Strategi yang dapat diterapkan dalam kuadran III atau *cash cow* :

Di karenakan tidak ada produk BUMIDA yang menempati kuadran ini, BUMIDA diajarkan agar berusaha maksimal supaya ke empat produk tersebut dapat didorong masuk ke kuadran III/ *Cash Cow* agar keuntungan diperoleh dari volume penjualan yang besar dan hasilnya dapat digunakan untuk mendukung bisnis lainnya, dengan cara menggunakan strategi gabungan yakni strategi *hold* dan *build*

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang telah peneliti kemukakan diatas, maka penulis meperoleh saran sebagai berikut:

### A. Bagi BUMIDA Lampung

Saran yang dapat penulis berikan kepada asuransi BUMIDA Lampung yakni:

- 1) melakukan promosi melalui optimalisasi perekrutan anggota agen baru dan penguatan jaringan keagenan milik sendiri dan memanfaatkan jaringan perusahaan bumiputera 1912 yang tersebar di setiap kabupaten hingga kecamatan di wilayah Lampung dengan menempatkan Supervisor di setiap kantor cabang dan kantor Unit AJB Bumiputera 1912.
- 2) mencari ceruk pasar untuk diajak bekerja sama dengan perusahaan keuangan dan bank yang belum memiliki perusahaan asuransi untuk meningkatkan daya saing dan meningkatkan tingkat profitabilitas, seperti kerjasama dengan bank pengembangan properti daerah dan bank perkreditan rakyat dengan harapan agar posisi produk yang terdapat pada kuadran tanda tanya (*question mark*) dapat mengarah ke kuadran Bintang (*star*).
- 3) BUMIDA perlu meningkatkan Meningkatkan kualitas pelayanan yang

prima serta menambahkan keistimewaan produk dengan tambahan-tambahan manfaat kepada produk-produknya guna menjaga posisi pasar dan mempertahankan costumernya.

- 4) Perlunya penambahan model-model baru dan produk-produk penyerta,
- 5) BUMIDA juga perlu memasuki segmen pasar baru agar terus dapat menyesuaikan perubahan pasar dan meningkatkan cakupan distribusi serta memasuki saluran distribusi yang baru.
- 6) BUMIDA diajarkan agar berusaha semaksimal mungkin agar ke empat produk yaitu askes, kecelakaan diri, *surety bond* dan dokter *liability* dapat masuk ke kuadran *Cash Cow* sehingga keuntungan yang diperoleh mampu menghasilkan volume penjualan yang besar dan hasilnya dapat digunakan untuk mendukung bisnis lainnya.
- 7) BUMIDA dapat membuka jalur pemasaran semaksimal mungkin dengan mencari pasar baru untuk asuransi *marine cargo* dan juga menambah pengetahuan produk para marketing (agen) dengan memberikan pelatihan dan pemahaman tentang pemasaran produk *marine cargo*, serta berinvestasi dalam bentuk promosi ke media massa

#### **B. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Saran yang dapat penulis sampaikan kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian serupa dan dalam bidang yang sama jika ingin menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan referensi, penulis berharap untuk perlu dikaji ulang karena masih ada pertanyaan dan pernyataan yang kurang sesuai, saya selaku penulis merasa masih ada keterbatasan dan kekurangan dalam menyelesaikan skripsi ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Hermawan. 2012. *Komunikasi Pemasaran*. Jakarta. Erlangga.
- A.Pearce, John II, Richard B.Robinson, Jr. 2014. *Manajemen strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Assauri, Sofyan. 2001. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Universitas Indonesia. Hlm 95-112.
- Assauri Sofyan, 2004. *Manajemen Produksi Dan Operasi, Edisi kedua* , Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta. hlm 11-36.
- Assauri, Sofyan, 2017. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.hlm 28
- Badan Pusat Statistik Bandar Lampung, 2019. *Daftar Jumlah Perusahaan Asuransi Umum Bandar Lampung* <https://bandarlampungkota.bps.go.id/>. Diakses Pada Desember 2019.
- Barusman, Yusuf. 2014. *Analisis Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Kepuasan Konsumen Di Bubur Gabe Bandar Lampung menggunakan matriks BCG*. Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Bandar Lampung. indonesia. hlm 141.
- Basu Swastha dan Irawan. 2003. *“Manajemen Pemasaran Modern”*. (Edisi kedua). Cetakan ke sebelas. Yogyakarta : Liberty Offset.
- Conita (2008), *Analisis Daur Hidup Produk (product Life Cycle) Tabungan iB Plus dan Penetapan Strategi Pemasaran Pada PT.BNI SYARIAH. Tbk*, Skripsi Sarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- David, Fred. 2004. *Managemen Startegis Konsep-Konsep. Edisi keduabelas*. Alih Bahasa Kresno Sansu. Jakarta : Indeks. hlm 5-13.
- David, Fred R, 2011. *Strategic Management, Buku 1. Edisi 12* . Jakarta, indonesia: Erlangga.hlm 5-20.
- Destiana,Tia, 2018. *Analisis Penerapan Asuransi Kerugian Dalam Pembiayaan Kendaraan Bermotor pada PT. BPRS Mitra Agro Usaha*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung, Indonesia.

