

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN
MENGUNAKAN METODE MATRIKS *BOSTON CONSULTING GROUP*
(BCG) PADA PENGINAPAN GRIYA INAYAH SYARIAH
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

(Skripsi)

**Oleh :
RIFKY INDYARTO
2051011015**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2024

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN MENGUNAKAN METODE MATRIKS *BOSTON CONSULTING GROUP* (BCG) PADA PENGINAPAN GRIYA INAYAH SYARIAH DI KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh
Rifky Indyanto

Pariwisata di Indonesia telah menjadi sektor strategis dalam sistem perekonomian nasional yang memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan negara. Tingginya mobilitas masyarakat atau wisatawan di Kota Bandar Lampung berdampak kepada meningkatnya kebutuhan akan jasa penginapan untuk beristirahat. Saat ini perusahaan jasa penginapan di Bandar Lampung memiliki jumlah yang banyak dari hotel kelas ekonomi sampai berbintang. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui posisi kuadran Matriks Boston Consulting Group (BCG) dan strategi yang bisa digunakan oleh Penginapan Griya Inayah berdasarkan hasil matriks Boston Consulting Group. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik analisis data dilakukan dengan cara mengukur tingkat pertumbuhan pasar, mengukur pangsa pasar relatif, dan membuat Matriks Boston Consulting Group (BCG) berdasarkan hasil perhitungan TPP dan PPR. Hasil dari penelitian ini diketahui berdasarkan matriks Boston Consulting Group bahwa Penginapan Griya Inayah Syariah berada pada kuadran III yaitu sapi perah (*cash cow*), hal ini diketahui tingkat pertumbuhan pasar Penginapan Griya Inayah Syariah tercatat sebesar 8,7%, yang termasuk dalam kategori pertumbuhan pasar yang rendah. Pada saat yang sama, pangsa pasar relatif yang dimiliki oleh Penginapan Griya Inayah Syariah adalah 1,07 kali pada tahun 2022 dan meningkat menjadi 1,1 kali pada tahun 2023. Strategi yang tepat untuk digunakan pada posisi kuadran sapi perah (*Cash Cow*) ini adalah memanen (*Harvest*) atau dalam kata lain adalah strategi harvest bertujuan untuk memanfaatkan unit bisnis atau produk tersebut seoptimal mungkin. Terdapat beberapa strategi yang harus diterapkan oleh Penginapan Griya Inayah Syariah agar dapat menaikkan pertumbuhan pasar dari Penginapan Griya Inayah Syariah.

Kata Kunci: Strategi Bisnis, Matriks *Boston Consulting Group*, Penginapan

ABSTRACT

ANALYSIS OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES USING THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) MATRIX METHOD AT GRIYA INAYAH SYARIAH INN IN BANDAR LAMPUNG CITY

By
Rifky Indyarto

Tourism in Indonesia has become a strategic sector in the national economic system that contributes greatly to state revenue. The high mobility of people or tourists in Bandar Lampung City has an impact on the increasing need for lodging services to rest. Currently, lodging service companies in Bandar Lampung have a large number of economy class hotels to stars. This study aims to determine the position of the Boston Consulting Group (BCG) Matrix quadrant and the strategies that can be used by Penginapan Griya Inayah based on the results of the Boston Consulting Group matrix. The research method used is a qualitative research method with a descriptive approach. Data analysis techniques are carried out by measuring market growth rates, measuring relative market share, and creating a Boston Consulting Group (BCG) Matrix based on the results of TPP and PPR calculations. The results of this study are known based on the Boston Consulting Group matrix that Penginapan Griya Inayah Syariah is in quadrant III, namely cash cow, it is known that the market growth rate of Penginapan Griya Inayah Syariah was recorded at 8.7%, which is included in the low market growth category. At the same time, the relative market share owned by Penginapan Griya Inayah Syariah was 1.07 times in 2022 and increased to 1.1 times in 2023. The right strategy to use in this cash cow quadrant position is to harvest (Harvest) or in other words, the harvest strategy aims to utilize the business unit or product as optimally as possible. There are several strategies that must be implemented by Penginapan Griya Inayah Syariah in order to increase the market growth of Penginapan Griya Inayah Syariah.

Keywords: *Business Strategy, Boston Consulting Group Matrix, Lodging*

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN
MENGUNAKAN METODE MATRIKS *BOSTON CONSULTING GROUP*
(BCG) PADA PENGINAPAN GRIYA INAYAH SYARIAH
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

Oleh:

Rifky Indyanto

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
Sarjana Manajemen**

Pada

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2024

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN
BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *BOSTON CONSULTING GROUP*
(BCG) PADA PENGINAPAN GRIYA INAYAH
SYARIAH DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Rifky Indyanto**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2051011015**

Jurusan : **S1 Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Aida Sari, S.E., M.Si.
NIP. 19620127 198703 2 003

Pembimbing II

Ahmad Faisol, S.E., M.M.
NIP. 19791231 200604 1 004

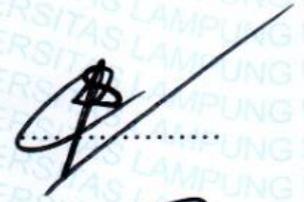
2. Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 19680708 200212 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

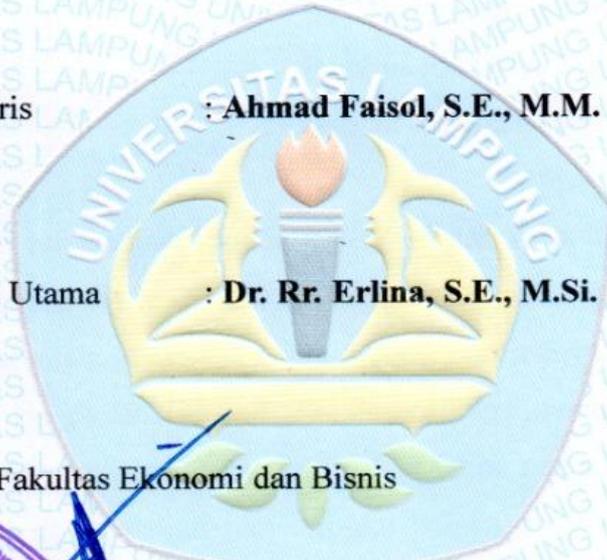
Ketua : **Aida Sari, S.E., M.Si.**



Sekretaris : **Ahmad Faisol, S.E., M.M.**



Penguji Utama : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **10 Oktober 2024**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Rifky Indyarto
Nomor Pokok Mahasiswa : 2051011015
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pengembangan Bisnis
Dengan Menggunakan Metode Matriks
Boston Consulting Group (BCG) Pada
Penginapan Griya Inayah Syariah Di Kota
Bandar Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 11 Oktober 2024

Yang membuat pernyataan,



Rifky Indyarto
2051011015

RIWAYAT HIDUP

Penulis memiliki nama lengkap Rifky Indyarto dilahirkan di Bandar Lampung, 16 Februari 2002 dan merupakan anak tunggal. Dilahirkan dan dibesarkan oleh kedua orang tua yaitu Bapak Achmad Suryono dan Ibu Asiah.

Penulis mengawali pendidikan di SD Al-Azhar 1 Bandar Lampung pada tahun 2008. Kemudian melanjutkan pendidikan pada sekolah menengah pertama di SMPN 29 Bandar Lampung pada tahun 2014. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan pada sekolah menengah atas di SMAN 5 Bandar Lampung pada tahun 2017 dan menyelesaikan pendidikan sekolah pada tahun 2020. Pada tahun 2020, penulis melanjutkan studi untuk meraih gelar sarjana di Universitas Lampung, dengan program studi manajemen dan mengambil konsentrasi bisnis melalui Seleksi Mandiri Masuk Perguruan Tinggi Negeri Wilayah Barat (SMM PTN-Barat).

