

**ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING BERDASARKAN MATRIKS
BCG (*BOSTON CONSULTING GROUP*) PADA PERUMDA AIR MINUM
WAY RILAU KOTA BANDAR LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh
LINDAH WIDYASTUTI
1846051004



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING BERDASARKAN MATRIKS BCG (*BOSTON CONSULTING GROUP*) PADA PERUMDA AIR MINUM WAY RILAU KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh

LINDAH WIDYASTUTI

Suatu Perusahaan yang didirikan pada umumnya bertujuan untuk memperoleh keuntungan yang besar, salah satu caranya adalah dengan meningkatkan volume penjualan untuk mengembangkan dan meningkatkan bisnis perusahaan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode riset lapangan seperti observasi, wawancara dan dokumentasi. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif. Pendekatan pada penelitian ini adalah secara kualitatif dan kuantitatif. Karena data deskriptif berupa tulisan dan data penelitian berupa angka-angka. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

Hasil penelitian dari analisis matriks BCG diketahui Tingkat Pertumbuhan Pasar (TPP) PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung sebesar 8% dan Pangsa Pasar Relatif (PPR) sebesar 2,92x dimana nilai pangsa pasar tersebut lebih besar dari 1 (>1) sehingga berada pada kuadran sapi perah (*cash cows*) yang artinya analisis tingkat pertumbuhan pasar rendah dan pangsa pasarnya yang tinggi. Strategi yang dapat digunakan adalah strategi menanam atau *harvest* ini bertujuan untuk mengurangi investasi. Untuk memaksimalkan keuntungan pasar dan memelihara pangsa pasar yang telah dikuasai dengan fokus terhadap target pasar agar kedepannya dapat menjangkau daerah-daerah yang saat ini masih belum terjangkau, memperbaiki kualitas pelayanan pelanggan dan meningkatkan promosi produk secara online melalui media sosial dalam meningkatkan keuntungan.

Kata Kunci : Matriks BCG, Strategi Keunggulan Bersaing, PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung.

ABSTRACT

ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGE BASED ON THE BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) MATRIX AT PERUMDA AIR MINUM WAY RILAU KOTA BANDAR LAMPUNG

By

LINDAH WIDYASTUTI

A company that is founded generally aims to obtain large profits, one way is to increase the volume of sales made by the company as its main goal, the strategy really needs to be used to develop and improve the company's business. The data collection method used is field research methods such as observation, interviews and documentation. This type of research is descriptive research. The approach in this research is qualitative and quantitative, because descriptive data in the form of writing and research data in the form of numbers. Sources of data used are primary data, data obtained directly from direct observations in the field and also conducting interviews with the company to obtain data and secondary data can be obtained from data that has been processed. The results of the BCG matrix analysis show that the Market Growth Rate (TPP) of PERUMDA Air Minum Way Rilau in Bandar Lampung City is 8% and the Relative Market Share (PPR) is 2.92x where the market share value is greater than 1 (> 1) so it is in the cash cows quadrant, which means an analysis of the low market growth rate and high market share. The strategy that can be used is the harvest strategy, which aims to reduce investment. To maximize market profits and maintain market share that has been controlled by focusing on the target market so that in the future it can reach areas that are currently still unreached, improve the quality of customer service and increase product promotion online through social media in increasing profits.

Keywords: BCG Matrix, Competitive Advantage Strategy, PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung

**ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING BERDASARKAN MATRIKS BCG
(*BOSTON CONSULTING GROUP*) PADA PERUMDA AIR MINUM WAY
RILAU KOTA BANDAR LAMPUNG**

Oleh

LINDAH WIDYASTUTI

Skripsi

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

Pada

**Program Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

**Judul Skripsi : ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING
BERDASARKAN MATRIKS BCG (BOSTON
CONSULTING GROUP) PADA PERUMDA AIR
MINUM WAY RILAU KOTA BANDAR
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : Lindah Widyastuti

Nomor Pokok Mahasiswa : 1846051004

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



1. **Komis Pembimbing**

Dr. K. Bagus Wardianto, S.Sos., M.A.B
NIP 19800117 200312 1 002

2. **Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis**

Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc.
NIP 19740918 200112 1 001

MENGESAHKAN

1. **Tim Penguji**

Ketua : Dr. K. Bagus Wardianto, S.Sos., M.A.B

Penguji I : Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si

Penguji II : Mediya Destalia, S.A.B., M.A.B

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



Dra. Ida Nurhaida, M.Si.
NIP 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 27 Januari 2023

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

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, maupundiperguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan sebutan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 27 Januari 2023
Yang Membuat Pernyataan,



Lindah Widyastuti
NPM 1846051004

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Linda Widyastuti dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 11 September 2000. Putri bungsu dari 2 bersaudara, buah kasih dari pasangan Bapak Yudi Purnomo dan (Almh). Luluk Dewi Munayiroh serta adik dari Yudha Lukmansyah. Penulis menyelesaikan pendidikan di TK Pertiwi pada 2006. Selanjutnya penulis melanjutkan ke Sekolah Dasar Negeri 1 Pahoman, yang lulus pada tahun 2012, kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama Negeri 18 Bandar Lampung. Lulus pada tahun 2015 dan melanjutkan ke Sekolah Menengah Atas Negeri 10 Bandar Lampung. Lulus pada tahun 2018. Penulis melanjutkan ke Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan diterima di Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung pada tahun 2018 dalam program Strata Satu (S1) melalui jalur Paralel. Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di desa Jatimulyo, kecamatan Jati Agung, Lampung Selatan selama 40 hari sebagai bentuk pengabdian ke masyarakat. Selama menempuh di bangku perkuliahan Universitas Lampung penulis merupakan keanggotaan aktif Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis. Selanjutnya penulis melaksanakan Praktik Kerja Lapangan (PKL) Program MBKM (Merdeka Belajar-Kampus Merdeka) di PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung selama 6 Bulan pada Agustus 2021 sampai Januari 2022.

MOTTO

“Barang siapa yang mengerjakan kebaikan sekecil apapun, niscaya dia akan melihat(balasan)nya”
(Q.S Al-Zalzalah: 7)

“Dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”
(Q.S. Al-Anfaal: 46)

“Jika kamu berbuat baik maka kamu berbuat baik pada dirimu sendiri, dan jika kamu berbuat jahat maka kejahatan itu untuk dirimu sendiri”
(Q.S. Al-Isra: 7)

“Kita harus baik sama orang. Besok, orang baik sama kita”
(Dodo Rozak di Film Miracle In Cell No.7)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menyebut nama Allah yang Maha pengasih lagi Maha penyayang, dengan penuh rasa syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya, atas segala ketulusan serta kerendahan hati sampai Skripsi ini dapat diselesaikan

Wujud karya kecil ini kupersembahkan kepada:

Kedua orang tuaku tercinta:

Bapak Yudi Purnomo

Dan

(Almh) Ibu Luluk Dewi Munayiroh

Terimakasih senantiasa selalu mendoakan, memberikan kasih sayang yang tulus, pelukan hangat, cinta kasih, tetesan keringat sampai tenaga dan pikiran yang telah kalian berikan untuk putri bungsu mu ini disetiap perjalanan hidupku. Terimakasih atas semua perjuangan yang telah bapak dan ibu berikan kepadaku tanpa pamrih.

Kakaku tersayang:

Yudha Lukmansyah, S.A.B

Terimakasih atas do'a, dukungan dan kepercayaan yang telah diberikan kepada adikmu dan Terimakasih telah menjadi kakak yang terbaik.

Bapak Dosen Pembimbing:

Dr. K. Bagus Wardianto, A.Sos., M.A.B

Serta

Almamaterku Tercinta, Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur penulis persembahkan kepada Allah SWT. Karena berkat rahmat dan hidayahnya penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul **“ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING BERDASARKAN MATRIKS BCG (*BOSTON CONSULTING GROUP*) PADA PERUMDA AIR MINUM WAY RILAU KOTA BANDAR LAMPUNG”**. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa dengan adanya do'a, bantuan, dukungan, semangat, dan arahan dari berbagai pihak, hingga akhirnya Skripsi ini dapat terwujud. Oleh karena itu, dengan segala ketulusan hati penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, umur yang panjang, kemudahan, serta kelancaran dalam menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih ya Allah, puji syukur selalu kupanjatkan atas limpahan rahmat, kasih sayang dan karunia-Mu.
2. Kepada kedua orang tuaku tercinta, terimakasih atas kasih sayang tulus serta do'a yang kalian berikan kepada penulis. Teruntuk Ibuku yang sangat penulis sayangi Almarhumah Luluk Dewi Munayiroh, terimakasih bu sudah mengandung, melahirkan dan mengurus penulis sampai sebesar sekarang ini. Terimakasih atas do'a dan dukungan ibu disetiap langkah penulis. Ibu adalah wanita yang kuat hebat dan cantik. Terimakasih bu tentang semua hal yang ibu kasih dan ajarkan ke penulis sebagai ilmu dan bekal penulis nanti kedepannya. Terimakasih sudah mengajarkan penulis banyak hal tentang kebaikan kesabaran dan masih banyak lagi lainnya. Terimakasih sudah

menjadi tempat curhatan keluh kesah penulis selama ini. Ibu walaupun saat penulis mengerjakan Skripsi ini tidak ada wujud sosok ibu disamping penulis, tapi penulis yakin, pasti ibu disana (syurga) melihat perjuangan penulis menyelesaikan Skripsi ini. Terimakasih sudah datang disaat penulis sedang merasa lelah, sedih, kesepian, dan sedang ada masalah. Ya walaupun ibu datang hanya dimimpi penulis. Tapi penulis senang sekali bisa melihat ibu kembali. Ibu, penulis minta maaf belum bisa jadi yang terbaik untuk ibu. ibu sehat-sehat ya disana, jaga diri ibu, bahagia selalu dan ibu gk usah khawatir soal bapak, bapak disini penulis yang jagain bu. Terakhir buat ibuku tersayang, iya ini adalah kalimat yang ingin ibu dengar dari penulis disaat-saat terakhir ibu “bu dede sayang banget sama ibu” bu kalimat itu selalu penulis taro disetiap doa penulis. Selanjutnya teruntuk bapakku tersayang Yudi Purnomo, terimakasih atas kerja kerasmu selama ini, do’a, perjuangan dan pengorbanan yang bapak kasih ke penulis untuk bisa memenuhi kebutuhan penulis tanpa mengeluh sedikitpun. Terimakasih kasih atas canda tawa yang bapak berikan kepada penulis, yang dimana itu untuk menutupi kelelahan bapak. Bapak, penulis sayang banget sama bapak. Terakhir untuk ibu dan bapak, terimakasih selalu memberikan kepercayaan penuh kepada penulis untuk menentukan jalan hidup. Ibu, bapak, terimakasih telah hadir didunia ini dan menjadi orang tua terbaik untuk penulis dan terimakasih selalu ada untuk penulis disetiap kesulitan. Sekali lagi, penulis sayang banget sama kalian, ibu bapak.

3. Kakakku tersayang dan satu-satunya Yudha Lukmansyah. Terimakasih mas sudah menyanyangi penulis dengan tulus. Terimakasih sudah sabar menghadapi sikap penulis yang selalu bercanda. Terimakasih sudah menjadi tempat bercerita penulis. Terimakasih atas do’a dan dukungannya untuk penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dan terimakasih sudah menjadi kakak terbaik untuk adikmu ini.
4. Kakak iparku tersayang dan satu-satunya Prita Puspitasari. Terimakasih bunda sudah menyanyangi penulis sepenuh hati seperti adik sendiri.

Terimakasih bunda sudah menjadi tempat cerita penulis, terimakasih bunda atas do'a, dukungan dan semangat yang bunda kasih ke penulis. Terimakasih bunda sudah menjadi kakak ipar terbaik buat adikmu ini.

5. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Dr. Deddy Hermawan, M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Sekaligus dosen pembimbing akademik penulis dari awal perkuliahan hingga akhir dalam setiap urusan perkuliahan. Terimakasih pak, semoga bapak dan keluarga diberi kesehatan.
8. Bapak Dr. Robi Cahyadi K, M.A selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
9. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos, M.Sc selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
10. Bapak Dr. K Bagus Wardianto, S.Sos., M.A.B selaku Sekertaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Sekaligus dosen pembimbing utama penulis. Terimakasih pak telah meluangkan banyak waktu dan tenaga untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan memberikan arahan agar penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan sebaik mungkin serta membuat penulis terdorong dan tergerak untuk menyelesaikan Skripsi ini. Terimakasih pak, semoga bapak dan keluarga diberikan kesehatan.

11. Bapak Dr. Nur Efendi, Sos., M.Si selaku Dosen penguji utama penulis. Terimakasih pak telah meluangkan waktu bapak untuk menguji dan membimbing penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini. Terimakasih atas saran, kritik, dan masukannya sehingga Skripsi penulis dapat diperbaiki lebih baik lagi demi kesempurnaan Skripsi ini hingga selesai. Terimakasih pak, semoga bapak dan keluarga diberikan kesehatan.
12. Ibu Mediya Destalia, S.A.B., M.A.B selaku Dosen penguji kedua penulis. Terimakasih bu sudah meluangkan waktu ibu untuk menguji dan membimbing penulis dalam proses Skripsi ini. Terimakasih bu atas saran, kritik, dan masukannya demi kesempurnaan Skripsi ini hingga selesai. Terimakasih bu, semoga ibu keluarga diberikan kesehatan.
13. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen beserta staff Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Lampung, terima kasih atas ilmu, nasihat serta semua yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
14. Keponakan zia tercinta Inara Shafiyah Alesha. Terimakasih adek inara sudah menjadi kebahagiaan zia. Terimakasih atas senyum tawa ceria yang adek kasih ke zia, zia bahagia banget punya ponakan seperti adek. Semoga adek nanti tumbuh menjadi wanita cantik, sholehah, kuat, pintar, dan menjadi kebanggaan orang tua dan keluarga. Zia sayang adek inara.
15. Terimakasih sayang, Crian Destiansah Dharma Dewanto. Terimakasih sudah menemani penulis sampai sejauh ini. terimakasih telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini. Terimakasih atas semangat dan dukungan yang diberikan kepada penulis. Terimakasih sayang.
16. Sahabat penulis sekaligus teman seperjuangan dalam penulis selama masa kuliah yaitu SuHeRi (Adinda Safitri Mulyani, Indah Syakina Dewi, Ana Putri Shofiana, Claricha Ighes, Sasyita Nurul Almega, dan Nyi Ayu Santika)

Terkhusus Terindah (Indah Syakina Dewi dan Adinda Safitri Mulyani). Terimakasih sudah menjadi sahabat penulis dari awal perkuliahan sampai sekarang. Terimakasih atas canda tawa dan keseruan yang kalian berikan. Terimakasih dukungannya dalam segala hal. Terimakasih sudah menjadi tempat berkeluh kesah penulis selama ini. Semoga kalian diberikan kesehatan dan dipermudah segala urusannya.