- Fitriani, Dwi, 2017. *Pendapatan Premi, Rasio Hasil Investasi, Laba, Klaim dan Risk Based Capital Perusahaan Asuransi Kerugian di Indonesia*. Universitas Pancasila, Jl. Srengseng Sawah, Jagakarsa, Jakarta Selatan
- Freddy, Rangkuti, (1997). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta. hlm 47.
- Gunawan, Fernico, 2016. *Analisis posisi strategik bisnis PT. lautan Teduh interniaga bandar Lampung*, Universitas Lampung, Indonesia. hlm 47.
- Hariadi, Bambang, (2003). *Strategi Manajemen*, Bayumedia Publishing, Jakarta.
- Hartono, Jogiyanto. 2017. *Teori Portofolio Dan Investasi Modal (Edisi Kesepuluh)*. Yogyakarta :BPFE. hlm 46.
- Hunger J.D. & Wheelen T.L. 2012. *Strategi Manajemen Dan Bisnis, Edisi Ketiga Belas*. Yogyakarta: ANDI
- Ilmu Manajemen. Kho, Budi, 2017. *Pengertian Analisis Matriks BCG dan Contohnya*. <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-analisis-matriks-bcg-dan-contohnya/>. Diakses pada maret 2020.
- Jefkins, Frank. 1995. *Periklanan Edisi Ketiga*. Jakarta : Erlangga. Indonesia. hlm 367.
- Kasmir, 2007. *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Hlm 258.
- Kotler dan Amstrong. 2001. *Prinsip-Prinsip Pemasaran, Edisi Kedua, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga. hlm 419.
- Kotler dan Amstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jilid 1 dan 2. Edisi 12. Jakarta: Erlangga. hlm 64-115.
- Kotler Dan Keller, 2012. *Manajemen Pemasaran ( Edisi Kedua Belas Revisi )*. Jakarta : Erlangga. hlm 56.
- Kotler, P. 2005. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Indeks Media Group
- Kotler, Philip dan Keller, 2007. *Manajemen Pemasaran, Jilid I, Edisi Kedua belas*, Jakarta, PT. Indeks, indonesia.
- Kotler, Philip, & Keller, Kevin Lane. (2008). *Manajemen Pemasaran (Edisi Kedua Belas)*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Indeks. hlm 67-78.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2010. *Manajemen Pemasaran. Jilid 1, Edisi Ketiga belas*. Jakarta : Erlangga. hlm 79.