Selama menjadi mahasiswa penulis mengikuti berbagai kegiatan salah satunya yaitu kegiatan Studi Independen di PT. Stechoq Robotika Indonesia, program ini merupakan salah satu program Kampus Merdeka. Kemudian pada tahun 2023, penulis juga pernah mengikuti magang di Perusahaan Daerah Air Minum Way Rilau selama 1 bulan, serta mengikuti program pengabdian masyarakat yaitu Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Sukaraja, Kabupaten Lampung Barat, Provinsi Lampung selama 40 hari.

MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

“Sesungguhnya Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Q.S Al Baqarah : 286)

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا

“Jika berbuat baik, (berarti) kamu telah berbuat baik untuk dirimu sendiri. Jika kamu berbuat jahat, (kerugian dari kejahatan) itu kembali kepada dirimu sendiri.”

(Q.S Al Isra : 7)

“Do something today that your future self will thank you for.”

(Sean Patrick Flanery)

PERSEMBAHAN

Dengan segala rasa syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah Allah SWT berikan sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Maka karya ini saya persembahkan kepada :

Orang Tuaku

Papa Achmad Suryono dan Mama Asiah

Yang telah merawat, membesarkan, mendidikku tanpa lelah, memberikan dukungan dan doa yang tiada henti untuk kesuksesanku. Semoga aku bisa selalu menjadi kebanggaan bagi kalian

Serta Almamater Tercinta, Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Menggunakan Metode Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) Pada Penginapan Griya Inayah Syariah di Kota Bandar Lampung”. Terwujudnya skripsi ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak yang telah bersedia memberikan waktu, tenaga, motivasi dan bimbingan kepada penulis. Maka dari itu, dengan sungguh penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
4. Ibu Aida Sari, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing pertama yang selalu memberikan nasihat, saran, motivasi, masukan dan bimbingan kepada penulis sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Bapak Ahmad Faisol, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing kedua yang selalu memberikan nasihat, saran, motivasi, masukan dan bimbingan kepada penulis sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku dosen penguji utama yang telah memberikan kritik, saran, nasihat, motivasi dan bimbingan yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam pengerjaan skripsi ini dan dikemudian hari.
7. Ibu Dr. Dorothy RH Pandjaitan, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing akademik yang selalu meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan masukan, motivasi dan nasihat serta bantuan selama proses perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan pembelajaran yang sangat berharga selama perkuliahan.
9. Seluruh staf akademik, administrasi, tata usaha, pegawai, serta staf keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu dalam semua proses yang dilalui penulis, baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini.
10. Pemilik Penginapan Griya Inayah Syariah dan Dinas Pariwisata yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian dan memberikan bantuan terkait data dan informasi yang dibutuhkan guna menyelesaikan skripsi ini.
11. Papa dan Mama yang selalu memberikan banyak cinta dan kasih sayang, doa dan dukungan kepada anaknya untuk dapat mewujudkan semua mimpi dan cita-citanya.
12. Delima Nurul Nisrina, seseorang yang selalu memberikan dukungan dan motivasi bagi penulis, menemani penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, dan selalu mendengarkan keluh kesah penulis selama mengerjakan skripsi.
13. Kucing peliharaan penulis yaitu Selly yang selalu menjadi penghibur penulis dan menemani penulis ketika mengerjakan skripsi.
14. Sahabat-sahabat terdekat selama perkuliahan sejak menjadi mahasiswa baru yaitu Lili, Amalya, Luthfi, Deni, Rifandi dan Fatma terima kasih karena sudah berjuang bersama sejak awal hingga saat ini dan atas hiburan-hiburannya yang membuat semua perjalanan di perkuliahan menjadi penuh kenangan dan kebahagiaan.
15. Sahabat-sahabat terdekat selama perkuliahan yaitu Duta, Dafi, Alan, Fadhil terima kasih karena sudah berjuang bersama dan telah menjadi pendukung maupun penghibur dalam meringankan beban penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dan membuat perkuliahan menjadi penuh kebahagiaan dan menjadi kenangan.

16. Teman-teman seperjuangan dalam bimbingan Ibu Aida Sari, S.E., M.Si. dan Bapak Ahmad Faisol, S.E., M.M. yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang mana telah memberikan banyak bantuan selama proses skripsi ini. Serta seluruh mahasiswa S1 Manajemen Universitas Lampung angkatan 2020 yang telah memberikan banyak dukungan, motivasi, pencerahan dan masukan bagi penulis selama proses perkuliahan.
17. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberi masukan serta inspirasi bagi penulis.
18. Almamater tercinta Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 29 September 2024

Rifky Indyanto

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	iv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
II. TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Manajemen Strategi	12
2.2 Keunggulan Bersaing	13
2.2.1 Definisi Keunggulan Bersaing (<i>Competitive Advantage</i>)	13
2.2.2 Definisi Pesaing (<i>Competitor</i>)	14
2.2.3 Jenis Keunggulan Bersaing	14
2.2.4 Tujuan Strategi Keunggulan Bersaing	15
2.2.5 Indikator Keunggulan Bersaing	15
2.2.6 Strategi Keunggulan Bersaing	17
2.3 Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	17
2.3.1 Pengertian <i>Matriks Boston Consulting Group</i> (BCG)	17
2.3.2 Tingkat Pertumbuhan Pasar Dan Pangsa Pasar BCG	21
2.3.3 Tujuan Matrik <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	23
2.3.4 Kegunaan Matriks <i>Boston Consulting Grup</i> (BCG)	24
2.3.5 Pengaplikasian Matriks BCG	24
2.3.6 Strategi Yang Dapat Diterapkan Dalam Setiap Kuadran Matriks BCG	26
2.4 Jenis Dan Klasifikasi Dalam Industri Perhotelan	27

2.5 Penelitian Terdadulu	29
2.6 Kerangka Pemikiran	33
III. METODE PENELITIAN	34
3.1 Jenis Penelitian	34
3.2 Sumber Data	35
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.4 Populasi dan Sampel	36
3.5 Teknik Analisis Data.....	37
3.5.1 Membuat Matriks BCG (<i>Boston Consulting Group</i>).....	38
3.5.2 Teknik Keabsahan Data	40
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	41
4.1.1 Profil Penginapan Griya Inayah Syariah	41
4.1.2 Struktur Organisasi	42
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	42
4.2.1 Analisis Level Pertumbuhan Penginapan Griya Inayah Syariah Kota Bandar Lampung.....	42
4.2.1.1 Analisis Tingkat Pertumbuhan Pasar Penginapan Griya Inayah Syariah Kota Bandar Lampung	44
4.2.1.2 Analisis Pangsa Pasar Relatif Penginapan Griya Inayah Syariah Kota Bandar Lampung	46
4.2.1.3 Analisis Posisi Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) Penginapan Griya Inayah Syariah Kota Bandar Lampung	47
4.2.1.4 Strategi yang Dapat Diterapkan Oleh Penginapan Griya Inayah Syariah	50
V. Kesimpulan dan Saran	54
5.1 Kesimpulan.....	54
5.2 Saran	54
DAFTAR PUSTAKA.....	56

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. 1 Daftar Beberapa Pesaing dan Rating Penginapan	7
Tabel 1. 2 Tingkat Hunian Penginapan Tahun 2023 di Kota Bandar Lampung.....	8
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 2. 2 Kerangka Pemikiran.....	33
Tabel 4. 1 Data Revenue Griya Inayah dan Pesaing 2022 dan 2023	43
Tabel 4. 2 Data Market Share Griya Inayah Syariah dan GS Culture Lampung	43
Tabel 4. 3 Data Jumlah Revenue di Tahun 2022.....	44
Tabel 4. 4 Data Jumlah Revenue di Tahun 2023.....	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. 1 Grafik Pertumbuhan Hunian Hotel Provinsi Lampung.....	3
Gambar 1. 2 Grafik Pertumbuhan Hunian Griya Inayah Tahun 2023	9
Gambar 2. 1 Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	18
Gambar 3. 1 Matriks BCG	39
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Penginapan Griya Inayah Syariah	42
Gambar 4. 2 Matriks <i>Boston Consulting Group</i> Penginapan Griya Inayah Tahun 2022	48
Gambar 4. 3 Matriks <i>Boston Consulting Group</i> Penginapan Griya Inayah Tahun 2023	49