17. Sahabat penulis Burons Squad yang sekaligus KKN dan PKL yaitu Adinda Safitri Mulyani, Indah Syakina Dewi, Diah Ayu Apriliani, Tessa Putri Pramida, Rahma Family dan Reza Gama Prasadana. Terimakasih untuk rangkaian canda, tawa dan duka yang telah dilewati bersama-sama walaupun sering terjadi perselisihan, itulah yang membuat kita satu sampai sekarang. Terimakasih telah menemani, memberikan banyak bantuan, motivasi, dan memberikan waktu terbaik kalian. Terimakasih telah menjadi bagian dalam masa perkuliahan penulis. Semoga kita semua sukses kedepannya.
18. Sahabat SMA penulis Methamel Duri, Lusy Fatrisia dan terkhusus SFSG (Solidaritas Friend Ship Goals) yaitu, Crian Destiansah, Xenna Chatrien, Dea Ananda, Renata Indah, Susi Puspita, Thalita Salsabila, Nada Safitri, Farisa Yumna, Tri Wahyuni, Asyasauqi. Terimakasih telah berbagi canda tawa dan kehebohan disetiap kali bertemu kepada penulis sampai saat ini. Terimakasih telah melengkapi masa SMA penulis hingga saat ini. semoga kita bisa langgeng kedepannya dan sukses untuk kita kedepannya.
19. Sahabat kecil penulis Wiwit. Terimakasih sudah menjadi sahabat penulis dari 18 tahun lalu. Terimakasih untuk tetap bersahabat dan memberikan lembaran aktu terbaik sejak kita bertemu dan mempertahankan semuanya sampai saat ini. terimakasih untuk tetap sama tidak berubah disetiap pertemuan kita. Semoga persabahabatan kita tetap langgeng dan terus bersama ya.

20. Teman-teman seperjuangan seangkatan Ilmu Administrasi Bisnis 2018, teman teman reg A, Reg B, dan Paralel yang tidak bisa di sebutkan satu persatu. Terimakasih atas hari-hari yang kita lewatin selama masa perkuliahan. Terimakasih atas canda tawa dan keseruan kalian. Semoga kita menjadi pengusaha sukses dimasa depan.
21. Untuk kak Tridayanti Rafni. Terimakasih kak rafni telah membantu penulis selama ini dalam segala hal tentang perkuliahan. Terimakasih kak sudah mau direpotkan dan terimakasih untuk dukungannya.
22. Kepada pihak PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung, yang menjadi tempat magang dan tempat mencari pengalaman selama 6 bulan. Terimakasih ibu bapak telah membimbing dan menyambut baik kami. Terimakasih atas canda tawa selama 6 bulan ini, terkhusus untuk staff bagian umum dan untuk kak aulia serta kak benny yang telah membantu penulis untuk mendapatkan informasi terkait dengan skripsi penulis. terimakasih ibu bapak dan kakak, semoga kalian diberikan kesehatan serta keberkahan dalam setiap langkah.
23. Untuk Kucing kesayangan Kelly. Terimakasih sudah menjadi penghibur disaat penulis lelah. Tetap bersama penulis ya sayang. Mba indah sayang kelly.
24. Untuk diriku sendiri Indah Widyastuti. Hai Indah terimakasih telah bertahan sejauh ini. Terimakasih atas perjuangan dan pencapaian yang kamu lakukan. Kamu hebat, kamu kuat, tetap semangat indah, kamu pasti bisa melewati cobaan selanjutnya. Hai indah, kamu layak mendapatkan semua ini. terus berjuang dan berusaha untuk menjadi yang terbaik ya.

Bandar lampung, 24 Januari 2023
Penulis

Lindah Widyastuti

DAFTAR ISI

Halaman

COVER	
ABSTRAK	
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Pemasaran.....	11
2.1.1 Pengertian Pemasaran	11
2.1.2 Konsep Pemasaran	12
2.2 Jasa	14
2.2.1 Pengertian Jasa	14
2.3 Produk	15
2.3.1 Pengertian Produk	15
2.3.2 Klasifikasi Produk	16
2.4 Keunggulan Bersaing	18
2.4.1 Definisi Keunggulan Bersaing (<i>Competitive Advantage</i>) ...	18
2.4.2 Definisi Pesaing (<i>Competitor</i>)	19
2.5 Strategi Keunggulan Bersaing	20
2.5.1 Pengertian Strategi	20
2.5.2 Manajemen Strategi.....	21
2.5.3 Tingkatan Strategi	22
2.5.4 Strategi Bersaing Porter	23
2.5.5 Tujuan Strategi Keunggulan Bersaing	26
2.6 <i>Boston Consulting Group</i> (BCG).....	26
2.6.1 Pengertian BCG dan Matriks BCG	26
2.6.2 Keputusan Matriks BCG	30
2.6.3 Tujuan Matriks BCG	32

2.7	Penelitian Terdahulu	29
2.8	Kerangka Pemikiran.....	34
III.	METODE PENELITIAN	36
3.1	Jenis Penelitian.....	36
3.2	Pendekatan Penelitian	37
3.3	Fokus Penelitian	37
3.4	Sumber Data	37
3.5	Informan	38
3.6	Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian.....	39
	3.6.1 Lokasi Penelitian	39
	3.6.2 Waktu Penelitian	39
3.7	Instrumen Penelitian.....	40
3.8	Teknik Pengumpulan Data	40
3.9	Metode Analisis Data	41
	3.9.1 Membuat Matriks BCG.....	43
3.10	Teknik Keabsahan Data	44
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1	Profil Perusahaan.....	46
	4.1.1 Sejarah PERUMDA Air Minum Way Rilau.....	46
	4.1.2 Visi, Misi dan Logo PERUMDA Air Minum Way Rilau..	47
	4.1.3 Struktur Organisasi PERUMDA Air Minum Way Rilau...	48
4.2	Analisis Data	56
	4.2.1 Hasil Analisis	56
4.3	Pembahasan	63
V.	KESIMPULAN DAN SARAN	73
5.1	Kesimpulan.....	73
5.2	Saran.....	74
	DAFTAR PUSTAKA	76
	LAMPIRAN.....	79

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Banyaknya air terjual dan nilainya menurut jenis konsumen PERUMDA Air Minum Way Rilau.....	1
1.2 Jumlah Pelanggan PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung Tahun 2017-2020.....	2
2.1 Penelitian Terdahulu.....	32
4.1 Jumlah Pelanggan dan Air Disalurkan Menurut Kategori Pelanggan di Kota Bandar Lampung Tahun 2019.....	57
4.2 Jumlah Pelanggan dan Air Disalurkan Menurut Kategori Pelanggan di Kota Bandar Lampung Tahun 2020.....	58
4.3 Volume Penjualan Produk Sumur Bor CV. Hijrah Fuji Jaya Tahun 2019.....	59
4.4 Volume Penjualan Produk Sumur Bor CV. Hijrah Fuji Jaya Tahun 2020.....	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1.1. Persentase Banyaknya Air Bersih yang Disalurkan, 2020.....	4
Gambar 2.1. Matriks BCG	28
Gambar 2.2 1Keputusan Matriks BCG	31
Gambar 2.3 2Kerangka Pemikiran	34
Gambar 3. 1 Matriks BCG	43
Gambar 4.1 Logo PERUMDA Air Minum Way Rilau	47
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PERUMDA Air Minum Way Rilau.....	48
Gambar 4.3 Matriks BCG	63

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu Perusahaan yang didirikan pada umumnya bertujuan untuk memperoleh keuntungan yang besar, salah satu caranya adalah dengan meningkatkan volume penjualan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai tujuan utamanya. PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung sebagai salah satu produsen air bersih di wilayah Bandar Lampung sampai saat ini masih menjadi *market leader* dalam bisnis air bersih. Walaupun demikian PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung menghendaki para pelanggannya beralih ke perusahaan lain kecuali daerah atau wilayah yang aksesnya tidak dapat dijangkau oleh PERUMDA Air Minum Way Rilau. Oleh sebab itu, perusahaan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik agar para pengguna air bersih tetap setia untuk selalu memakai air bersih yang dikelola dari PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung sebagai pemenuhan tuntutan untuk selalu menjadi perusahaan yang terbaik. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, peneliti menemukan beberapa data sebagai berikut :

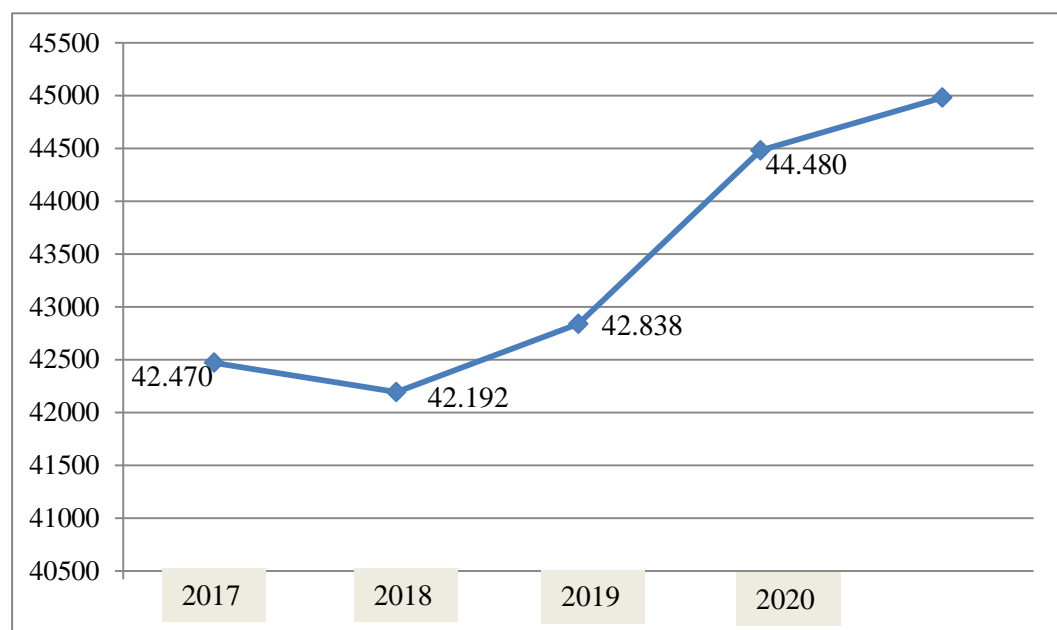
Tabel 1.1. Banyaknya air terjual dan nilainya menurut jenis konsumen PERUMDA Air Minum Way Rilau

Jenis Konsumen	Air Terjual (m³)	Nilai (Rp)
(1)	(2)	(3)
Rumah Tangga	6.990.092	33.434.272.730
Instansi Pemerintah dan TNI/Polri	829.191	967.439.000
Industri	837.297	2.534.948.740
Niaga	887.385	5.993.035.440
Sosial	417.264	859.779.410
Pelabuhan	59.327	1.187.848.000
Karyawan PDAM	24.429	54.704.000
Jumlah	8.715.137	45.032.027.320

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung

Berdasarkan pada keterangan data tabel 1.1 terbaru yang peneliti dapatkan bahwasannya dijelaskan mengenai banyaknya air yang terjual menurut jenis konsumen pada PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung tahun 2018, dari data tabel 1.1 di atas pada air yang terjual paling banyak terdapat pada jenis konsumen rumah tangga yakni 6.990.092 m³ dengan nilai Rp. 33.434.272.730, diikuti jenis konsumen niaga yakni 887.385 m³ dengan nilai Rp. 5.993.035.440, dan air yang sedikit terjual ada di dalam jenis konsumen karyawan PDAM yakni 24.429 m³ dengan nilai Rp. 54.704.000.

Tabel 1.2. Jumlah Pelanggan PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung Tahun 2017-2020

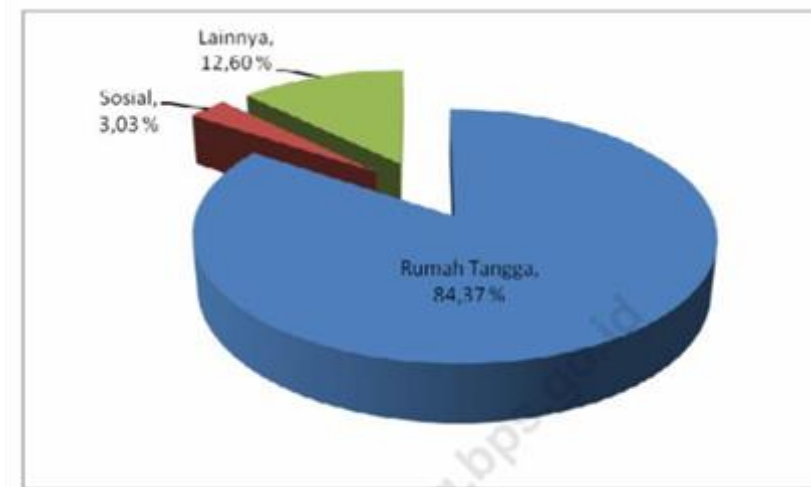


Sumber: Profil PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung

Dari data tabel 1.2. dapat dilihat bahwasannya jumlah pelanggan Sambungan Rumah (SR) PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung pada tahun 2017 adalah 42.470 dan pada tahun berikutnya tahun 2018 jumlah pelanggan Sambungan Rumah (SR) adalah 42.192, dimana dari tahun 2017 ke 2018 mengalami penurunan sebanyak 278 pelanggan. Pada tahun 2018 ke 2019 jumlah pelanggan Sambungan Rumah (SR) bertambah 646 pelanggan dan bertambah lagi pada tahun 2020, 1.642 pelanggan. Jika di total dari empat (4)

tahun terakhir ini PERUMDA Air Minum Way Rilau mengalami peningkatan sebanyak 2.288 pelanggan Sambungan Rumah (SR). Sebagai usaha dalam mempertahankan pelanggan, perusahaan harus mengetahui mana bentuk kebijakan dan juga strategi bisnis yang paling tepat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi keunggulan bersaing dalam sebuah perusahaan salah satu strategi yang sangat perlu digunakan untuk mengembangkan dan meningkatkan bisnis perusahaan. Salah satu strategi keunggulan bersaing yang dapat digunakan PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung adalah Metode Analisis BCG (*Boston Consulting Group*). Metode Analisis BCG (*Boston Consulting Group*) merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategi dengan mengklasifikasikan terhadap potensi keuntungan perusahaan (Kotler) dalam Putra (2014).

Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) merupakan salah satu matriks untuk melihat dua indikator yaitu *market share* dan *market growth*. *Market share* digunakan sebagai indikator sedangkan *market growth* digunakan untuk melihat apakah pasar sedang jenuh dalam artian tidak ada pertumbuhan permintaan terhadap suatu produk atau jasa pada perusahaan. Matriks BCG menjadi salah satu alat yang dapat membantu perusahaan dalam membuat keputusan yang dapat digunakan oleh perusahaan, tidak terkecuali sektor publik ataupun pemerintahan. Meskipun memiliki beberapa kekurangan, matriks ini menjadi matriks perencanaan yang banyak digunakan pada perusahaan. Perusahaan PDAM juga memiliki pangsa pasarnya sendiri dimana terbagi-bagi atas beberapa macam konsumen.



Gambar 1.1. Persentase Banyaknya Air Bersih yang Disalurkan, 2020
Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi

Berdasarkan data gambar 1.1 menjelaskan pelanggan perusahaan air bersih di Provinsi Lampung terbagi menjadi tiga kategori yaitu pelanggan rumah tangga, sosial dan lainnya (Instansi Pemerintah, Niaga, Industri, Khusus). Banyaknya air bersih yang disalurkan oleh perusahaan air bersih ke seluruh pelanggan tahun 2020 tercatat sebanyak 17,17 juta m³ atau mengalami penurunan sekitar 1,01 juta m³ (5,56 persen) jika dibandingkan dengan tahun 2019 yang tercatat sebanyak 18,18 juta m³. Hal ini disebabkan karena adanya kebocoran pada pipa penyaluran air bersih. Dari total volume air bersih yang disalurkan pada tahun 2020, lebih dari separuhnya (55,44 persen) disalurkan oleh perusahaan air bersih di Kota Bandar Lampung. Apabila dilihat menurut kategori pelanggan, air bersih yang disalurkan terbanyak adalah untuk pelanggan rumah tangga yang mencapai 14,48 juta m³ atau 84,37 persen, maka rata-rata air yang disalurkan perusahaan air bersih tahun 2020 mencapai 178,98 m³ per pelanggan rumah tangga, pelanggan sosial 3,03 persen dan lainnya 12,60 persen.

Agar produk atau jasa dapat diterima oleh kalangan masyarakat, perusahaan melakukan inovasi seperti meluncurkan produk baru, melakukan pengelolaan air yang baik, menjaga kinerja karyawan, melakukan pemasaran yang unggul dalam persaingan bisnis, untuk dapat mencapai hal tersebut, sebuah perusahaan harus

menentukan strategi yang digunakan. Salah satu strategi yang harus diperhatikan yaitu strategi dalam bidang pemasaran bisnis, dimana perusahaan harus mampu menciptakan strategi keunggulan bersaing yang baik untuk keberlangsungan bisnis yang dijalankan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan air bersih adalah perusahaan yang melakukan kegiatan pengadaan, penjernihan, penyediaan dan mendistribusikan air bersih secara langsung melalui pipa atau truk tangki ke pelanggan perumahan, institusi, industri dan konsmen lainnya untuk tujuan komersial. Oleh karena, itu PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung sebagai Perusahaan yang bergerak dibidang pengelolaan air bersih bertujuan untuk melayani kebutuhan air bersih bagi masyarakat Tanjung Karang dan sekitarnya. Namun dalam mengembangkan usaha air bersih ini, agar dapat bersaing dengan perusahaan air bersih lainnya kedepannya perusahaan memerlukan strategi untuk bertahan dan bersaing di pasar.

Seiring persaingan bisnis yang semakin ketat dari waktu ke waktu, perusahaan harus siap untuk menjadi lebih kompetitif. Strategi bersaing yang ditetapkan oleh suatu perusahaan memiliki strategi yang berbeda-beda tergantung dari potensi bisnis perusahaan yang dijalankan. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu siap beradaptasi dengan bentuk strategi persaingan pesaing. Untuk sukses dipasar, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah strategis kompetitif untuk menjalankan proses bisnisnya. Salah satu yang dapat digunakan untuk menilai daya saing suatu perusahaan adalah keuntungan ekonomis.

Perusahaan yang dapat menghasilkan pengembalian ekonomi yang melebihi pengembalian ekonomi rata-rata pesaing mereka di industri atau pasar yang sama sangat kompetitif. Keunggulan bersaing adalah keuntungan yang diperoleh ketika suatu perusahaan memiliki dan menghasilkan suatu produk atau jasa yang dianggap lebih baik dari pesaingnya dipasar sasarannya. Untuk melakukan yang lebih baik daripada pesaing kita dalam hal strategi bisnis, penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari unit bisnis kita dan pesaing kita. Keunggulan bersaing juga merupakan keunggulan yang didasarkan pada

karakteristik hubungan persaingan yang ideal berdasarkan komponen dan basis sumber daya yang sama antara suatu organisasi dengan satu atau lebih organisasi lainnya.

Salah satu faktor yang penting dalam bertahannya bisnis adalah strategi keunggulan bersaing yang tepat dan juga sesuai, dari sini maka produk ataupun jasa yang ditawarkan akan mudah di terima oleh para pelanggan PERUMDA Air Minum Way Rilau. Karena salah satu tujuan perusahaan adalah memaksimalkan nilai perusahaan dan mencapai kinerja perusahaan yang maksimal, maka PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung perlu mengetahui posisi perusahaan di industri air bersih agar dapat mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasarnya. Oleh sebab itu, manajemen perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan hubungan dengan para pesaing, dan mencapai tujuan perusahaan, manajemen di sarankan menerapkan konsep strategi keunggulan bersaing berbasis BCG matriks untuk mengetahui posisi produk yang di jual, posisi disini dapat menunjukkan perbandingan mengenai pangsa pasar dan pertumbuhan pasar dari para persaingan produk yang sejenis dari perusahaan air bersih lainnya.

Salah satu cara untuk menentukan posisi suatu produk di pasar ini adalah dengan menggunakan metode analisis BCG, Metode BCG matriks digunakan untuk mengklasifikasikan potensi keuangan perusahaan untuk menyusun rencana strategis bisnis. Maka dari itu metode ini lebih kompetitif dan juga dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan alokasi sumber daya berdasarkan pertumbuhan bisnis serta pangsa pasarnya, Matriks BCG menjadi salah satu metode yang cukup valid dalam pengaplikasian dasar yang cukup dimengerti, hanya dengan melihat gambar grafiknya pembisnis akan dengan mudah melihat posisi perusahaan sedang berada dikuadran mana, sedangkan pada metode SWOT yang digunakan untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan kondisi seperti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Pada saat peneliti melakukan observasi awal, peneliti menemukan beberapa hal. Salah satunya yakni masalah dalam hal pelayanan kepada konsumen dimana pihak perusahaan kurang cepat dalam menangani keluhan konsumen seperti air yang mengalir kerumah - rumah tidak 24 jam dan PERUMDA bersifat menerima saja atau tidak aktif dalam menangani keluhan konsumen. Untuk dapat mempertahankan atau meningkatkan *market share* PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung harus mengetahui posisi dari perusahaannya dengan maksud dan tujuan memaksimalkan nilai dan dapat mencapai hasil kinerja yang optimal, sehingga perusahaan dapat menentukan atau menerapkan strategi pemasaran berdasarkan matriks atau metode BCG (*Boston Consulting Group*).

Hal tersebut didukung oleh salah satu penelitian terdahulu yaitu Sauqi, A (2021). Penelitian ini berfokus pada analisis untuk dapat mengetahui lebih mendalam tentang posisi dan perkembangan dengan menerapkan analisis BCG (*Boston Consulting Group*). Pada objek yang diteliti ini strategi ini terletak pada menjaga kualitas produk, dalam hal ini merupakan bentuk pelayanan yang berkualitas. Untuk menjaga kualitas pelayanan yang prima agar kedepannya tetap dapat mempertahankan keunggulan yang telah ada dan dapat lebih stabil menghadapi kompetitor. Salah satu metode untuk mengetahui posisi produk dipasaran adalah menggunakan metode analisis Boston Consulting Group (BCG). Karena metode analisis BCG merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategi dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan. Matriks BCG banyak memberikan bantuan kepada manajemen dalam hal pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pemeliharaan strategi bisnis.

Sebagian besar penduduk di Indonesia, khususnya penduduk di kota Bandar Lampung menyadari pentingnya air bersih. Menurut Hartono, Sari, Jannah & Anonim, n.d dalam Zulhilmi, Usma'illah Effendy, Darwin Syamsul, Idawati (2019) air merupakan salah satu komponen pembentuk lingkungan sehingga tersedianya

air yang berkualitas mengindikasikan lingkungan yang baik. Air merupakan sumber kehidupan yang wajib bagi seluruh makhluk hidup kualitas air yang bersih merupakan suatu kebutuhan sehari-hari manusia untuk minum, mandi dan kegiatan aktivitas seperti memasak, hingga mencuci pakaian. Air minum dengan kualitas yang bersih sangatlah penting bagi tubuh manusia karena jika air yang kita gunakan bukanlah air yang bersih melainkan air yang sudah terkontaminasi, hal itu dapat dengan mudah menyebabkan timbulnya berbagai penyakit. Kualitas air yang kurang baik, didalamnya mengandung kontaminan berbahaya yang jika dikonsumsi terus menerus dalam jangka waktu yang lama dapat menyebabkan berkembangnya penyakit yang disebabkan oleh adanya bakteri dan logam berat. Berdasarkan latar belakang yang telah saya uraikan diatas yaitu tentang strategi keunggulan bersaing, maka saya sebagai peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul : **“Analisis Keunggulan Bersaing Berdasarkan Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) Pada PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah sangat penting dalam penelitian, dan perumusan masalah berbentuk pertanyaan terkait penelitian yang diajukan di lapangan sebagai panduan untuk langkah selanjutnya dalam pengumpulan data. Adapun masalah pokoknya yaitu Analisis Keunggulan BCG (*Boston Consulting Group*) Pada PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung. Maka dapat dirumuskan menjadi beberapa rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana posisi kuadran matriks BCG (*Boston Consulting Group*) pada strategi keunggulan bersaing produk air bersih di PERUMDA Air Minum Way Rilau?
2. Apa saja strategi yang harus diterapkan oleh PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung berdasarkan matriks BCG (*Boston Consulting Group*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah rumusan kalimat yang menunjukkan adanya hasil, sesuatu yang akan didapatkan setelah penelitian selesai, sesuatu yang akan dicapai atau dituju dalam sebuah penelitian. Berdasarkan hasil rumusan masalah yang sudah dibuat diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui posisi kuadran matriks BCG (*Boston Consulting Group*) dalam strategi keunggulan bersaing PERUMDA Air Minum Way Rilau.
2. Untuk mengetahui strategi yang diterapkan oleh PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung berdasarkan matriks BCG (*Boston Consulting Group*).

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Secara Teoritis, hasil penelitian ini semoga dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya terutama tentang penelitian akan Analisis BCG (*Boston Consulting Group*) Terhadap Keunggulan Bersaing.
2. Secara Praktis, hasil penelitian ini terbagi dalam 3 (tiga) segmen yaitu :
 - a. Bagi Perusahaan: Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Way Rilau diharapkan dapat menerima masukan mengenai strategi yang dapat digunakan kedepannya untuk dapat meningkatkan jumlah pelanggan, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan perumusan strategi yang tepat untuk melaksanakan dan benar benar dapat meningkatkan jumlah pelanggan air bersih di PERUMDA Air Minum Way Rilau.
 - b. Bagi peneliti: Penelitian ini akan sangat bermanfaat kedepannya khususnya dalam pengembangan strategi bisnis yang berkaitan dengan analisis BCG (*Boston Consulting Group*) dalam pelaksanaan strategi keunggulan bersaing.
 - c. Bagi peneliti lain: Diharapkan menjadi sesuatu bahan tambahan atau referensi yang di kemudian hari akan memberikan sebuah proposisi dalam melakukan penelitian dalam bidang (konteks) yang sama.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran

2.1.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu aktivitas yang menentukan keberhasilan serta pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuan pemasaran itu sendiri adalah untuk dapat meningkatkan penjualan yang dapat menghasilkan profit dengan cara memuaskan kebutuhan serta keinginan konsumen. Pada umumnya, suatu perusahaan akan berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa yang dihasilkan dengan tujuan akan memperoleh keuntungan dari proses penjualan tersebut. Kegiatan pemasaran bukan hanya sekedar penjualan dan periklanan, tetapi berpusat pada lini bisnis sebagai pemenuhan kebutuhan keinginan manusia. Dalam konteks pemenuhan kebutuhannya, manusia mempunyai selera yang berbeda-beda sesuai dengan apa yang dibutuhkan dari produk atau jasa yang ditawarkan, maka dari itu semakin banyak pula pilihan yang tersedia bagi konsumen dalam memilih produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, oleh karena itu pemasaran harus mengidentifikasi preferensi tersebut dan memenuhi kebutuhan konsumen. Suatu kegiatan pemasaran bukan hanya bekerja sekedar menjual dan mengiklankan tetapi lebih berpusat pada usaha pemenuhan kebutuhan konsumen. Berikut ini adalah pengertian pemasaran menurut para ahli sebagai berikut :

1. Kotler dan Amstrong dalam Arlin & Imantoro (2021) mendefinisikan pemasaran sebagai proses dimana perusahaan menciptakan dan membangun nilai bagi pelanggannya, perusahaan memiliki hubungan yang kuat dengan pelanggan untuk memahami nilai dari pelanggan sebagai penghargaan.