- K.Wardianto, D.Damayanti, M.Destalia, and S.Supriyanto,(2020). *Strategi peningkatan Ekuitas Merek di Indonesia*, Jurnal Administrasi Bisnis, vol. 9, no. 1, FISIP, Universitas Lampung. Hlm.15-22
- Mariana, Novita, 2019. *Analisis Portofolio Produk Pariwisata Dalam Rangka Menentukan Prioritas Destinasi Wisata Di Provinsi Lampung*. Umiversitas Lampung. Indonesia.
- Maristia, Kiki. 2019. *Analisis Matriks BCG (Boston Consulting Group) Dalam Strategi Mempertahankan Pangsa Pasar Pada Smartphone Merek Samsung (Studi Kasus Pada Pt. Samsung Elektronik Indonesia Tahun 2019)*. Uniersitas Lampung. Indonesia.
- Moeloeng, lexy J. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya, Indonesia. hlm 6.
- Muyasarah,Siti, 2010. *Analisis Swot Terhadap Produk Asuransi Unit Link ( Studi Kasus Pada PT. Asuransi Tafakul Keluarga )*. UIN Syarif Hidayatullah, jakarta. hlm 5.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK), 2015. *Pengertian Perusahaan Asuransi Umum* <https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/pages/asuransi.aspx>.indonesia. diakses pada maret 2019.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK), 2017. *Pengertian Perusahaan Asuransi Umum*. <http://www.ojk.go.id>. Jakarta, Indonesia. Diakses Pada Maret 2019.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK), 2019. *Data Perusahaan Asuransi Di Indonesia Tahun 2015 - 2019*. Jakarta. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/berita-dan-kegiatan/publikasi/Pages/Daftar-Perusahaan-Asuransi-Umum,-Jiwa,-Reasuransi,-Asuransi-Wajib-Dan-Asuransi-Sosial.aspx>. Jakarta, Indonesia. Disakses Pada Maret 2019.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK), 2019. *Peringkat perusahaan asuransi di bandar lampung2019*, <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/pengumuman/Pages/OJK.aspx>. diakses pada september 2020.
- PT. Asurnasi Umum Bumiputeramuda 1967, 2019. *Buku Panduan Kebijakan Underwriting*. Jakarta. <https://www.bumida.co.id/> diakses pada maret 2020.
- PT. Asurnasi Umum Bumiputeramuda 1967, 2019. *Profil Perusahaan PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967*. [www.BUMIDA.co.id](http://www.BUMIDA.co.id). Diakses Pada Maret 2020.
- Putra, Yanuar, 2014. *Analisis Matriks Boston Consulting Grup ( BCG) Pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013)*. STIE AMA, Salatiga. hlm 51-60.

- Robbins, S dan Coulter, M. 2007. *Manajemen. Edisi Kedelapan*, Jakarta : PT Indeks. Indonesia. hlm 284.
- Ropesta Sitorus, 2019. *36 Perusahaan yang Dinobatkan Jadi Best Insurance 2019* <https://finansial.bisnis.com/read/20191121/215/1320734/36-perusahaan-yang-dinobatkan-jadi-best-insurance-2019>. Diakses Pada Desember 2019.
- Shafira, Firda. 2019. *Matriks Boston Consulting Group (BCG) Sebagai Dasar Perencanaan Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt. Matahari Department Store Tbk*. Universitas Lampung, Indonesia.
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1*. Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat. Indonesia. hlm 256.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: PT. Alfabeta, Indonesia. hlm 15 - 84.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT. Alfabet, Indonesia. hlm 203 – 317.
- Supriyanto, Muhammad & Taali, Muhammad, 2018. *Pengaruh Bauran Pemasaran (Marketing Mix) Terhadap Pengambilan Keputusan Menginap Di The Sun Hotel Madiun*. Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Madiun. hlm 15 - 18.
- Suripto, Supriyanto, dkk, 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif (Langkah Mudah Mengolah Data Statistik)*. Ali-imron. Indonesia. hal 125.
- Sutopo. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS. Indonesia. hlm72.
- Tjiptono, Fandy, 2008, *Strategi Pemasaran ( Edisi Ketiga )*, Andi, Jogjakarta.Indonesia. hlm 95 - 116.
- Tjiptono, Fandy. 2015. *Strategi Pemasaran Edisi Keempat*. Yogyakarta: ANDI. hlm 275.
- Umar, Husein. 2002. *Metodologi Penelitian Aplikasi dalam pemasaran. edisi kedua*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. hlm 72-76.
- Umar, Husein, 2002, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Undang-Undang Hukum Dagang , 1992. *Pasal 246 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD) tentang pengasuransian*. Republik Indonesia.

Undang- Undang Republik Indonesia, 2014. Nomor 40 Pasal 1 Tentang Perasuransian. Republik Indonesia

Wahyuandari,wenni 2013. *Analisis Matrik Boston Consulting Group (BCG) Terhadap Portofolio Produk Guna Perencanaan Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan*. Fakultas Ekonomi,Universitas Tulungagung.hlm 97.