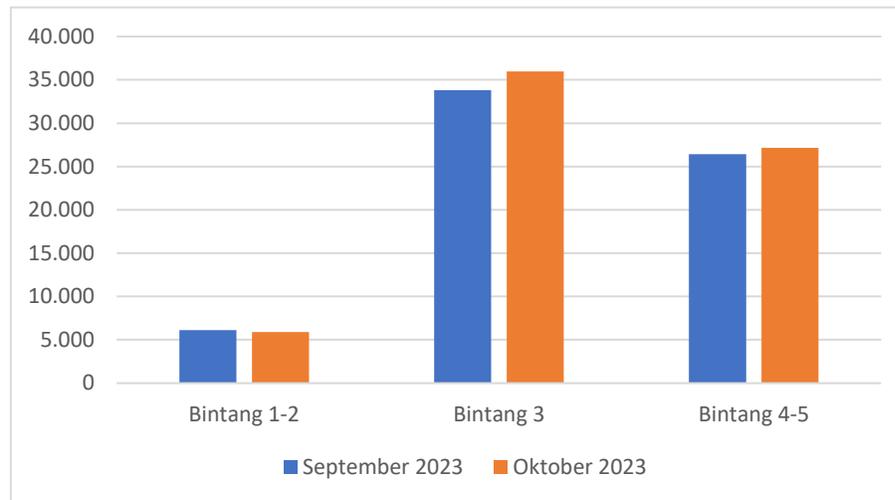
I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pariwisata di Indonesia telah menjadi sektor strategis dalam sistem perekonomian nasional yang memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan negara. Sebagai sektor strategis nasional, pariwisata mempunyai efek pengganda yang ditimbulkan dari aktifitas pariwisata baik yang sifatnya langsung berupa penyerapan tenaga kerja disektor pariwisata maupun dampak tidak langsung berupa berkembangnya kegiatan ekonomi pendukung pariwisata seperti penginapan, rumah makan, jasa penukaran uang dan lain-lain. Bidang industri yang sangat erat hubungannya dengan pariwisata adalah industri perhotelan dan akomodasi lainnya. Industri perhotelan merupakan bagian dari pariwisata yang tidak dapat dipisahkan. Tanpa kegiatan kepariwisataan, usaha perhotelan akan lumpuh. Sebaliknya pariwisata tanpa sarana akomodasi merupakan suatu hal yang tidak mungkin. Berinvestasi di asset properti merupakan investasi yang paling menguntungkan karena dapat menjamin bahwa nilainya hampir selalu akan tumbuh dalam jangka panjang dimana harga rumah dan tanah akan terus naik berkisar 10% – 20% per tahun. Hal ini dikarenakan setiap orang pasti membutuhkan rumah, populasi meningkat, namun jumlah tanah terbatas. Keuntungan lain dari investasi properti yaitu dapat digunakan sebagai tempat tinggal atau dimanfaatkan untuk menambah penghasilan dengan cara disewakan, dijadikan kost-kostan, penginapan atau *Guest house*. Dalam perkembangan yang pesat saat ini kebutuhan akan penginapan menjadi sangat penting baik bagi kalangan menengah ke atas maupun menengah kebawah.

Paradigma masyarakat saat ini menginginkan suatu tempat penginapan dengan harga yang terjangkau dan mendapat fasilitas yang baik oleh karena itu muncullah konsep persewaan rumah yang dinamakan *Guest House*. *Guest house* adalah sebuah tempat yang di bangun untuk penginapan, perbedaan yang mendasar dengan hotel adalah disini biasanya para pengelola menawarkan untuk sewa kamar harian dan bulanan. Konsepnya hampir seperti tempat kost pada umumnya tetapi ada petugas kebersihannya dan mempunyai fasilitas lengkap seperti hotel dengan harga yang relatif murah. *Guest house* atau di kenal dengan nama pondok penginapan yaitu sejenis akomodasi yang dapat di miliki oleh suatu perusahaan atau instansi yang diperuntukan bagi para tamu yang menginap dan mendapatkan pelayanan makan dan minum. Dalam perkembangan saat ini *guest house* juga dapat dimiliki secara pribadi dan dikelola secara komersil. Dalam pengertian aslinya *guest house* merupakan akomodasi yang mempunyai fasilitas sederhana.

Kota Bandar Lampung sebagai ibukota Provinsi Lampung yang merupakan jalur lintas kendaraan yang dilewati masyarakat dari Pulau Sumatra ke Jawa maupun dari Jawa ke Sumatra, selain menjadi jalur lintas kendaraan Kota Bandar Lampung menjadi jalur akses wisatawan untuk berkunjung ke berbagai objek wisata. Tingginya mobilitas masyarakat atau wisatawan di Kota Bandar Lampung berdampak kepada meningkatnya kebutuhan akan jasa penginapan untuk beristirahat. Saat ini perusahaan jasa penginapan di Bandar Lampung memiliki jumlah yang banyak dari hotel kelas ekonomi sampai berbintang. Sebagai suatu bentuk bisnis, penginapan tidak hanya menyediakan tempat beristirahat bagi pengunjung, tetapi juga dapat menjadi kontributor penting dalam perekonomian lokal.



**Gambar 1. 1 Grafik Pertumbuhan Hunian Hotel Provinsi Lampung
Pada September-Oktober 2023**

Sumber : Badan Pusat Statistik (2023)

Jumlah tamu selama Oktober 2023 yang menginap di hotel berbintang mencapai 69.008 orang, terdiri dari 368 tamu asing dan 68.640 tamu domestik. Kondisi ini mengalami kenaikan sebanyak 2.621 orang (3,95 persen) dibandingkan September 2023 yang tercatat 66.387 orang. Bila dilihat menurut klasifikasi hotel berbintang pada Oktober 2023, jumlah tamu asing dan tamu domestik hotel bintang 1 dan 2 tercatat sebesar 5.883 orang, hotel bintang 3 sebanyak 35.974 orang, dan hotel bintang 4 dan 5 sebanyak 27.151 orang. Dibandingkan bulan September 2023 jumlah tamu hotel berbintang Oktober 2023 pada kelompok hotel 1 dan 2 mengalami penurunan, sedangkan kelompok hotel bintang 3 dan hotel bintang 4 dan 5 mengalami kenaikan. Dengan rincian, hotel bintang 1 dan 2 turun sebanyak 242 orang (3,95 persen), hotel bintang 3 naik sebanyak 2.152 orang (6,36 persen), dan hotel bintang 4 dan 5 naik sebanyak 711 orang (2,69 persen). Disisi lain, Tingkat hunian kamar di hotel non-bintang pada April 2024 sebesar 27,85% (Badan Pusat Statistik, 2023).