2. Tjiptono dalam Arlin & Imantoro (2021) mendefinisikan Pemasaran adalah upaya untuk mencapai keuntungan pelanggan dan kepuasan pelanggan melalui keuntungan.
3. Laksana dalam Ida Wibowati (2020) pemasaran merupakan segala kegiatan yang menawarkan suatu produk untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.
4. Kotler & Keller dalam (Ismanto, 2020) pemasaran merupakan sistem komprehensif yang dirancang untuk perencanaan bisnis, penetapan harga, promosi dan distribusi, memenuhi tujuan dan perusahaan.

Dari definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep pemasaran bukan hanya menjual dan mempromosikan produk atau jasa, tetapi merupakan suatu proses yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan individu maupun kelompok melalui pertukaran serta merupakan kegiatan perusahaan melalui alat pemasaran yaitu merancang konsep, menentukan harga dan mendistribusikan.

2.1.2 Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran sangat berorientasi pasar dan didorong oleh konsumen. Karena tujuannya adalah keuntungan jangka panjang, maka perusahaan yang menggunakan konsep pemasaran akan memiliki hubungan yang baik dengan pelanggannya. Dalam Fadilah (2020) Konsep pemasaran terdiri dari 4 pilar, diantaranya :

1. Pasar Sasaran (*Target Market*)

Perusahaan bisa melakukan yang terbaik jika mereka memilih pasar sasaran dengan dengan hati-hati dan mempersiapkan program pemasaran yang sesuai.

2. Kebutuhan Pelanggan (*Consumer Needs*)

Setelah perusahaan menentukan pasar sasarannya, perusahaan harus memahami dan mengerti kebutuhan pelanggan.

3. Pemasaran Terpadu (*Intergrated Marketing*)

Pada saat semua departemen di sebuah perusahaan bekerja sama untuk melayani kepentingan pelanggan, hasilnya berupa pemasaran terpadu.

4. Kemampuan Menghasilkan Keuntungan (*Profitability*)

Tujuan terpenting dari konsep pemasaran adalah membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Bagi perusahaan, tujuan utamanya adalah kemampuan untuk memperoleh keuntungan secara terus-menerus dalam jangka panjang, bagi organisasi nirlaba dan kemasyarakatan, tujuannya adalah bertahan dan menarik cukup banyak dana untuk menjalankan pekerjaan yang bermanfaat.

Dengan adanya bantuan konsep pemasaran, pelaku bisnis harus berusaha membangun hubungan yang baik dengan konsumen agar dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan. Sebuah bisnis tidak harus dapat menjual barang dan jasa yang dihasilkan, tetapi harus menghasilkan barang dan jasa yang dapat dijualnya. Konsep pemasaran mengajarkan bahwa kegiatan pemasaran suatu perusahaan harus dimulai dengan upaya mengenali dan mengartikulasi keinginan dan kebutuhan konsumen. Perusahaan kemudian menyesuaikan operasinya untuk secara efektif dan efisien memenuhi kebutuhan konsumen. Tujuan efektif dan efisien disini yaitu kepuasan pelanggan harus akurat dan tepat waktu dan juga harus terjadi tepat apa yang diinginkan pelanggan dan kapan pelanggan menginginkannya. Titik akhir dan titik awal konsep pemasaran adalah dengan mengerti apa yang dimaksud konsumen, apa yang konsumen inginkan atau butuhkan kemudian bagaimana kebutuhan atau keinginan itu dengan upaya pemasaran terpadu agar kelanjutannya konsumen merasa puas dalam jangka waktu yang panjang. Konsep pemasaran dan konsep penjualan berbeda, konsep penjualan diawali dari kesadaran tentang “apa yang bisa di buat”, lalu dikembangkan dengan bagaimana mempromosikannya sehingga produk yang kita buat dapat terjual dan mendapatkan keuntungan melalui volume penjualan.

2.2 Jasa

2.2.1 Pengertian Jasa

Jasa adalah suatu tindakan atau kegiatan yang dapat diberikan oleh satu pihak kepada pihak lain yang sifatnya tidak esensial dan tidak memberikan kepemilikan. Jasa sering dilihat sebagai fenomena yang cukup kompleks. Kata dari jasa sendiri memiliki banyak arti, mulai dari *personal service* hingga *service as a product*. Definisi tentang jasa yang dikemukakan oleh para ahli sangatlah bermacam-macam :

1. Menurut Daryanto dalam Suhada dan Putra (2016), mengemukakan bahwa layanan didefinisikan sebagai kinerja yang tidak berwujud, cepat hilang, nyata yang dapat dirasakan lebih tidak harus dimiliki, dan pelanggan lebih cenderung terlibat secara aktif dalam proses penggunaan layanan.
2. Menurut Kotler dan Amstrong dalam Hymy dan Tanoto (2019), jasa pada dasarnya adalah semua kegiatan ekonomi yang tidak menghasilkan produk fisik, tetapi biasanya dikonsumsi bersamaan dengan produk tersebut dihasilkan, dengan begitu dapat menambah nilai bagi konsumen seperti kenyamanan dan lain-lainnya atau sebagai solusi atas masalah yang konsumen hadapi.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwasannya jasa bukanlah suatu barang melainkan suatu proses atau aktivitas yang tidak berwujud untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Konsep diatas memandang jasa sebagai sebuah sistem dimana kualitas suatu jasa merupakan kinerja dari penyedia jasa dalam setiap elemen penyusun paket jasa tersebut. Jika kinerja salah satu elemen kurang baik, maka secara keseluruhan kualitas jasa tersebut akan buruk.

2.3 Produk

2.3.1 Pengertian Produk

Definisi produk menurut para ahli :

1. Kotler dan Armstrong dalam Mega Hardi Anggraeni dan Santoso (2018) mendefinisikan produk (*product*) sebagai segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar agar menarik perhatian akuisis, penggunaan, atau konsumsi yang dapat memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan.
2. Sangadji dalam Mega Hardi Anggraeni dan Santoso (2018) mengemukakan bahwa : Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepasar untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.
3. Saladin dalam Windy Mamonto, J.F.A Tumbuan, dan Rogi (2021) Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan, atau dikonsumsi, dan yang dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan.
4. Kotler dan Keller dalam Windy Mamonto, J.F.A Tumbuan, dan Rogi (2021) Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan kepasar untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan.

Menurut Tjiptono dalam Dewi Pratiwi dan Suriani (2017) ada tiga tingkatan produk, yang dijelaskan sebagai berikut :

1. *Core benefit (Namely the fundamental service of benefit that costumer really buying)* yang merupakan manfaat dasar dari suatu produk yang ditawarkan kepada konsumen.
2. *Actual product (delivered service)* yang merupakan produk fisik yang memberikan manfaat produk kepada konsumen, seperti nama merek, layout, dan layanan terminal bandara.
3. *Augmented product (namely that one includes additional service and benefit that distinguish the company's offer from compotitor's offer)* yang merupakan sesuatu yang membedakan antara produk yang ditawarkan oleh badan usaha dengan produk atau barang yang ditawarkan perusahaan lain sebagai pesaing.

2.3.2 Klasifikasi Produk

Dalam (Ismanto, 2020) Klasifikasi Produk dalam jenis produk yakni berdasarkan ketahanan (*durability*) dan keberwujudan (*tangibility*). Dalam hal ini pemasar menggolongkan menjadi dua kelompok ketahanan dan keberwujudannya:

1. Barang

Menurut Tjiptono Barang adalah produk fisik yang dapat kita lihat, sentuh, rasakan dan pegang. Dan mengenai umur simpan barang, terbagi menjadi dua yaitu :

- a. Barang tidak tahan lama (*nondurable goods*) dimana barang ini biasanya dikonsumsi dalam beberapa kali penggunaan saja.
- b. Barang tahan lama (*durable goods*) dimana barang ini biasanya dapat digunakan dalam kurun waktu yang lama.

2. Jasa (service)

Jasa (service) merupakan produk yang tak berwujud yang artinya tidak dapat dilihat dan diraba tetapi dapat dirasakan. Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *nonstandardized output*, yang artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Para pembeli jasa sangat peduli terhadap variabilitas yang tinggi dan sering kali mereka meminta pendapat orang lain sebelum memutuskan untuk memilih penyediaan jasa. Terdapat dua jenis barang dagangan, tergantung pada siapa konsumennya dan untuk apa barang itu.

1. Barang Konsumen

Barang konsumen adalah barang yang dipergunakan untuk kepentingan konsumen diakhir seperti contoh individu dan rumah tangga, bukan untuk tujuan bisnis semata. Barang konsumen dibagi menjadi empat jenis, sebagai berikut :

a. *Convenience Goods*

Convenience Goods merupakan barang-barang yang memiliki frekuensi yang tinggi terhadap pembeliannya (yang sering dibeli) segera dibutuhkan dan memerlukan upaya minimal (sangat sedikit) untuk membandingkan dan membelinya. Sebagai contoh sabun, pasta gigi, dan lain-lain.

b. *Shopping Goods*

Shopping Goods merupakan produk yang dipilih konsumen untuk dibeli dengan membandingkan berbagai pilihan yang tersedia. Kriteria perbandingan meliputi harga, kualitas barang dan model dari setiap item yang ditawarkan. Contohnya seperti alat rumah tangga, pakaian dan *furniture*.

c. *Specialty Goods*

Specialty Goods merupakan produk yang memiliki karakteristik unik dan/atau identifikasi merek ketika sekelompok konsumen melakukan upaya khusus untuk membelinya. Biasanya, jenis produk ini terdiri dari barang-barang kelas atas atau mewah dari merek dan model tertentu. Contohnya seperti, kapal pribadi, jet pribadi, dan pakaian atau kosmetik yang dirancang oleh perancang terkenal (Christian Dior dengan produknya DIOR dan Frank Angelo dan Frank Toskon dengan produknya MAC *Cosmetics*), dan lain-lain.

d. *Unsought Goods*

Unsought Goods merupakan produk yang tidak diketahui oleh konsumen dan sudah diketahui, tetapi belum terfikir untuk membeli. Contohnya seperti batu nisan dimana produk ini sudah diketahui tetapi tidak terfikirkan untuk membeli dan produk yang sama sekali belum diketahui, jenis produk ini adalah hasil inovasi.

2. Barang Industri

Barang Industri adalah suatu jenis produk yang memerlukan pengolahan lebih lanjut untuk mencapai manfaat tertentu. Pengolahan memberikan nilai tambah pada produk. Umumnya, hasil pengolahan produk akan di perjual belikan. Semakin banyak manfaat yang ditambahkan, semakin tinggi pula harga jual item dan sebaliknya. Ada tiga klasifikasi barang industri, sebagai berikut :

a. *Materials and parts* (Bahan baku dan suku cadang)

Materials and parts merupakan produk yang keseluruhannya masuk ke produk pabrik. Produk ini dibagi menjadi dua kelas : bahan baku, bahan manufaktur dan suku cadang.

b. *Capital item's* (Barang Modal)

Capital item's merupakan barang yang tahan lama yang memfasilitasi pengembangan dan pengelolaan produk akhir.

c. *Supply and business service* (Layanan bisnis dan pasokan)

Supply and business service merupakan produk dan layanan jangka pendek yang memfasilitasi pengembangan atau pengelolaan produk jadi. Persediaan ini terdiri dari dua jenis : peralatan untuk perawatan dan peralatan untuk perbaikan.

2.4 Keunggulan Bersaing

2.4.1 Definisi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Menurut Schwarzl & Grabowska dalam (Ismanto, 2020) menciptakan keunggulan kompetitif adalah proses berkelanjutan dan jangka panjang yang memanfaatkan sumber daya peluang yang tersedia untuk menciptakan produk bernilai tambah untuk bisnis apa pun.

Pengertian Keunggulan Kompetitif Menurut Para Ahli :

1. Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen dalam (Dr. Aprizal, 2018) keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi

bersaing meliputi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus.

2. Menurut Robert Grant dalam (Dr. Aprizal, 2018) keunggulan bersaing adalah ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas perusahaan lainnya terjadi ketika perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan dan memiliki potensi mendapatkan laba lebih tinggi. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumen dan memperluas pangsa pasarnya dengan mengoptimalkan seluruh sumber dayanya untuk menghasilkan produk atau jasa yang lebih unggul dari pesaingnya dalam segala hal.

2.4.2 Definisi Pesaing (*Competitor*)

Menurut David Cravens dalam (Dr. Aprizal, 2018) “Pemasaran memberikan pemahaman pada kemampuan laba, posisi pasar, kepemimpinan harga dalam industri, teknologi industri, produk pasar, pangsa pasar yang bisa diandalkan bahkan pada tingkat segmen agar usaha lebih berhasil jika hanya ditunjukkan pada konsumen tertentu saja”. Menurut Boyd, Walker dan Larreche dalam (Dr. Aprizal, 2018) menyatakan bahwa “pesaing (*Competitor*) adalah struktur industri, sepak terjang berbagai kekuatan pesaing yang mempengaruhi kemampuan laba suatu industri”. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pesaing adalah suatu organisasi dengan kegiatan usaha yang sama memiliki sistem pelayanan yang sama pula, pangsa pasar yang sama dan daya saing yang sama.

2.4.3 Tujuan Strategi Keunggulan Bersaing

Philip Kotler dan Gary Armstrong dalam Carmia Elias (2018) mengemukakan bahwasannya terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing, sebagai berikut :

1. Membentuk suatu *positioning* yang tepat

Perusahaan berusaha untuk menunjukkan citra perusahaan yang baik kepada para pelanggan atau pasar sasaran.

2. Mempertahankan pelanggan/loyalitas

Pelanggan yang loyal adalah seperti keberuntungan masa depan yang jika dikelola dengan baik, dapat memberikan pendapatan jangka panjang yang baik bagi perusahaan.

3. Mendapatkan pangsa pasar baru

Perusahaan bertujuan untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menerapkan strategi bersaing untuk mencapai pasar seluas mungkin.

4. Memaksimalkan penjualan

Dalam memaksimalkan laba atau profit tidak hanya bergantung pada efektivitas strategi bersaing, tetapi juga pada keseluruhan sistem yang ada di dalam perusahaan dan unit bisnis.

5. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

Perusahaan perlu menciptakan kinerja yang efektif agar dapat mengendalikan bisnisnya secara strategis, yaitu kelompok pelanggan yang menerima layanan, kebutuhan pelanggan yang akan dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2.5 Strategi Keunggulan Bersaing

2.5.1 Pengertian Strategi

Strategi dalam dunia usaha atau bisnis diperlukan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan untuk mencapai tujuan atau sasaran baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut David dalam Sulistyio Gunawan (2018) strategi adalah cara umum untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis meliputi ekspansi geografis, diservikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi, penjualan, likuiditas, dan usaha patungan. Strategi adalah potensi keputusan dan tindakan manajemen yang membutuhkan sumber daya perusahaan yang signifikan. Oleh karena itu, strategi adalah tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh individu atau perusahaan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Definisi strategi menurut para ahli :

1. Menurut Sofjan dalam (Watrianthos, Sutrisno, & Hasibuan, 2020) strategi adalah penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan dan penentuan tujuan serta sasaran suatu organisasi yang mendasar dan bersifat untuk jangka panjang.
2. Menurut Hamdun Hanafi dalam Nurul Mubarak dan Eriza Yolanda Maldina (2017) strategi merupakan penetapan tujuan jangka panjang yang dasar dari suatu organisasi dan pemilihan alternatif tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi merupakan bagian penting dari sebuah perusahaan dan strategi digunakan untuk merencanakan langkah-langkah yang akan diambil perusahaan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang efektif dan efisien, perusahaan harus mampu menghadapi masalah dan hambatan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dalam hal ini, strategi dapat diartikan sebagai rencana yang dibuat oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan, kebijakan dan kebijakan yang harus diterapkan oleh suatu organisasi untuk mempertahankan keberadaannya dan memenangkan persaingan. Secara khusus, sebuah perusahaan atau organisasi perlu memiliki keunggulan kompetitif.

2.5.2 Manajemen Strategi

Pengertian manajemen strategi menurut para ahli:

1. Menurut Husein Umar dalam (Taufiqurokhman, 2016) mengemukakan manajemen strategi merupakan suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluation*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.
2. Menurut Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech dalam (Taufiqurokhman, 2016) mengemukakan manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan

tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

3. Menurut Wheelan dan Hunger dalam (Taufiqurokhman, 2016) mengemukakan manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
4. Menurut David (Yendra, La Ode Marihi, & Saling, 2022), manajemen strategi dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dari perumusan, pengaplikasian, dan evaluasi dari berbagai keputusan yang memungkinkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya.
5. Menurut Afin dalam (Yendra, La Ode Marihi, & Saling, 2022), manajemen strategis adalah cara menumbuhkan dan mengatur strategi sebuah organisasi atau perusahaan sehingga bisa mencapai tujuannya dengan baik dan tepat sesuai sasaran dan waktu yang ditetapkan.

Dari pengertian manajemen menurut ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan atau tindakan yang digunakan perusahaan untuk mencapai sasaran dimasa yang akan datang untuk menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

2.5.3 Tingkatan Strategi

Tingkatan strategi dalam (Taufiqurokhman, 2016) dibagi menjadi tiga, sebagai berikut:

1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*) merupakan strategi yang ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi didalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya alokasi diantara bisnis tersebut. Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.
2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*) merupakan *strategy* yang ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (*Strategy Business*

Unit=SBU). Strategi bisnis biasanya di formulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

3. Strategi Tingkat Fungsional (*Funtional Strategy*) merupakan strategi yang mempunyai ruang lingkup lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (*Research & Development*). Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep perusahaan yang paling utama adalah tergantung cara menerapkannya.

2.5.4 Strategi Bersaing Porter

Dalam (Fathurrohman, et al., 2021) Perusahaan harus memiliki daya saing agar dapat bertahan dalam industri. Keunggulan bersaing adalah keunggulan yang dimiliki suatu perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Perusahaan bisnis memperoleh keunggulan kompetitif dengan menerapkan strategi bersaing yang memadai di antaranya kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus (Porter).

1. Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*)

Dalam (Fathurrohman, et al., 2021) Di banyak industri, skala ekonomi adalah faktor yang paling efektif. Skala ekonomi terjadi ketika sesuatu dilakukan dengan lebih efisien atau pada tingkat yang berbeda-beda. Namun, skala ekonomi memiliki batasnya. Ukuran menambah kompleksitas dan dapat menyebabkan ketidak ekonomisan. Untuk sebagian besar kegiatan produksi, adalah nilai optimum ukuran di atas atau di bawah inefisiensi yang terjadi (Graham et al., 2020). Kepemimpinan biaya adalah tentang mencapai skala ekonomi dan memanfaatkannya untuk menghasilkan volume tinggi dengan biaya rendah. Strategi kepemimpinan biaya mendorong perusahaan bisnis untuk menghasilkan produk/jasa dengan biaya rendah untuk dipasarkan kepada

konsumen. “Strategi biaya rendah menekankan pada produksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah bagi konsumen yang sensitif terhadap harga” (Islam, Mustafa and Topuzovska Latkovikj. 2020). Menurut Griffin (2013) “Strategi biaya rendah efektif dilakukan ketika organisasi berupaya mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya dibawah biaya pesaing. Menurut Gamble, Peteraf and Arthur A. Thompson (2019) “tujuan strategis kepemimpinan biaya adalah memasarkan produk dengan biaya yang lebih jauh rendah daripada pesaing”.

2. Diferensiasi (*Differentiation*)

Dalam (Fathurrohman, et al., 2021) Strategi diferensiasi merupakan salah satu strategi bisnis utama (Wilson and Gilligan, 2005; Dombrowski, Krenkel and Wullbrandt, 2018). Diferensiasi mengacu pada pengembangan produk, strategi diferensiasi adalah strategi di mana organisasi berusaha untuk membedakan dirinya dari para pesaing melalui kualitas produk dan layanannya. Strategi ini memberikan loyalitas pelanggan yang tinggi. Oleh karena itu, jika pelanggan memahami produk atau layanan uniknya, mereka setia kepada perusahaan dan bersedia membayar harga lebih tinggi untuk produknya (Tanwar, 2013; Padillha et al., 2017). Menurut Thompson and Strickland ada beberapa cara agar para manajer dapat meningkatkan diferensiasi berdasarkan dorongan nilai sebagai berikut : meningkatkan fitur produk dan kinerja atribut yang menarik bagi konsumen, meningkatkan layanan kepada pelanggan atau menambahkan layanan ekstra, berinvestasi pada R&D terkait produksi, berjuang untuk inovasi dan kemajuan teknologi, mengejar peningkatan kualitas berkelanjutan, kegiatan meningkatkan pemasaran dan pembangunan merek, mencari masukan berkualitas tinggi, dan menekankan aktivitas pengolahan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan, keahlian, dan pengetahuan pegawai perusahaan.

3. Fokus (*Focus*)

Dalam (Fathurrohman, et al., 2021) Strategi fokus di usulkan dari Porter sebagai strategi generik, yang telah menunjukkan bahwa jika perusahaan menerapkan strategi fokus dengan cara yang tepat, kinerjanya akan meningkat. Strategi fokus adalah strategi di mana perusahaan berkonsentrasi pada pasar regional tertentu, lini produk, atau kelompok pembeli (Gamble, Peteraf and Arthur A. Thompson, 2019). Dengan strategi fokus, perusahaan bertujuan untuk melayani segmen di pasar terdekat. Mengejar strategi ini memberikan integrasi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan diferensiasi dan biaya rendah di segmen tertentu di mana perusahaan menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi. Perusahaan yang menerapkan strategi fokus memiliki keuntungan dan manfaat lebih besar. Salah satu keuntungannya adalah kemampuan perusahaan untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan di lingkungan, rasa, dan preferensi konsumen. Berfokus pada pasar tertentu yang memiliki kebutuhan yang berbeda dari pesaing, ini akan memberikan keunggulan dibandingkan pesaing berdasarkan pengetahuan dan pengalaman dibidang yang terkait dengan kompetensi seperti biaya rendah dan diferensiasi. Strategi fokus yang berhasil bergantung pada segmen industri yang ukurannya cukup, memiliki potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu penting bagi keberhasilan dari pesaing besar lainnya. Strategi fokus memiliki dua jenis alternatif yaitu tipe satu adalah strategi fokus dengan biaya rendah seperti contoh dalam mengelola produk atau layanan untuk jangkauan kecil (kelompok khusus) pelanggan dengan harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe dua adalah strategi fokus pada nilai terbaik dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Terkadang disebut diferensiasi terfokus, yakni nilai terbaik bertujuan untuk mengolah kelompok tertentu dengan produk atau layanan yang memenuhi selera mereka dan persyaratan lebih baik daripada produk pesaing (David and David, 2017).

2.5.5 Tujuan Strategi Keunggulan Bersaing

Philip Kotler dan Gary Armstrong dalam Carmia Elias (2018) mengemukakan bahwasannya terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing, sebagai berikut :

1. Membentuk suatu positioning yang tepat

Perusahaan berusaha untuk menunjukkan citra perusahaan yang baik kepada para pelanggan atau pasar sasaran.

2. Mempertahankan pelanggan/loyalitas

Pelanggan yang loyal adalah seperti keberuntungan masa depan yang jika dikelola dengan baik, dapat memberikan pendapatan jangka panjang yang baik bagi perusahaan.

3. Mendapatkan pangsa pasar baru

Perusahaan bertujuan untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menerapkan strategi bersaing untuk mencapai pasar seluas mungkin.

4. Memaksimalkan penjualan

Dalam memaksimalkan laba atau profit tidak hanya bergantung pada efektivitas strategi bersaing, tetapi juga pada keseluruhan sistem yang ada di dalam perusahaan dan unit bisnis.

5. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

Perusahaan perlu menciptakan kinerja yang efektif agar dapat mengendalikan bisnisnya secara strategis, yaitu kelompok pelanggan yang menerima layanan, kebutuhan pelanggan yang akan dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2.6 Boston Consulting Group (BCG)

2.6.1 Pengertian *Boston Consulting Group* (BCG) dan Matrix BCG

Dalam Mohajan (2018) *Boston Consulting Group* (BCG) adalah organisasi terkenal. Ini merupakan matriks pangsa pertumbuhan 2x2. Matriks ini didirikan pada tahun 1970 oleh Bruce Doolin Henderson (1915-1992) untuk BCG di Boston, Massachusetts, Amerika Serikat. Henderson adalah presiden dan *Cheif*

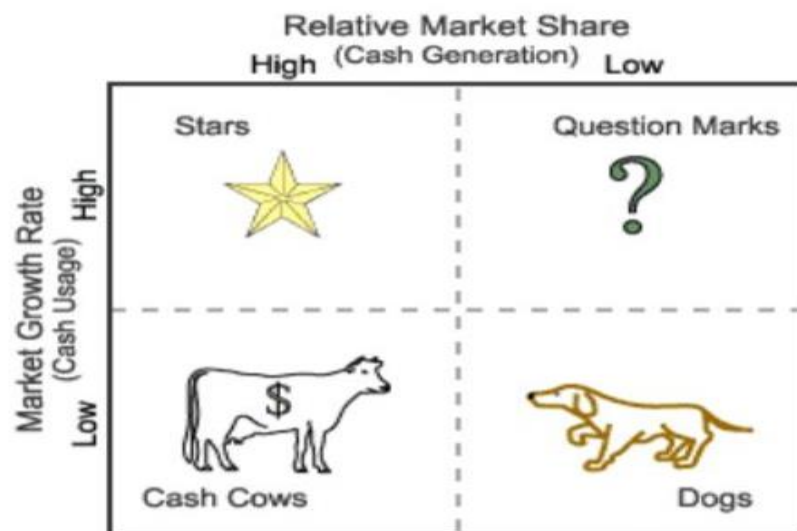
Executive Officer (CEO) sampai tahun 1980. Dia juga ketua sampai tahun 1985. Matriks membantu perusahaan bisnis untuk peningkatan keterampilan dalam menjalankan bisnis mereka secara efisien dan menguntungkan. Ini adalah matriks perencanaan portofolio yang paling terkenal dan sederhana. Ini menunjukkan bahwa organisasi harus memiliki keseimbangan produk yang sehat dalam jangkaun mereka. Hal ini berguna bagi perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara empat kategori yang dihasilkan perusahaan. Ini dianggap sebagai salah satu alat strategis paling terkenal dalam bisnis yang pernah dikembangkan (Ansoff, Ansoff & McDonnell) dalam Mohajan (2018).

BCG memberikan analisis dua dimensi sederhana tentang manajemen *Strategic Business Unit* (SBU) : yaitu, tingkat pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatif. Laju pertumbuhan industri berada pada sumbu vertikal dan pangsa pasar relatif berada pada sumbu horizontal. SBU memiliki misi dan tujuan terpisah yang dapat direncanakan secara independen dari bisnis lain (Temmerman). Ini mewakili representasi grafis dari pangsa pasar organisasi dan pertumbuhan industri tingkat. Sebuah organisasi dapat mengamati portofolio bisnis yang berbeda untuk mencapai keuntungan yang optimal (McDonald). Ini juga dapat membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya secara efisien. Ini dapat digunakan untuk memasok produk dan mengembangkan kualitas produk (Armstrong & Brodie, *Boston Consulting Group*).

Matriks *Boston Consulting Group* adalah bagan yang dibuat oleh Bruce untuk *Boston Consulting Group* pada tahun 1970 untuk membantu perusahaan menganalisis unit bisnis atau lini produk mereka. *Boston Consulting Group* digunakan untuk pemahaman pasar, pengoptimalan portofolio, dan alokasi sumber daya yang efektif dalam Putra (2013). Untuk memahami matriks BCG, kita perlu memahami pangsa pasar dan pertumbuhan pasar terkait. Pangsa pasar adalah presentase dari total pasar yang dilayani oleh suatu perusahaan, baik dalam bentuk pendapatan maupun dalam satuan volume. Semakin tinggi pangsa pasar, semakin tinggi proporsi pasar yang akan dikuasai. Matriks BCG adalah untuk

mengetahui produk mana saja yang layak mendapat perhatian dan dukungan finansial agar produk tersebut dapat bertahan dan berkontribusi terhadap kinerja jangka panjang perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang dan berkelanjutan di masa depan. BCG matriks menawarkan peta yang sangat berguna tentang kekuatan produk atau layanan perusahaan dan kelemahan, setidaknya dalam hal profitabilitas saat ini, serta kemungkinan arus kas.