Di Bandar Lampung hanya terdapat beberapa *Guest house* salah satunya yakni Griya Inayah Syariah. Penginapan Griya Inayah berada di Jalan Pangeran Emir M Noer

Nomor 117, Pengajaran, Kecamatan Teluk betung Utara, Kota Bandar Lampung, Griya Inayah berada di jalur arah wisata dan pusat kota. Griya Inayah sendiri mengusung konsep *semi-homestay*, Griya Inayah memiliki fasilitas yang lengkap layaknya *homestay* dengan pelayanan ala hotel. Selain penyewaan harian, Griya Inayah juga dapat disewa dalam jangka waktu lama yakni satu bulan. Griya Inayah memiliki jumlah kamar sebanyak 29 kamar, terdapat empat tipe kamar pada penginapan Griya Inayah yakni *standard room*, *superior room*, *suite room*, dan *family room*, keempat tipe kamar tersebut memiliki perbedaan dari segi luas ruangan, jumlah bed, interior, dan ukuran lemari. Fasilitas pada Griya Inayah yakni terdapat *queen bed*, kursi dan meja belajar, TV LED, meja laci, lemari, kulkas, dapur mini (*westafel*, teko Listrik, rak piring), shower air panas (*water heater*), AC, handuk, air mineral, dan teh, serta fasilitas umum yang bisa didapat yakni keamanan 24 jam, lahan parker yang luas, lobi, mushola, laundry, kursi dan meja santai. Tarif menginap harian pada Griya Inayah yaitu kisaran Rp. 200.000 – Rp. 400.000 per malam, sedanhkan tarif menginap pada satu bulan yaitu kisaran Rp. 2.000.000 – Rp. 5.000.000 per bulan. Griya Inayah Syariah sendiri sudah bekerja sama dengan beberapa mitra atau aplilkasi travel agent seperti Traveloka, tiket.com, dll.

Faktor eksternal dari suatu penginapan adalah elemen di luar kendali langsung pengelola penginapan, namun sangat mempengaruhi operasional dan keberlanjutan bisnisnya. Memahami faktor-faktor ini membantu penginapan merumuskan strategi yang lebih adaptif. Contoh contoh faktor eksternal yang mempengaruhi penginapan Griya Inayah yaitu Lingkungan Persaingan, Kehadiran hotel lain di daerah yang sama bisa menjadi tantangan. Penginapan harus bersaing dalam hal harga, kualitas layanan, dan fasilitas. Tren penginapan berbasis komunitas dan rumah sewa jangka pendek juga mengancam bisnis penginapan tradisional. Contoh faktor eksternal yang kedua ada Lingkungan Teknologi, Inovasi teknologi seperti sistem pemesanan online, smart room (kamar pintar), atau teknologi digital yang memungkinkan check-in tanpa kontak langsung, semakin dibutuhkan oleh tamu. Penginapan yang tidak mengikuti perkembangan teknologi bisa tertinggal dalam kompetisi. Selanjutnya, Kehadiran

Ulasan Online, Situs ulasan seperti TripAdvisor, Google Reviews, atau media sosial sangat memengaruhi reputasi penginapan. Ulasan negatif dapat merusak citra, sementara ulasan positif bisa meningkatkan pemesanan. Contoh faktor eksternal selanjutnya ada dari Lingkungan Alam, Cuaca ekstrem atau bencana alam seperti badai, banjir, dan gempa bumi dapat mengganggu operasional penginapan dan menurunkan jumlah pengunjung. Penginapan di daerah rawan bencana mungkin perlu mempersiapkan rencana mitigasi risiko yang baik.

Selain Faktor eksternal ada juga Faktor internal. Faktor internal dari suatu penginapan adalah elemen-elemen yang berasal dari dalam organisasi penginapan itu sendiri, dan memengaruhi kinerja operasional, kualitas layanan, serta daya tarik penginapan kepada pelanggan. Faktor internal ini sepenuhnya dapat dikendalikan dan diatur oleh pihak pengelola penginapan. Beberapa contoh faktor internal dari penginapan Griya Inayah yaitu Kualitas Fasilitas dan Kualitas Pelayanan, Desain, kebersihan, kenyamanan, dan kelengkapan kamar seperti tempat tidur, kamar mandi, TV, Wi-Fi, dan AC. Penginapan dengan kamar yang bersih, nyaman, dan terawat akan lebih diminati oleh tamu. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh staf, mulai dari resepsionis, staf kebersihan, hingga staf restoran. Keramahan, kecepatan, dan profesionalitas staf sangat mempengaruhi kepuasan pelanggan. Selanjutnya ada Harga dan Penawaran, Strategi harga yang kompetitif menjadi faktor penting, terutama jika dibandingkan dengan penginapan lain di lokasi yang sama. Harga yang terlalu tinggi bisa mengurangi daya tarik, sementara harga yang terlalu rendah bisa merusak citra. Sementara itu, Griya Inayah menetapkan harga yang tidak terlalu tinggi tentunya itu semua bisa menambah daya Tarik pelanggan. Selanjutnya ada lokasi dari penginapan Griya Inayah, lokasi juga bisa dilihat sebagai faktor internal dalam hal bagaimana penginapan mempromosikan dan memanfaatkan lokasinya. Penginapan yang berlokasi dekat dengan pusat wisata, bisnis, atau transportasi umum akan memiliki daya tarik lebih. Sayangnya lokasi dari Griya Inayah sendiri masih berlokasi di dalam gang yang jarang orang tau.

Penerapan product life cycle (PLC) pada penginapan Griya Inayah mencerminkan perjalanan yang kompleks dan dinamis dalam menghadapi tantangan pasar. Pada tahap

pengenalan pada tahun 2010-2012, Penginapan baru diluncurkan, baru memiliki 10 kamar dan fasilitas yang cukup minim berusaha membangun pangsa pasar. Promosi besar-besaran dilakukan untuk menarik pelanggan. Penginapan masih belum dikenal luas, dan biaya operasional dan biaya pemasaran sangat tinggi. Dalam fase ini, pemilik penginapan Griya Inayah Syariah fokus pada pemasaran, dan untuk biaya pemasarannya sendiri pada tahap pengenalan ini sebesar Rp. 10.000.000/bulan. Pemasaran ini juga berguna untuk memperkenalkan layanan kepada calon tamu, menggunakan media sosial dan kolaborasi dengan agen perjalanan untuk meningkatkan visibilitas. Selanjutnya owner juga perlu melakukan penekanan pada nilai-nilai kehangatan dan pelayanan yang ramah menjadi daya tarik utama, memungkinkan penginapan ini mulai menarik perhatian.

Memasuki tahap pertumbuhan pada tahun 2013-2019, Griya Inayah mulai merasakan berkontribusi pada reputasi yang baik. Penginapan mulai dikenal luas dan mengalami pertumbuhan pesat. Tingkat hunian meningkat seiring dengan popularitas yang semakin baik. Biaya pemasaran menurun karena penginapan sudah mulai dikenal secara organik melalui ulasan pelanggan dan rekomendasi. Pada fase ini, penginapan Griya Inayah Syariah meningkatkan kualitas layanan dan fasilitas, seperti menambah kamar menjadi 15 kamar, memperbaiki kebersihan, dan memperluas jam layanan. Dengan strategi pemasaran yang lebih agresif dan biaya pemasaran sebesar Rp. 6.000.000/bulan, seperti diskon untuk booking langsung dan promosi di platform online, penginapan ini dapat memperkuat posisinya di pasar.

Ketika memasuki tahap kematangan pada tahun 2020-2024, penginapan fokus pada retensi pelanggan dan pengelolaan biaya operasional menjadi prioritas. Persaingan mulai meningkat. Griya Inayah Syariah menghadapi tantangan yang beragam. Persaingan dari penginapan baru yang menawarkan konsep serupa atau fasilitas modern dapat mengurangi pangsa pasar. Di sinilah pentingnya evaluasi rutin terhadap layanan dan fasilitas. Dalam tahap ini Griya Inayah memiliki fasilitas dengan total kamar sebanyak 29, queen bed, kursi dan meja belajar, TV LED, meja laci, lemari,

dapur mini (westafel, rak piring), AC, handuk, air mineral, dan teh, serta fasilitas umum yang bisa didapat yakni keamanan 24 jam, lahan parkir yang luas, lobi, mushola, kursi dan meja santai. Biaya pemasaran yang dikeluarkan sebesar Rp. 5.000.000/bulan. Manajemen harus responsif terhadap umpan balik pelanggan dan melakukan inovasi, seperti memperbarui interior, menambah layanan baru, atau menyelenggarakan acara yang menarik untuk menarik kembali pelanggan. Penelitian pasar dan pemahaman terhadap tren perjalanan terkini juga krusial untuk mempertahankan relevansi.