Berikut adalah gambar matriks BCG :



Gambar 2.1. Matriks BCG

Sumber: <http://www.netmba.com/strategy/matrix/bcg/>

Keterangan :

1. Bintang (*Stars*)

Pada posisi ini bintang ditunjukkan dengan mencapai pangsa pasar yang besar dipasar yang berkembang pesat. Bintang dianggap sebagai peluang terbaik untuk pertumbuhan dan keuntungan perusahaan (Thompson & Strickland). Bintang adalah pemimpin dalam bisnis, tetapi masih membutuhkan banyak dukungan untuk promosi penempatan. Dalam posisi ini bintang menciptakan uang tunai dalam, jumlah besar untuk mendukung pangsa pasar yang kuat. Bintang juga menggunakan uang tunai dalam jumlah besar karena tingkat pertumbuhannya yang tinggi. Mereka memiliki kecenderungan untuk

mendapatkan keuntungan besar dari bisnis. Ketika pangsa pasar menjadi sangat besar, industri menjadi matang, dan tingkat pertumbuhan pasar menurun bintang berubah menjadi sapi perah dalam Mohajan (2018).

2. Sapi Perah (*Cash Cows*)

Pada posisi ini sapi perah memiliki pangsa pasar yang besar dalam periode matang dari industri yang tumbuh lambat (Thompson & Strickland). Sapi perah disebut *Cash Cows*, karena sapi perah menghasilkan uang lebih dari kebutuhan perusahaan. Perusahaan membutuhkan investasi yang sangat sedikit dan menghasilkan uang tunai yang signifikan untuk digunakan investasi di unit bisnis lain. Setelah pencapaian keunggulan kompetitif, sapi perah memiliki keuntungan yang tinggi dan menghasilkan banyak arus kas. Karena pertumbuhan industri rendah, sehingga investasi promosi dan penempatan juga rendah. Akibatnya, reinvestasi modal dan manuver kompetitif diperlukan untuk mempertahankan pangsa pasar sapi perah. Meskipun sapi perah kurang menarik dari sudut pandang pertumbuhan, mereka berharga dalam bisnis dalam Mohajan (2018).

3. Tanda Tanya (*Question Marks*)

Tanda tanya memiliki permintaan tinggi dan keuntungan rendah karena pangsa pasar yang rendah, sehingga menggunakan uang tunai dalam jumlah besar. Tanda tanya memiliki potensi untuk mendapatkan pangsa pasar dan menjadi bintang, pada akhirnya menjadi sapi perah ketika pertumbuhannya melambat. Tanda tanya mencoba memproduksi barang baru untuk menarik pembeli. Tanda tanya tidak memiliki strategi tetap untuk menjalankan bisnisnya. dalam Mohajan (2018).

4. Anjing (*Dog*)

Anjing mewakili prosedur bisnis yang memiliki pangsa pasar yang lemah dalam pertumbuhan rendah, atau tidak ada pertumbuhan pasar industri yang matang. Anjing tidak dapat menghasilkan atau menggunakan uang tunai dalam

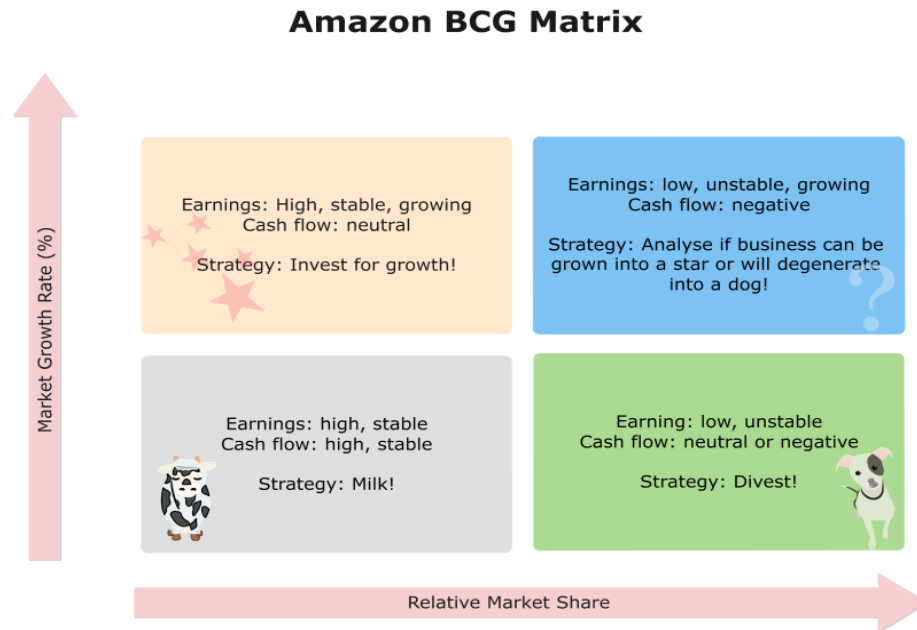
jumlah besar karena strategi bisnis anjing yang lemah. Unit bisnis ini menghadapi biaya karena pangsa pasarnya yang rendah. Mereka memiliki pangsa pasar yang lemah karena biaya tinggi, kualitas buruk, pemasaran yang tidak efektif dan lain-lain. Perusahaan bisnis anjing harus dihindari dan diminimalkan dalam suatu organisasi dalam dalam Mohajan (2018).

BCG digunakan untuk mengevaluasi portofolio produk perusahaan yang kompetitif. Pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan sangat penting untuk estimasi nilai suatu produk. Sebuah perusahaan besar dapat menggunakannya untuk menentukan unit bisnis utamanya, seperti; divisi atau perusahaan individu akan memberikan keuntungan lebih. Akibatnya masing-masing kuadran memiliki fungsinya masing-masing. Didalam BCG, perusahaan yang terdiversifikasi dengan portofolio yang seimbang berada dalam posisi yang ideal untuk menggunakan kekuatannya guna memanfaatkan peluang dan potensi pertumbuhannya. Portofolio seimbang adalah portofolio yang memiliki :

- *Stars* untuk memastikan kesuksesan di masa depan.
- *Cash Cows* untuk mendatangkan dana untuk pertumbuhan masa depan.

2.6.2 Keputusan Matriks BCG

Dalam Data, Belajar. “Implementasi Teknik Analisis Data Dengan Matriks BCG” (2020) Keputusan yang dapat di ambil setelah pebisnis mengetahui lewat kuadran matriks BCG, tahapan selanjutnya adalah pebisnis perlu menerapkan strategi yang sesuai dalam kondisi pasar dengan tingkat persaingan bisnis.



Gambar 2.2 Keputusan Matriks BCG

Sumber: Data, Belajar. "Implementasi Teknik Analisis Data Dengan Matriks BCG" (2020)

Berikut adalah empat strategi yang bisa dilakukan dalam BCG Matrix:

1. *Build* atau Membangun, yaitu meningkatkan investasi pada produk atau unit bisnis agar dapat meningkatkan pangsa pasar. Strategi ini biasanya dilakukan untuk mendorong produk-produk dalam kategori *Question Marks* menjadi *Stars* dan akhirnya menjadi *Cash Cows*.
2. *Hold* atau Mempertahankan, yaitu strategi untuk mempertahankan produk-produk agar tetap pada kategori yang sama. Strategi tersebut biasanya digunakan pada kategori *Stars*.
3. *Harvest* atau Memanen, yaitu strategi untuk mengurangi investasi dan mencoba untuk mendapatkan uang tunai (*cash*) semaksimal mungkin dari produk atau meningkatkan profitabilitas secara keseluruhan. Strategi ini biasanya digunakan pada produk-produk atau unit bisnis yang berada di kategori *Cash Cows*.
4. *Divest* atau Melakukan Divestasi, yaitu strategi yang melakukan penutupan usaha atau likuidasi terhadap unit bisnis atau produk yang mengalami kerugian

atau produk yang memiliki pangsa pasar rendah. Strategi Divestasi ini biasanya dilakukan pada produk atau unit bisnis yang berada di kategori *Dogs*.

2.6.3 Tujuan Matriks BCG

Tujuan matriks BCG (*Boston Consulting Group*) dalam Zaidah dan Haq (2020) adalah untuk menentukan produk mana yang harus mendapatkan perhatian dan dukungan finansial, sehingga produk dapat bertahan dan berkontribusi pada kinerja jangka panjang perusahaan. Secara umum, perusahaan perlu menjaga keseimbangan portofolio produk yang dijual. Dalam matriks BCG sudah mencakup semuanya mulai dari portofolio, produk dengan pertumbuhan tinggi atau pertumbuhan rendah, membangun penjualan yang baik kedepannya dengan harapan produk akan menghasilkan keuntungan di masa yang akan datang. Berikut ini adalah tujuan matriks BCG :

1. Mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik *cash flow*nya.
2. Mengalokasikan anggaran pemasaran produk guna memaksimalkan *cash flow* jangka panjang.
3. Mengetahui posisi relatif dari unit bisnis yang diteliti sehingga didapatkan strategi sesuai dengan kebutuhan.

2.7 Penelitian Terdahulu

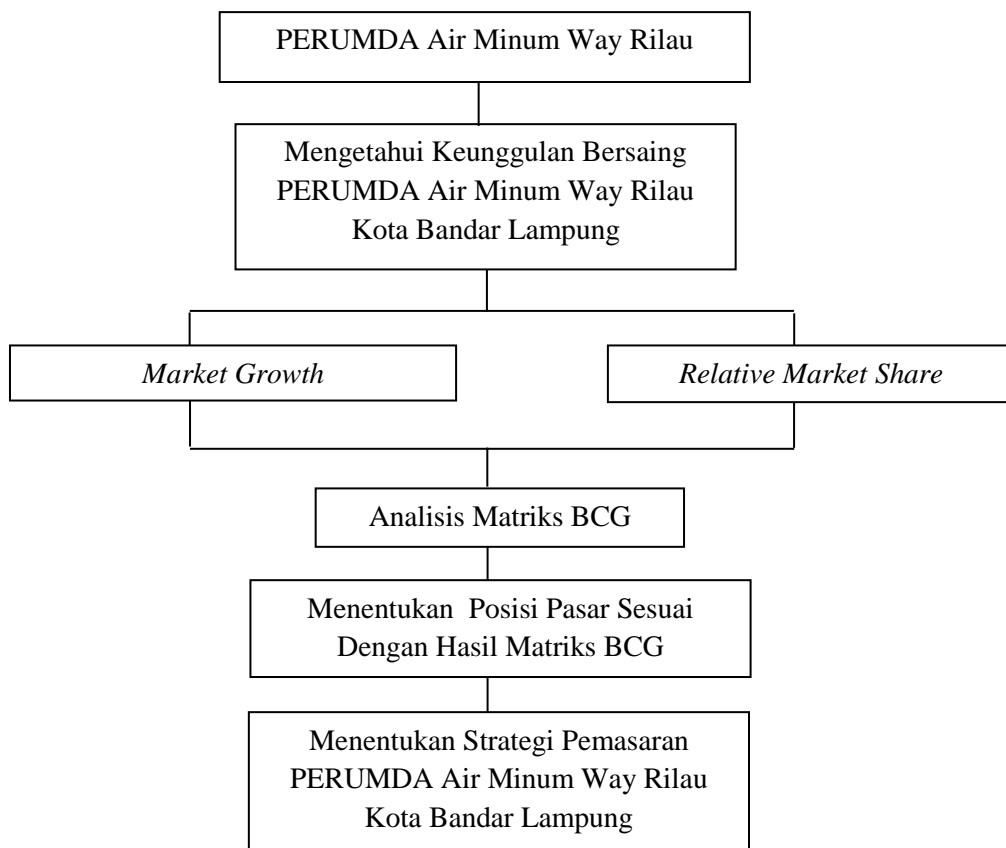
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Riki Riswandi, Sugih Prakoso, Nurrohman Fauziah.	2017	Suatu Tinjauan Strategi Pemasaran Melalui Pendekatan BCG (Boston Consulting Group) Studi Kasus Pada PT. Unilever Tbk.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan pasar untuk divisi <i>home & personal care</i> selama satu tahun yaitu sebesar 6,6% apabila dibandingkan dengan tingkat pertumbuhan pasar divisi <i>food & refreshment</i> selama satu tahun sebesar 11,7%. Jika dilihat dari matriks BCG maka dapat diketahui bahwa tingkat pertumbuhan pasar dimasing-masing divisi adalah : a). Divisi <i>home & personal care</i> yang mempunyai pertumbuhan psara

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
				<p>sebesar 6,6% dan nilai pangsa pasar relatif sebesar 2,22% nilai pangsa pasar ini memiliki nilai lebih dari satu (>1) sehingga divisi <i>home & personal care</i> berada dalam posisi <i>Cash cows</i> dikarenakan tingkat pertumbuhan penjualannya lebih rendah tapi mempunyai pangsa pasar yang relatif tinggi.</p> <p>b). Sedangkan pada divisi <i>food & refreshment</i> memiliki tingkat pertumbuhan sebesar 11,7% dan nilai pangsa pasar relatif sebesar 2,06% atau (>1) sehingga pada divisi ini berada dalam posisi <i>stars</i>.</p>
2	Hasnah Juniarni Nasution, Juneva Kastarina Tarigan, Muhammad Azmii Dalimunthe, Nurlinda.	2021	Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.	Hasil penelitian pada PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk berada pada posisi <i>Question Marks</i> . PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk memiliki tingkat pertumbuhan perusahaan yang tinggi dengan pangsa pasar yang rendah. Strategi yang dilakukan ialah <i>build</i> atau membangun dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk, serta divestasi.
3	Ahmad Sauqi	2021	Marketing Strategi Analisis Based On The Boston Consulting Group (BCG) Matrix At Bondowoso Branch Of The Kumon Tutoring Institute.	Penelitian ini berfokus pada analisis untuk dapat mengetahui lebih mendalam tentang posisi dan perkembangan dengan menerapkan analisis BCG (Boston Consulting Group). Pada objek yang diteliti ini strategi ini terletak pada menjaga kualitas produk, dalam hal ini merupakan bentuk pelayanan yang berkualitas. Untuk menjaga kualitas pelayanan yang prima agar kedepannya tetap dapat mempertahankan keunggulan yang telah ada dan dapat lebih stabil menghadapi kompetitor.
4	Mohajan	2017	An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix.	Peningkatan bisnis yang berkelanjutan menghadapi berbagai tantangan persaingan ekonomi global. Namun tantangan tersebut dapat diatasi dengan menerapkan strategi bisnis yang efisien. Boston Consulting Group (BCG) akan membantu suatu perusahaan untuk mengembangkan efisiensi pengambilan keputusan pemasaran, Matriks BCG menggunakan alat yang efektif untuk merencanakan strategis kinerja produk ditingkat industri dan perusahaan.
5	Restu Chaerul	2015	Analisis	Hasil penelitian dengan analisis

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
	Imron, Nurul Azmi		Matriks Boston Consulting Group) Terhadap Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Mitra makmur borobudur.	matriks BCG, dapat diketahui bahwa tingkat pertumbuhan PT. Mitra Makmur Borobudur sebesar 11% yang berarti perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan nilai pangsa pasar relatif sebesar 1,66% atau (>1) sehingga perusahaan berada pada posisi kuadran <i>Stars</i> yang menunjukkan bahwa pertumbuhan pasar yang tinggi dengan pangsa pasar relatif tinggi juga, maka strategi yang dapat digunakan untuk memperkuat posisi adalah dengan bekerja sama dengan pemasok untuk meningkatkan penjualan.

2.8 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran
Sumber: Data diolah peneliti tahun 2022

PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung merupakan salah satu perusahaan milik daerah yang mempunyai tugas melaksanakan, mengelola prasarana dan sarana dibidang penyediaan air bersih dengan tujuan memberikan pelayanan air bersih secara adil dan terus menerus untuk masyarakat Kota Bandar Lampung. Produk yang dihasilkan PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung ada dua, yaitu: air bersih dan Sistem Penyedia Air Minum (SPAM) yang baru saja diresmikan pada tahun 2020 di 8 kecamatan kota Bandar Lampung.

Sebagai salah satu perusahaan air minum di Kota Bandar Lampung, tentunya perusahaan membutuhkan strategi keunggulan bersaing yang efektif dan efisien untuk bersaing dengan pendatang baru maupun pesaing swasta. Perumusan strategi keunggulan bersaing harus didasarkan pada visi dan misi perusahaan. Visi dan misi mencerminkan tujuan perusahaan selama periode waktu tertentu. Untuk memperoleh strategi keunggulan bersaing yang baik dan tepat, maka strategi tersebut harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan suatu perusahaan. Untuk mengetahui keunggulan bersaing yang ada di PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung, diperlukannya data volume penjualan dari dua perusahaan, yakni PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dan pesaingnya yaitu CV. Hijrah Fuji Jaya pada tahun 2019 dan 2020. Tahapan selanjutnya yaitu adalah melakukan perhitungan pada *market growth* (tingkat pertumbuhan) dan *relative market share* (pangsa pasar relatif) berdasarkan data penjualan yang telah di dapat pada PERUMDA Air Minum Way Rilau, selanjutnya dilakukan analisis matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dengan meletakkan hasil dari perhitungan *market growth* dan *relative market share* guna menentukan posisi pasar sesuai dengan hasil. Terakhir, yaitu menentukan strategi keunggulan bersaing Analisis BCG pada PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung untuk kedepannya.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif, hal ini bertujuan menganalisis dan mengelola peristiwa secara langsung dilapangan melalui wawancara dan observasi. Berikut adalah definisi deskriptif menurut para ahli :

1. Menurut Sugiyono dalam Riswandi, Prakoso, dan Fauziah (2017) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lainnya.
2. Menurut Sugiyono dalam Aulia dan Yulianti (2019) penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan dengan cara mendeskripsikan maupun menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum ataupun generalisasi yang bertujuan untuk menganalisis data.
3. Menurut Arief Furchan dalam K., M.Pd (2018) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dirancang untuk memperoleh informasi tentang status suatu gejala saat penelitian dilakukan.

Jadi, Tujuan penelitian deskriptif ini adalah untuk memperjelas pokok permasalahan yang diteliti, yaitu memberikan penjelasan yang jelas, faktual, sistematis dan lengkap.

3.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan pada penelitian ini adalah secara kualitatif dan kuantitatif. Karena data deskriptif berupa tulisan dan data penelitian berupa angka-angka. Pada pendekatan kualitatif digunakan untuk menginterpretasikan data yang bersifat deskriptif, sedangkan pada pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis data perusahaan yang berupa angka, seperti jumlah pelanggan yang memakai air bersih dari PERUMDA dan jumlah air yang disalurkan dari PERUMDA kepada para pelanggannya.

3.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah penekanan pada sudut yang lebih luas dan lebih dalam. Dalam hal ini penelitian fokus penelitian dalam penelitian kualitatif adalah mempelajari keluasan dan kedalaman suatu fenomena untuk mengungkap secara lebih kaya dan lebih bermakna tentang suatu fenomena yang menjadi objek penelitian. Dengan adanya pembatasan dalam penelitian juga akan sangat membantu peneliti dalam mempercepat penelitian. Penelitian ini berfokus untuk melihat bagaimana posisi strategi keunggulan bersaing PERUMDA Way Rilau menggunakan analisis BCG dengan menggunakan tinjauan pustaka yaitu pemasaran, strategi perusahaan dan pesaing. Dengan harapan peneliti akan mengetahui apa saja strategi yang diterapkan pada perusahaan PERUMDA Air Minum Way Rilau sebagai bentuk kebijakan perusahaan dalam upaya mempertahankan posisi pasar dan meningkatkan laba perusahaan.

3.4 Sumber Data

Untuk menyusun skripsi ini, diperlukan pengumpulan data. Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan bersumber dari:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari pengamatan langsung dilapangan dan juga melakukan wawancara dengan pihak perusahaan

untuk mendapatkan data. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari narasumber yang merupakan pihak yang mengerti tentang strategi pemasaran produk.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dalam rangka melengkapi informasi yang diperoleh dari data primer, data sekunder dapat diperoleh dari data yang telah diolah berupa data laporan penjualan PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dan pesaingnya CV. Hijrah Fuji jaya selama periode tahun 2019 dan tahun 2020.

3.5 Informan

Menurut Martha dan Kresno dalam Heryana (2018) Informan merupakan Kunci untuk gambaran yang lengkap dan komprehensif dari masalah yang diamati. Ada empat kriteria Informan:

1. Informan harus terlibat aktif dalam kelompok atau kegiatan penelitian yang sedang diteliti.
2. Informan harus terlibat dalam masalah yang diteliti.
3. Dibutuhkan informan yang cukup. Informan tidak hanya cukup siap, tetapi juga mampu memberikan informasi yang relevan dengan masalah yang peneliti teliti.
4. Informan harus menyampaikan jawaban dalam bahasa mereka sendiri atau bahasa sehari-hari.

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwasannya informan adalah orang yang memiliki banyak informasi atau data mengenai masalah yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini informan atau narasumber diantaranya terdiri dari :

1. Rahmaniah, S.Sos (Kasubbag Humas dan Hukum). Alasan peneliti memilih ibu Rahma menjadi informan, karena ibu Rahma mengetahui tentang karakteristik konsumen dan nantinya dari masukan konsumen dapat dijadikan sebagai strategi PERUMDA Air Minum Way Rilau.

2. Muhamad Beny Yahya, S.H (Staf Humas dan Hukum). Alasan peneliti memilih pak Beny menjadi informan, karena pak Beny mengetahui tentang keluhan kesah pelanggan dan mengetahui strategi yang diterapkan PERUMDA Air Minum Way Rilau.
3. Dwi Aprilyanti DJS (Kasubbag Administrasi Perencanaan). Alasan peneliti memilih ibu Dwi menjadi informan, karena ibu Dwi mengetahui strategi yang diterapkan PERUMDA Air Minum Way Rilau.
4. Mufidah Aulia Annisa, S.T (Staf Perencanaan Teknik). Alasan peneliti memilih ibu Mufidah menjadi informan, karena ibu Mufidah mengetahui strategi yang diterapkan PERUMDA Air Minum Way Rilau.

3.6 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

3.6.1 Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan peneliti sebagai tempat penelitian adalah PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung yang beralamat di Jl. P. Emir Moh. Noer No.11a, Sumur Putri, Kec. Teluk Betung Utara, Kota Bandar Lampung. Adapun alasan memilih lokasi penelitian di PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dikarenakan selain lokasi ini dekat dari domisili peneliti, mudah dijangkau dan ekonomis. Selain itu, lokasi ini merupakan tempat PKL peneliti sehingga mudah di akses untuk mengetahui atau meneliti lebih dalam lagi tentang permasalahan dan fenomena yang akan dikaji yaitu tentang volume penjualan dan strategi yang saat ini digunakan PERUMDA Air Minum Way Rilau.

3.6.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian saya dilakukan bersamaan dengan kegiatan PKL (Praktik Kerja Lapangan) yakni mulai tanggal 16 Agustus 2021 sampai dengan tanggal 14 Januari 2022.

3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data penelitian. Peneliti menggunakan Alat-alat sebagai berikut :

1. Buku Catatan

Buku catatan sebaiknya selalu dibawa oleh peneliti untuk penelitian, dengan adanya buku catatan ini sangat membantu peneliti dengan tujuan untuk mencatat apa yang menarik dan juga berhubungan dengan inti penelitian peneliti.

2. Alat Perekam Suara

Alat perekam suara seperti contohnya adalah Handphone, alat perekam suara merupakan salah satu alat bantu dalam mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data penelitiannya. Alat perekam suara ini digunakan pada saat melakukan wawancara dengan narasumber. Ketika wawancara direkam, peneliti bisa mendapatkan cerita yang rinci melalui transkrip rekaman. Tentu saja peneliti harus mempertimbangkan etika penelitian dengan meminta izin terlebih dahulu sebelum peneliti mulai merekam suara.

3.8 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah strategis yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data dalam penelitian. Dalam penelitiannya ini, peneliti memilih jenis penelitian kualitatif yang membutuhkan data yang jelas dan tepat. Menurut Sugiyono (2016) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, dikarenakan tujuan utama dalam penelitian untuk mendapatkan data. Berikut ini adalah teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu :

1. Wawancara

Menurut Sugiyono dalam Pratiwi (2017) wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Objek penelitian ini

menggunakan teknik wawancara terstruktur yaitu dimana peneliti sebagai yang mewawancarai sudah menyiapkan pertanyaan tertulis yang berisi strategi yang diformulasikan pada analisis BCG (*Boston Consulting Group*) untuk di tanyakan langsung kepada narasumber. Dalam subjek penelitian ini wawancara dilakukan dengan kepala bagian hubungan langganan dan Hubungan Masyarakat (HUMAS).

2. Observasi

Observasi merupakan aktivitas mengetahui sesuatu fenomena. Aktivitas tersebut didasarkan pada pengetahuan dan gagasan yang bertujuan untuk mendapatkan informasi dari fenomena yang diteliti. Informasi yang didapat harus bersifat objektif, nyata, dan dapat dipertanggungjawabkan. Teknik ini dilakukan untuk mengetahui jumlah pelanggan PERUMDA Air Minum Way Rilau.

3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2016) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang digunakan ini merupakan data pendukung terhadap hasil pengamatan dan wawancara. Contohnya seperti dokumentasi saat tengah melakukan wawancara dengan informan.

3.9 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2016) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis suatu data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Data tersebut berasal dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang bersumber dari Perusahaan Daerah Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung. Menurut Kotler dalam Sauqi (2021) metode

analisis *Boston Consulting Grup* (BCG) merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis *strategic* dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan. Matriks BCG bertujuan mengetahui pertumbuhan pasar (*market growth*) dan pangsa pasar relatif (*relative market share*) serta strategi yang akan dilakukan oleh PERUMDA Air Minum Way Rilau, Matriks BCG dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan laporan volume penjualan air bersih dua tahun terakhir yaitu tahun 2019 dan 2020 dibandingkan dengan laporan volume penjualan air bersih pada perusahaan pesaing pengguna Sumur Bor selama dua tahun terakhir juga. Dalam Sauqi (2021) Implementasi matriks BCG adalah dengan menetapkan sumbu vertikal dan horizontal dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Mengukur Tingkat Pertumbuhan Pasar (Sumbu Vertikal)

Tingkat Pertumbuhan Pasar (TPP) atau pertumbuhan pasar yang relatif dapat diketahui dengan menghitung tingkat pendapatan rata-rata perusahaan. Tingkat pertumbuhan pasar ini diukur dalam presentase. Berikut adalah rumus menghitung TPP :

$$TPP = \frac{VP N - VP N-1}{VP N-1} \times 100\%$$

Keterangan :

TPP = Tingkat Pertumbuhan Pasar

VP N = Volume Penjualan Tahun Lalu

VP N-1 = Volume Penjualan Tahun Sebelumnya

2. Mengukur Pangsa Pasar Relatif (Sumbu Horizontal)

Pangsa Pasar Relatif (PPR) digunakan untuk membandingkan penjualan air bersih dari PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dengan pesaingnya yang sama-sama menjual air bersih. Berikut adalah rumus menghitung RPP :

$$PPR = \frac{VP N}{VPP N}$$

Keterangan :