**Tabel 1. 1 Daftar Beberapa Pesaing dan Rating Penginapan
di Kota Bandar Lampung**

No	Daftar Penginapan	Alamat	Rating
1	RedDoorz Plus @ Permata <i>Guesthouse</i> Lampung	Jl. P. Emir Moh. Noer, Pengajaran, Kec. Tlk. Betung Utara, Kota Bandar Lampung	8,9
2	Rumah Kopi Syariah Hotel	Jl. Kopi Robusta No.7, Gedong Meneng, Kec. Rajabasa, Kota Bandar Lampung	8,8
3	Bintang <i>Guest House</i>	Jl. Pangeran Emir M. Noer No. 18, Sumur Putri, Teluk Betung, Kota Bandar Lampung	8,7
4	GS Lampung Culture	Jl. Wolter Mongonsidi No. 71a, Pangajaran, Teluk Betung Utara, Kota Bandar Lampung	8,6
5	Grand Kutilang Syariah	Jl. Jendral suprpto No.17, Palapa, Kec. Tanjung Karang pusat, Kota Bandar Lampung	8,6
6	Omah Akas Syariah	Jl. Pulau Sebuku No. 9B, Antasari, Kedamaian, Kota Bandar Lampung	8,5
7	PENGINAPAN HAURA SYARIAH	Jl. Sultan Agung No.25, Kedaton, Kec. Way Halim, Kota Bandar Lampung	8,5
8	Pondok Kelapa <i>Homestay</i>	Gedong Meneng, Kec. Rajabasa, Kota Bandar Lampung	8,4
9	Bamboe Inn Homestay	Jalan Griya Utama No. 57, Way Halim Permai, Way Halim	8,4
10	Griya Inayah Syariah	Jalan Pangeran Emir M Noer Nomor 117, Pengajaran, Kecamatan Teluk betung Utara, Kota Bandar Lampung	8,4
11	Chandra Inn	Jl. Hayam Wuruk, Pemuda I, Tanjung Karang, Bandar Lampung	8,3

12	Hotel Kurnia Perdana	Jl. Raden Intan No. 114, Tanjung Karang Pusat, Tanjung Karang, Bandar Lampung	8,2
13	Flip Flop Hostel Syariah	Jl. Pulau Sebuku No. 9, Tanjung Baru, Kedamaian, Bandar Lampung	8,2
14	Nuwono Tasya <i>Guesthouse</i>	Jl. Perwira No.9, Rajabasa, Kec. Rajabasa, Kota Bandar Lampung	8,2
15	Tango Hostel	Jl. Sultan Agung No. 6, Kota Sepang, Labuhan Ratu, Kota Bandar Lampung	8.0

Sumber: Traveloka (2024)

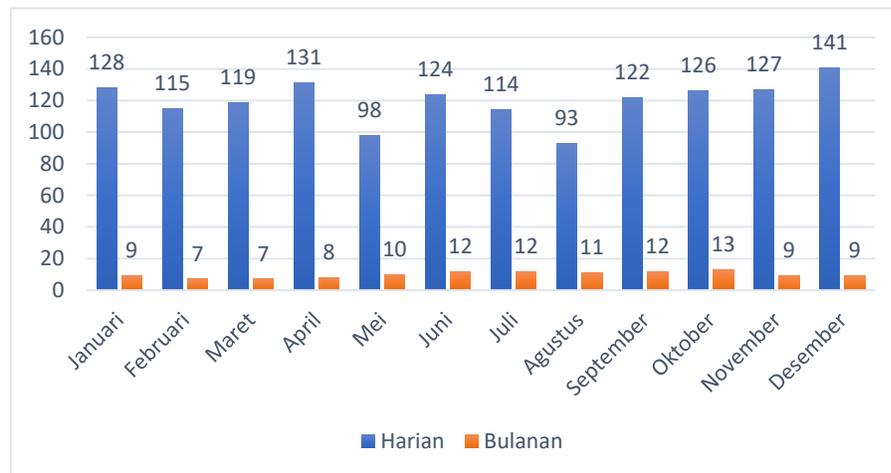
Menurut data pesaing dan rating yang di dapat melalui aplikasi Traveloka, penginapan Griya Inayah Syariah berada pada urutan 10 dari 14 pesaing.

Tabel 1. 2 Tingkat Hunian Penginapan Tahun 2023 di Kota Bandar Lampung

No	Nama Penginapan	Kamar Terjual	Kamar Tersedia	Rata-Rata Tingkat Hunian
1	Hotel Kurnia Perdana	4890	6545	75%
2	Rumah Kopi Syariah Hotel	3661	5501	66%
3	Chandra Inn	7246	11765	62%
4	RedDoorz Plus @ Permata <i>Guesthouse</i> Lampung	1747	3053	57%
5	Bintang <i>Guest House</i>	2952	6171	48%
6	Bamboe Inn Homestay	2040	4392	46%
7	Grand Kutilang Syariah	5022	16060	31%
8	Tango Hostel	2808	9050	31%
9	Griya Inayah Syariah	1557	6368	24%
10	Omah Akas	568	3740	15%
11	GS Lampung <i>Culture</i>	953	6697	14%
12	Pondok Kelapa <i>Homestay</i>	813	8790	9%
13	Nuwono Tasya <i>Guesthouse</i>	507	7300	7%
14	Flip Flop Hostel Syariah	57	1122	5%
15	PENGINAPAN HAURA SYARIAH	132	5840	2%

Sumber: Dinas Pariwisata (2024)

Berdasarkan data diatas yang bersumber dari Dinas Pariwisata, Penginapan Griya Inayah Syariah berada pada urutan 9 dari 14 pesaing dengan Tingkat hunian sebesar 24% dengan data hunian kamar sebagai berikut:



Gambar 1. 2 Grafik Pertumbuhan Hunian Griya Inayah Tahun 2023

Sumber : Data diolah (2024)

Grafik diatas menunjukkan jumlah kamar yang terisi pada penginapan Griya Inayah dalam waktu satu bulan, dalam keterangannya grafik biru adalah jumlah kamar terisi untuk jenis kamar sewaan harian sedangkan untuk grafik warna kuning adalah jumlah kamar yang terisi untuk jenis kamar sewaan bulanan seperti kost-an. Berdasarkan data tingkat hunian diatas, dalam menghadapi tantangan tingkat hunian yang masih di bawah rata-rata industry dengan penginapan Griya mencatat tingkat hunian sebesar 24% dibandingkan dengan rata-rata industri yang mencapai 28% (Badan Pusat Statistik, 2023). Penggunaan matriks BCG menjadi sangat relevan. Matriks BCG, yang mengklasifikasikan unit bisnis atau produk dalam empat kategori: Star, Question Marks, Cash Cow, dan Dog, dapat memberikan wawasan mendalam tentang posisi Griya Inayah dalam pasar penginapan.

Dengan menerapkan matriks BCG, kita dapat menganalisis posisi Griya Inayah berdasarkan dua dimensi utama: pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar. Ini akan membantu kita memahami apakah Griya Inayah berada dalam posisi 'Star'

dengan potensi pertumbuhan yang tinggi, atau 'Question Mark' yang membutuhkan strategi pengembangan lebih lanjut. Selain itu, matriks ini memungkinkan kita untuk membandingkan performa Griya Inayah dengan pesaing dan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi tingkat hunian.

Dengan pemahaman yang lebih baik tentang posisi pasar Griya Inayah, kita dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan daya tarik penginapan, memperbaiki posisi kompetitifnya, dan akhirnya, meningkatkan tingkat hunian agar lebih sesuai dengan rata-rata industri. Penggunaan matriks BCG dalam analisis ini akan membantu dalam membuat keputusan yang didasarkan pada data dan strategis untuk memajukan bisnis ke arah yang lebih sukses.

Atas dasar permasalahan tersebut, penulis mengambil judul **“ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN METODE MATRIKS *BOSTON CONSULTING GROUP* (BCG) PADA PENGINAPAN GRIYA INAYAH SYARIAH DI KOTA BANDAR LAMPUNG”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana posisi kuadran matriks BCG (*Boston Consulting Group*) pada Penginapan Griya Inayah Syariah di Kota Bandar Lampung?
2. Apa saja strategi yang harus diterapkan oleh penginapan Griya Inayah Syariah di Kota Bandar Lampung berdasarkan hasil matriks BCG (*Boston Consulting Group*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Posisi kuadran matriks BCG (*Boston Consulting Group*) pada Penginapan Griya Inayah Syariah di Kota Bandar Lampung.

2. Strategi yang diterapkan oleh penginapan Griya Inayah Syariah di Kota Bandar Lampung berdasarkan hasil matriks BCG (*Boston Consulting Group*).

1.4. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini, maka dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak:

1. Secara Teoritis, hasil penelitian ini semoga dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya terutama tentang penelitian akan Analisis BCG (*Boston Consulting Group*).
2. Secara Praktis, hasil penelitian ini terbagi dalam 3 (tiga) segmen yaitu :
 - a. Bagi Perusahaan: Penginapan Griya Inayah Syariah 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 Penginapan Griya Inayah Syariah.
 - b. Bagi peneliti: Penelitian ini akan sangat bermanfaat kedepannya khususnya dalam pengembangan strategi bisnis yang berkaitan dengan analisis BCG (*Boston Consulting Group*)
 - 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 Manajemen Strategi

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

Menurut Bambang (2003) strategi manajemen adalah “suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi”. Menurut Pearce dan Robinson (2014) manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formulasi dan implementasi, rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan”.

Menurut David (2017) Manajemen Strategi dinyatakan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Porter (2015) Manajemen strategi didefinisikan sebagai sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsur sinergi di dalamnya.

Menurut Wiliam F. Gluech (2016) Manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada perumusan strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan sebuah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan.

2.2 Keunggulan Bersaing

2.2.1 Definisi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Menurut Schwarzl dan Grabowska dalam (Juli 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 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 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.

2.2.2 Definisi Pesaing (*Competitor*)

Menurut David Cravens dalam 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 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.

2.2.3 Jenis Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler dalam Arianty (2016) jenis-jenis persaingan produk terdiri dari:

- a. Persaingan Merek Pesaing-pesaing yang ada dapat dengan mudah dilihat oleh perusahaan atau organisasi. Produk-produk atau jasa yang ditawarkan pun bisa sama atau sejenis yang dilakukan oleh perusahaan lain kepada para pelanggan atau konsumen.
- b. Persaingan Industri Perusahaan lain yang membuat produk atau jasa yang sama. Sehingga, perusahaan dapat melihat dengan mudah dan lebih luas serta perusahaan menganggap bahwa perusahaan yang membuat produk atau jasa yang sama merupakan pesaing utamanya.
- c. Persaingan Bentuk Perusahaan lain yang menghasilkan produk-produk atau jasa yang sama serta manfaat dari produknya juga sama merupakan cara bagi perusahaan melihat pesaingnya dengan luas dan jelas.

- d. Persaingan Umum Perusahaan dapat dengan mudah melihat pesaingnya dengan cara yang lebih luas lagi yakni dengan semua perusahaan yang sedang bersaing untuk dapat memperoleh konsumsi rupiah yang sama.

2.2.4 Tujuan Strategi Keunggulan Bersaing

Philip Kotler dan Gary Amstrong dalam (Melissa 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.

2.2.5 Indikator Keunggulan Bersaing

Dranove & White dalam Diab (2014), membagi empat indikator keunggulan bersaing yaitu biaya, fleksibilitas (*flexibility*), pengantaran (*delivery*), dan kualitas (*quality*).

- a. Biaya Pengurangan biaya ialah hal yang sangat penting bagi perusahaan dan tentunya konsumen atau pelanggan karena pelanggan juga sangat sensitif terhadap harga. Maka, dengan ini Perusahaan dituntut untuk dapat

mempertimbangkan biaya yaitu dengan cara pengurangan biaya. Menurut Sirorath Tiengtavaj et al. (2017), biaya adalah salah satu faktor yang paling penting untuk lebih diperhatikan baik pada lingkungan internal maupun eksternal. Pada dasarnya para pebisnis dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan seperti halnya biaya pengelolaan internal dan mengurangi serta memperpendek dalam proses pengembangan serta manufaktur. Manajemen yang ada dalam sumber daya suatu perusahaan atau organisasi ialah cara yang murah serta efektif dalam mencapai hal tersebut.

- b. **Fleksibilitas (flexibility)** Fleksibilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam menyeleksi berbagai macam variasi serta tingkat yang memiliki pembeda di pasar sasarnya dengan kemampuannya untuk dapat mengimbangi perkembangan teknologi yang ada serta merancang suatu produk dan harus memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan yang diharapkan konsumen. Dalam proses produksinya perusahaan harus dapat bekerja secara cepat dan fleksibilitas.
- c. **Pengantaran (delivery)** Pengantaran ialah suatu prioritas yang diberikan perusahaan atau organisasi yang bersifat kompetitif dengan pelanggan yang telah merasa tertarik untuk dapat memuaskan kebutuhannya serta keinginan mereka dengan jumlah yang diinginkan serta dalam waktu yang tepat dan sesuai dengan keinginan pelanggan atau konsumen.
- d. **Kualitas** Kualitas merupakan salah satu senjata kompetitif yang ada di pasaran. Dengan kualitas dapat menghasilkan keunggulan dalam bersaing serta dapat memenuhikan kebutuhan konsumen serta harapan konsumen. Menurut Sirorath Tiengtavaj et al. (2017), menjelaskan bahwa kualitas menjadi salah satu faktor yang sangat penting dan diperlukan untuk dapat merespon apa yang menjadi harapan konsumen yaitu dengan menghasilkan produk-produk yang lebih berharga serta menghasilkan layanan yang lebih dibandingkan pesaing pesaingnya dengan tujuan untuk mendapatkan kepuasan dari konsumen yang lebih tinggi serta untuk dapat memenuhikan harapan dari konsumen.

2.2.6 Strategi Keunggulan Bersaing

Menurut Porter dalam Fred R. David (2011) strategi memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui tiga hal yaitu kepemimpinan harga, diferensiasi, serta fokus. Porter menyebutkan dasar ini strategi generik (*generic strategies*).

- a) Kepemimpinan Harga (*Cost Leadership*) Kepemimpinan harga, dengan konsumen yang sering merasa sangat sensitif terhadap harga maka perusahaan harus memproduksi barang yang standar dengan biaya per unit yang cukup rendah.
- b) Diferensiasi (*Differentiation*) Diferensiasi merupakan salah satu strategi yang nantinya digunakan untuk tujuan memproduksi barang atau jasa yang dianggap oleh industri yang kepada konsumen yang tidak merasa sensitif terhadap harga yang diberikan.
- c) Fokus (*Focus*) Fokus dapat diartikan sebagai cara dalam memproduksi barang serta jasa dalam hal untuk memenuhi kebutuhan dari sekelompok kecil pelanggan (Niode, 2012).