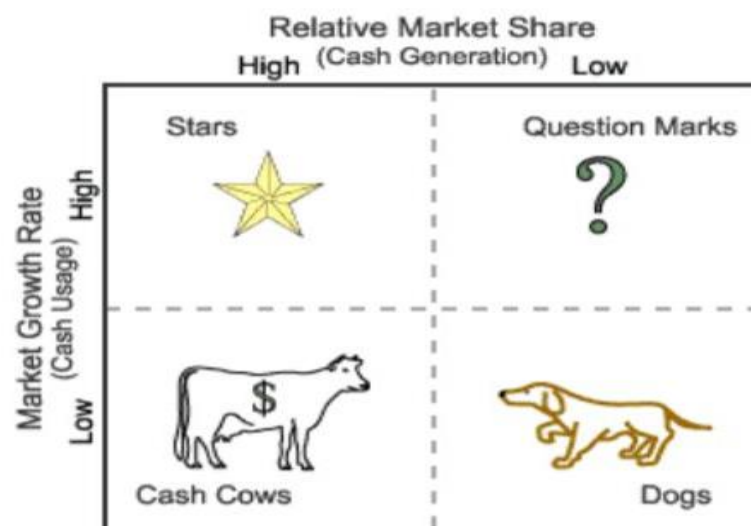
PPR = Pangsa Pasar Relatif

VP N = Volume Penjualan Tahun Lalu

VPP N = Volume Penjualan Tahun Lalu Pesaing

3.9.1 Membuat Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)

Dalam Sauqi (2021) berdasarkan hasil dari perhitungan TPP (Tingkat Pertumbuhan Pasar) dan PPR (Pangsa Pasar Relatif), maka dapat dibuat matriks BCG dengan memasukkan ke dalam matriks BCG untuk menentukan kuadran mana posisi PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung berada. Agar lebih mudah dipahami, berikut adalah gambar matriks BCG dan klasifikasian posisi kaudran sebagai berikut :



Gambar 3. 1 Matriks BCG

Sumber: <http://www.netmba.com/strategy/matrix/bcg/>

Keterangan :

1. Tanda Tanya (*Question Marks*), pada posisi kuadran ini menunjukkan posisi perusahaan yang memiliki pangsa pasar kecil dipasar yang tumbuh pesat.
2. Bintang (*Star*), pada posisi kuadran ini perusahaan memiliki peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan yang menjanjikan dan dapat menjadi sumber keuntungan bagi perusahaan.
3. Sapi Perah (*Cash Cows*), pada posisi kuadran ini menunjukkan posisi perusahaan seperti layaknya sapi perah, karena menghasilkan arus kas yang lebih besar atau tinggi dari yang dibutuhkan.
4. Anjing (*Dogs*), pada posisi kuadran ini menunjukkan bahwa produk perusahaan yang dijual memiliki pangsa pasar yang relatif rendah atau tidak berkembang.

3.10 Teknik Keabsahan Data

Menurut teori yang dikemukakan oleh Rifai (2019) pengujian validitas dan reliabilitas data dalam penelitian kualitatif adalah:

1. Triangulasi yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Keabsahan bentuk batasan berkaitan dengan suatu kepastian bahwa yang berukur benar-benar merupakan variabel yang ingin diukur. Menurut Patton dalam (Rifai, 2019) ada empat macam triangulasi. Sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan, yaitu :
 1. Triangulasi Data, menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu objek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda. Validitas data dalam penelitian ini, yaitu: mencocokkan data dengan hasil wawancara, mencocokkan hasil pengamatan (observasi) dengan hasil wawancara, mencocokkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada.
 2. Triangulasi Pengamat, dalam penelitian ini, dosen pembimbing bertindak sebagai pengamat yang memberikan masukan terhadap hasil pengumpulan

data. Menggunakan bahan referensi, yang dimaksud bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Bahan referensi ini dapat berupa foto-foto, rekaman, dan dokumen.

3. Triangulasi Teori, yaitu melakukan penelitian tentang tema yang sama dan datanya dianalisa dengan menggunakan beberapa perspektif teori yang berbeda.
4. Triangulasi Metode, metode disini seperti wawancara dan metode observasi. Triangulasi metode yaitu pemeriksaan yang menekankan penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda dan bahkan jelas.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah peneliti lakukan pada penelitian ini yang berjudul “ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING BERDASARKAN MATRIKS BCG (*BOSTON CONSULTING GROUP*) PADA PERUMDA AIR MINUM WAY RILAU KOTA BANDAR LAMPUNG”, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan matriks BCG, PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung berada pada posisi Sapi Perah atau *Cash Cows*, ini berarti produk yang dimiliki PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung memiliki citra merek yang kuat sehingga memungkinkan pelanggan loyal dan berlangganan.
2. Berdasarkan matriks BCG PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung diatas, maka strategi yang dapat digunakan adalah strategi memanen atau *harvest* yaitu strategi yang bertujuan untuk mengurangi investasi, strategi ini memiliki pemanfaatan arus kas dari penjualan produk pada siklus akhir suatu perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan. Dalam menerapkan strategi memanen atau *harvest*, PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung melakukan beberapa strategi, sebagai berikut:
 1. Memfokuskan target pasar yang telah dikuasai agar terus stabil dan bahkan kedepannya dapat meningkatkan pertumbuhan pasar dengan menjangkau daerah-daerah yang sekarang masih belum terjangkau oleh PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung.

2. Mempromosikan produk melalui media online atau sosial media untuk meningkatkan penjualan PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung, dengan membuat jadwal promosi misalnya setiap beberapa bulan sekali, perusahaan dapat memberikan diskon kepada pelanggan untuk pemasangan baru. Dengan begitu pasar yang dikuasai oleh PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung akan meningkatkan dan juga dapat meningkatkan laba perusahaan.
3. Menindak lanjuti kerjasama yang dilakukan pihak PERUMDA Air Minum Way Rilau dengan PT. Adya Tirta Lampung dan juga agar mempercepat perencanaan tentang inovasi produk yakni mengeluarkan produk baru yang sudah direncanakan, Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) yang dimana produk ini nantinya akan menjadi bisnis baru PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung untuk mendongkrak pertumbuhan pasar.
4. Memperbaiki kualitas pelayanan pelanggan dari berbagai sisi untuk memberikan rasa kenyamanan bagi pelanggan PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung, seperti: memperbaiki tingkat pipa kebocoran dan merespon panggilan telepon dari konsumen/pelanggan.

5.2 Saran

Hasil dari matriks BCG PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung pada tahun 2019 dan tahun 2020 menunjukkan bahwa PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung termasuk dalam kuadran Sapi Perah (*Cash Cows*). Oleh karena itu peneliti menyarankan kepada PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung untuk:

1. PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung yang berada di posisi Sapi Perah atau *Cash Cows* ini perlu menambah pendapatan perusahaan sebanyak mungkin dengan melakukan berbagai usaha. PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung juga dapat memperluas lagi pasar yang telah dikuasai agar pendapatan yang diterima oleh perusahaan semakin banyak.

2. Hendaknya PERUMDA Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung melakukan berbagai usaha dalam menjalankan strategi memanen atau *harvest*. Strategi ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan berbagai usaha, yaitu, mempertahankan posisi pasar yang telah dikuasai, melakukan inovasi produk, memperbaiki kualitas pelayanan, serta meningkatkan promosi produk melalui media sosial. Dengan cara ini perusahaan juga diharapkan mampu mempertahankan posisi pasar agar tidak tergeser oleh pesaing-pesaingnya.
3. Penelitian selanjutnya yang masih berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing disarankan agar peneliti juga lebih mempertimbangkan faktor-faktor lain yang terus berkembang.

Setiap level dan kategori dalam matriks BCG membutuhkan perhatian atau strategi yang berbeda-beda. Dalam posisi kuadran Sapi Perah atau *Cash Cows* ini perusahaan harus selalu menjaga agar perusahaan dalam kondisi stabil. Berada pada posisi kuadran Sapi Perah atau *Cash Cows* juga terdapat peringatan bahwa kedepannya harus lebih difikirkan lagi tentang inovasi produk baru agar pasar tidak jenuh dan eksistensi perusahaan tetap terjaga, agar tidak turun pada posisi kuadran terendah yakni anjing atau *dog*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arlin, D. V., & Imantoro, J. (2021). Pengaruh Kewajaran Harga Dan Perkembangan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan Pembelian Sepeda Motor Yamaha Vixion Pada Dealer Lautan Teduh Di Purbolinggo. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 1–11.
- Aulia, A. R., & Yulianti, A. L. (2019). Pengaruh City Branding “A Land Of Harmony” Terhadap Minat Berkunjung Dan Keputusan Berkunjung Ke Puncak, Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)* 1,2, 3(3), 70. <https://doi.org/10.31955/Mea.Vol4.Iss1.Pp67>
- Carmia Elias, M. (2018). Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Biro Perjalanan Di Malang. *Jurnal Agora*, 6(2).
- Dr. Aprizal, S. S. (2018). Orientasi Pasar Dan Keunggulan Bersaing: Studi Kasus Penjualan Komputer. *Celebes Media Perkasa*.
- Dr. Sugiyono, P. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Dewi Pratiwi, S., & Suriani, L. (2017). Strategi Pemasaran Produk Rangka Atap Baja Ringan Pada PT. Hari Rezeki Kita Semua Pekan Baru. *JURNAL VALUTA*, 3(2).
- Fadilah, N. (2020). Pengertian , Konsep , Dan Strategi Pemasaran Syari ' Ah. 1(2). <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/salimiya>
- Fathurrohman, Y. E., Sisca, S., Mathory, E. A., Hendra, H., Wijaya, A., Purnomo, Y. J., . . . Fitrianingrum, A. (2021). *Ilmu Manajemen Pemasaran: Analisis Dan Strategi*. Yayasan Kita Menulis.
- Heryana, A., & Unggul, U. E. (2018). Informan dan pemilihan informan dalam penelitian kualitatif. *Universitas Esa Unggul*, 25, 15
- Hymy, B. I., & Tanoto, S. (2019). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Di PT Hastaco Tour And Travel. *Agora*, 7(1), 1–8.
- Ida Wibowati, J. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada PT. Muarakati Baru Satu Palembang. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.

- Imron, R. C., & Azmi, N. (2015). Analisis Matrik Boston Consulting Group Terhadap Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Mitra Makmur Borobudur. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 27–38. [Http://Ejournal.Stienusa.Ac.Id/Index.Php/Ekowir/Article/View/134](http://ejournal.stienusa.ac.id/index.php/ekowir/article/view/134)
- Ismanto, J. (2020). Manajemen Pemasaran. Pamulang-Tanggerang Selatan: 3 April.
- K., M.Pd, D. A. (2018). Berbagai Metodologi Dalam Penelitian Pendidikan Dan Manajemen. Samata-Gowa: CV. Gunadarma Ilmu.
- Knedi, J., & Rochayatini. (2020). Statistik Air Bersih Provinsi Lampung 2020. Lampung: BPS Provinsi Lampung.
- Mega Hardi Anggraini, R., & Santoso, R. (2018). Pengaruh Penjualan Tunai, Penjualan Kredit, Dan Penetapan Harga Terhadap Laba Penjualan Produk Pipa Set Hd Inverter 1 Pk Pada Pt. Sumber Mandiri Cabang Kenjeran Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen (Jem17)*, 3.
- Mohajan, H. K. (2018). *Munich Personal Repec Archive An Analysis On BCG Growth Sharing Matrix An Analysis On BCG Growth Sharing Matrix. UTC Noble International Journal Of Business And Management Research*, 84237(84237), 1–6.
- Mubarok, N., & Yolanda Maldina, E. (2017). Strategi Pemasaran Islami Dalam Meningkatkan Penjualan Pada Butik Calista. *I-Economics: A Research Journal On Islamic Economics*, 3(1), 73–92.
- Nasution, H. J., Tarigan, J. K., Dalimunthe, A., Magister, M., Sistem, T., Akuntansi, I., Negeri, P., Magister, D., Sistem, T., Akuntansi, I., & Negeri, P. (2021). Analisis Boston Consulting Group (Bcg) Pada Pt Industri Jamu Dan Farmasi Sido. *Polimedia*, 24(1), 13–22.
- Oktaviasari, D. N., & Sari, D. (2021). Pengaruh Kualitas Produk Dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Smartphone Xiaomi. *eProceedings of Management*, 8(3).
- Pratiwi, N. I. (2017). Penggunaan Media Video Call Dalam Teknologi Komunikasi. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 1(2), 212.
- Putra, S. Y. (2013). Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG) Pada Sepeda Motor Merek Honda. Analisis Matriks Boston Consulting Grup (Bcg) Pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013).
- Rifai. (2019). Kualitatif: Kualitatif Teologi. Yoyo Topten Exacta.
- Riswandi, R., Prakoso, S., & Fauziah, N. (2017). Suatu Tinjauan Strategi

- Pemasaran Melalui Pendekatan BCG (*Boston Consulting Group*) Studi Kasus Pada PT . Unilever Tbk. *Jurnal Ekonomak*, 3(1).
- Sasongko, E. B., Widyastuti, E., & Priyono, R. E. (2014). Kajian Kualitas Air Dan Penggunaan Sumur Gali Oleh Masyarakat Di Sekitar Kaliyasa Kabupaten Cilacap. *Jurnal Ilmu Lingkungan*, 12(2), 72.
- Sauqi, A. (2021). *Marketing Strategy Analysis Based On The Boston Consulting Group (BCG) Matrix At The Bondowoso Branch Of The Kumon Tutoring Institute. Jurnal Internasional Conference On Economics And Business.*
- Suhada, & Putra, A. E. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan Jasa Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada CV.Nurihsan Palembang. *Media Wahana Ekonomika*, 13(2), 100–114.
- Sulistyo Gunawan, E. (2018). Strategi Pengembangan Bisnis Air Mineral PT. Xyz. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2.
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- The BCG Growth-Share Matrix. 2010. NetMBA.com. <http://www.netmba.com/strategy/matrix/bcg/>
- Watrianthos, R., Sutrisno, E., & Hasibuan, A. (2020). *Kewirausahaan Dan Strategi Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Windy Mamonto, F., J.F.A Tumbuan, W., & H. Rogi, M. (2021). Analisis Faktor-Faktor Bauran Pemasaran (4P) Terhadap Keputusan Pembelian Pada Rumah Makan Podomoro Poigar Di Era Normal Baru. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2). <https://doi.org/10.35794/Emba.V9i2.33281>
- Yendra, La Ode Marihi, & Saling. (2022). *Manajemen Strategis : Keunggulan Bersaing Dalam Organisasi*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Zaidah, A., & Haq, B. N. (2020). Analisis Boston Consulting Group Pada Produk Busana Muslim UMKM Azqila Hijrah. 3(3), 1–10.