2.3 Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

2.3.1 Pengertian *Matriks Boston Consulting Group* (BCG)

Matriks *Boston Consulting Group* adalah bagan yang diciptakan oleh Bruce Henderson untuk *Boston Consulting Group* pada tahun 1970 untuk membantu perusahaan dengan menganalisis unit bisnis atau lini produk mereka. Matriks BCG membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya dan digunakan sebagai alat analitis dalam merek pemasaran, manajemen produk, manajemen strategis, dan analisis portofolio. Pada dasarnya Matriks *Boston Consulting Group* digunakan untuk memahami pasar, optimasi portofolio dan alokasi sumber daya yang efektif (Putra, 2014).

Untuk memahami matriks BCG, kita perlu memahami bagaimana pangsa pasar dan pertumbuhan pasar saling berhubungan. Pangsa pasar adalah persentase dari total pasar yang sedang dilayani oleh perusahaan, baik dalam hal pendapatan atau dalam satuan volume yang dihitung berdasarkan perbandingan pendapatan dengan kompetitor

pemimpin pasar (Assauri & Sofyan, 2008). Semakin tinggi pangsa pasar, semakin tinggi proporsi pasar yang akan dikontrol. Matriks BCG mengasumsikan bahwa jika kita menikmati pangsa pasar yang tinggi, maka kita akan menghasilkan uang.

Pertumbuhan pasar digunakan sebagai ukuran dari daya tarik pasar. Jika pasar mengalami pertumbuhan pasar tinggi dari total perkembangan pasar, maka akan relatif mudah bagi bisnis untuk menambah keuntungan mereka, bahkan jika pangsa pasar mereka tetap stabil. Sebaliknya kondisi pangsa pasar yang rendah tidak menambah keuntungan, namun kondisi pangsa pasar yang tinggi belum tentu juga menguntungkan jika tidak ada upaya memberikan diskon secara agresif (Barusman & Gunardi, 2014). Berikut konsep BCG:

Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)



Gambar 2. 1 Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Sumber : Kotler dalam Bambang (2018)

Metode analisis BCG matriks membantu unit bisnis untuk mengetahui posisi dirinya di dalam empat kategori, yakni kategori Dog (anjing), Question Mark (Tanda Tanya), Star (Bintang), dan Cash Cow (Sapi Perah), yang penentuannya didasarkan pada kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing pemimpin

pasar yang kita jalani, Matriks ini juga dapat digunakan untuk memetakan atribut produk strategis yang dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (Putra, 2014). Matriks BCG adalah salah satu alat pembuat keputusan yang paling mudah. Hanya dengan membaca grafiknya, orang akan dapat dengan mudah melihat di posisi manakah perusahaan mereka berada. Matriks ini memusatkan perhatian pada tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar produk itu sehingga berpengaruh terhadap pergeseran produk atau divisi.

Divisi atau produk dalam pemetaan Matriks BCG dapat berubah dari waktu ke waktu seperti anjing menjadi tanda tanya, tanda tanya menjadi bintang, bintang menjadi sapi perah, dan sapi perah menjadi anjing. Namun yang jarang terjadi adalah perubahan yang searah jarum jam (Putra, 2014).

Pengaplikasian matriks BCG memiliki keterbatasan dalam beberapa hal menurut Wheelen et al., (2015) yaitu :

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

Sebuah pangsa pasar yang tinggi tidak selalu mengakibatkan profitabilitas, Model ini mengabaikan efek sinergi antar unit bisnis. Dan terpenting adalah pertumbuhan pasar bukan satu-satunya indikator untuk daya tarik pasar. Untuk itu dimungkinkan ada lebih

banyak lagi aspek yang perlu dipertimbangkan dalam penggunaan model BCG. Pada Gambar 2.1 menjelaskan bahwa terdapat empat daerah yang dapat dibedakan tergantung pada penempatan dalam kombinasi produk pasar di dalam satu kuadran yakni :

1. Tanda Tanya (*question mark*)

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

2. Bintang (*star*)

Bintang adalah pimpinan pasar yang berada di pasar yang tumbuh dengan cepat akan tetapi tidak berarti bahwa bintang akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, jika bisnis tanda tanya berhasil bisnis akan masuk ke kuadran bintang. Perusahaan harus mengeluarkan banyak uang supaya secepat pertumbuhan pasar dan mampu mengalahkan pesaingnya.

3. Sapi Perah (*cash cow*)

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

4. Anjing (*dog*)

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

2.3.2 Tingkat Pertumbuhan Pasar Dan Pangsa Pasar BCG

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

A. Tingkat Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar adalah proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang akan dilayani berdasarkan jumlah produk dan tingkat rata-rata penjualan produk yang di hitung pertahun selama beberapa periode, biasanya diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau volume penjualan dua tahun terakhir atau lebih dan Sumbu dibagi menjadi dua bagian (Assauri & Sofyan, 2008).

Pertumbuhan pasar diwakili oleh sumbu vertikal dan perhitungannya sebagai berikut:

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

Rumus 2.1 Tingkat Pertumbuhan Pasar

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

B. Pangsa Pasar Relatif :

Menurut Philip Kotler (2005) Pangsa pasar relatif atau market share adalah Bagian pasar yang mampu dikuasai oleh perusahaan apabila dibandingkan dengan penjualan seluruh atau total penjualan dari masing- masing unit produk dengan para kompetitor. Tingkat market share ditunjukkan dan dinyatakan dalam angka persentasi,atas dasar angka tersebut dapat diketahui kedudukan perusahaan atau produk dan juga kedudukan produk pesaingpesainya dipasar. Pemahaman mengenai pangsa pasar akan membantu manajemen perusahaan untuk mengevaluasi keberhasilan upayanya dalam menembus pasar relatif terhadap kompetitornya (Assauri & Sofyan, 2008). Pemilihan kompetitor di dasar kan pada 2 indikator yakni kompetitor pemimpin pasar lama atau baru dan memiliki produk yang sama untuk ditawarkan di pasaran. Disini penulis dapat menyimpulkan bahwa Pangsa pasar relatif adalah bagian pasar yang mampu dikuasai oleh perusahaan apabila dibandingkan dengan penjualan seluruh atau total penjualan dari masing- masing unit produk dengan para kompetitor. Dengan pemilihan kompetitor berdasarkan pemimpin pasar lama dan baru yang bersaing di bidang produksi yang sama atau hampir mendekati. Pangsa pasar relatif diwakili oleh sumbu horisontal pada gambar 2.1 cara mengukur pangsa pasar relatif yakni sebagai berikut:

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

Rumus 2.2 Pangsa Pasar Relatif

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

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

Pangsa pasar perusahaan dibagi dengan pangsa pesaing terbesar, pangsa pasar relatif berfungsi sebagai ukuran kekuatan perusahaan di segmen pasar yang relevan. Posisi pangsa pasar relative (*relative market share*) didefinisikan sebagai rasio dari pangsa pasar satu produk tertentu terhadap pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing terbesar dalam industri tersebut. Pangsa pasar relatif dapat ditentukan menggunakan rumus berikut: Semakin tinggi nilai pangsa pasar suatu perusahaan, semakin besar proporsi pasar yang dikendalikannya. Posisi pangsa pasar relatif diberikan pada sumbu horizontal dari matriks BCG. Titik tengah dari sumbu horizontal biasanya dibuat 0,50 atau sama dengan produk yang memiliki separuh pangsa pasar dari perusahaan pemimpin dalam industri. Matriks BCG memungkinkan organisasi multidivisi untuk mengelola portofolio bisnisnya dengan mempertimbangkan posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing divisi relatif terhadap divisi lain.

2.3.3 Tujuan Matrik Boston Consulting Group (BCG)

Tujuan utama Matriks Boston Consulting Grup (BCG) adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dana agar produk tersebut bisa bertahan dan menjadi kontributor terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Putra, 2014). Tujuan lain dari matriks BCG adalah sebagai berikut (Assauri & Sofyan, 2008):

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

Setiap produk memiliki siklus hidup produk, dan setiap tahap dalam siklus hidup produk mewakili profil risiko yang berbeda. Secara umum, perusahaan harus menjaga portofolio yang seimbang dari produk yang dipasarkan. Portofolio itu bisa dalam rentang produk dengan pertumbuhan tinggi maupun pertumbuhan rendah. Sebuah produk dengan pertumbuhan tinggi membutuhkan beberapa upaya dan sumber daya untuk memasarkannya, untuk membangun saluran distribusi, dan untuk membangun infrastruktur penjualan, dengan harapan bahwa produk tersebut dapat membawa keuntungan di masa depan.

2.3.4 Kegunaan Matriks *Boston Consulting Grup* (BCG)

Matriks *Boston Consulting Group* digunakan untuk memahami pasar, optimasi portofolio dan alokasi sumber daya yang efektif. Untuk memahami matriks BCG, kita perlu memahami bagaimana pangsa pasar dan pertumbuhan pasar saling berhubungan. Pangsa pasar adalah persentase dari total pasar yang sedang dilayani oleh perusahaan, baik dalam hal pendapatan atau dalam satuan volume. Semakin tinggi pangsa pasar, semakin tinggi proposi pasar yang akan dikontrol. Matriks BCG mengasumsikan bahwa jika kita menikmati pangsa pasar yang tinggi, maka kita akan menghasilkan uang. Pertumbuhan pasar digunakan sebagai ukuran dari daya tarik pasar. Jika pasar mengalami pertumbuhan pasar tinggi dari total perkembangan pasar, maka akan relatif mudah bagi bisnis untuk menambah keuntungan mereka, bahkan jika pangsa pasar mereka tetap stabil. Sebaliknya kondisi pangsa pasar yang rendah tidak menambah keuntungan.

2.3.5 Pengaplikasian Matriks BCG

Dog, Question Mark, Star dan *Cash Cow* merupakan empat bagian yang ada dalam matriks BCG dan dibagi berdasarkan kriteria pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Dengan menggunakan konsep internal dan eksternal (dua faktor utama yang dibahas di atas yaitu: Pesaing dan potensi pasar), akan lebih jelas dalam melihat konsep BCG (Putra, 2014). Bagi perusahaan yang sudah, bermain lama dalam suatu wilayah tertentu dan dalam wilayah tersebut memiliki beberapa pemain yang masih di tolerir, dengan

perkembangan pasar yang cukup baik perkembangannya maka produk dari perusahaan tersebut masuk dalam kategori *question mark* atau juga bisa masuk dalam kategori *star*. Dengan demikian karena perusahaan yang berada dalam pasar yang masih stabil mengalami perkembangan dan jumlah pemain yang berada dalam wilayah tersebut masih sesuai dengan rasio pasar yang ada maka perusahaan tersebut pasti telah masuk dalam kondisi *question mark* tetapi bisa juga karena jika menggunakan kriteria pembandingan *gross revenue* perusahaan maupun terhadap industri maka perusahaan bisa atau dapat dikatakan telah masuk dalam kategori *star*.

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

Pasar yang stagnan bisa disebabkan oleh pesaing yang terlalu banyak atau juga pasar yang dalam hal ini konsumen yang sudah homogen dimana semua ceruk pasar yang ada telah diakomodasi, dampak bagi perusahaan adalah kembali melihat kondisi didalam perusahaan sendiri, jika perusahaan masih memiliki pangsa pasar yang baik maka perusahaan masuk dalam kategori *cash cow*, tetapi jika sebaliknya maka perusahaan berada dalam kondisi kritis atau *dog*.

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

mark, karena yang harus diperhatikan adalah banyak faktor yang saling berkaitan dan masing-masing berubah sesuai dengan momentum yang ada dan sangat sulit diprediksi.

2.3.6 Strategi Yang Dapat Diterapkan Dalam Setiap Kuadran Matriks BCG

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

Berikut ini terdapat empat strategi utama yang dapat diterapkan pada bisnis unit, merek atau produk dalam Matriks BCG tersebut (Umar, 2001):

1) *Build* (Membangun)

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

2) *Hold* (Mempertahankan)

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

3) *Harvest* (Memanen)

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

4) Divest (Divestasi / Penutupan Usaha)

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

2.4 Jenis Dan Klasifikasi Dalam Industri Perhotelan

Menurut Bagyono (2012) Hotel adalah jenis akomodasi yang dikelola secara komersial dan profesional, disediakan, bagi setiap orang untuk mendapatkan pelayanan penginapan, makan dan minum serta pelayanan lainnya.

Menurut Bagyono (2012) Hotel dapat diklasifikasikan menjadi 8 kategori, yaitu:

1. Luas dan Jumlah Kamar

- a. Hotel Kecil (*small hotel*), adalah hotel yang memiliki lebih 25 kamar atau kurang dari 100 kamar.
- b. Hotel Menengah (*above average hotel*), ialah hotel yang memiliki lebih dari 100 kamar dan kurang dari 300 kamar.
- c. Hotel Besar (*large hotel*), yaitu hotel yang memiliki lebih dari 300 kamar.

2. Jenis Tamu yang Menginap

- a. Hotel keluarga (*family hotel*), adalah hotel yang dirancang untuk keluarga.
- b. Hotel bisnis (*business hotel*), adalah hotel yang dirancang untuk para usahawan.
- c. Hotel wisata (*tourist hotel*), adalah hotel yang dirancang untuk para wisatawan
- d. Hotel transit (*transit hotel*), adalah hotel yang dirancang khusus untuk orang-orang yang melakukan persinggahan sementara dalam suatu perjalanan.
- e. Hotel perawatan kesehatan (*cure hotel*), adalah hotel yang dirancang untuk orang-orang yang sedang menginginkan penyembuhan dari suatu penyakit atau meningkatkan kesehatannya.
- f. Hotel Konvensi (*convention hotel*), adalah hotel yang dirancang untuk keperluan orang-orang yang menyelenggarakan konvensi.

3. Lama Tamu Menginap

- a. *Transient hotel*, yaitu dimana para tamunya menginap hanya untuk satu atau dua malam.
- b. *Semi-residential hotel*, yaitu hotel dimana para tamunya lebih dari dua malam sampai satu minggu.
- c. *Residential hotel*, yaitu hotel dimana para tamunya menginap untuk jangka waktu lama, lebih satu minggu.

4. Lokasi

- a. *Mountain hotel*, adalah hotel yang terletak di daerah pegunungan.
- b. *Beach hotel*, adalah hotel yang terletak di tepi pantai.
- c. *City hotel*, adalah hotel yang berlokasi di perkotaan.
- d. *Highway hotel*, adalah hotel yang terletak di tepi jalan bebas hambatan dan biasanya diantara dua kota.
- e. *Airport hotel*, adalah hotel yang terletak tidak jauh dari airport.
- f. *Resort hotel*, adalah hotel yang berlokasi di kawasan wisata.

5. Lamanya Buka dalam Setahun

- a. *Seasonal hotel*, yaitu hotel yang hanya buka pada waktu-waktu tertentu dalam setahun (3 bulan, 6 bulan, 9 bulan).
- b. *Year-round hotel*, yaitu hotel yang buka sepanjang tahun.

6. Berdasarkan Tarif Kamar

- a. *Economy class hotel*, ialah hotel yang memiliki tarif kamar kelas ekonomi (harga kamar relatif murah).
- b. *First class hotel*, yaitu hotel dengan tarif kamar mahal.
- c. *Deluxe/luxury hotel*, yaitu hotel yang memiliki harga kamar sangat mahal.

7. Menurut Bintang (*Star*)

Berdasarkan surat keputusan Menteri Perhubungan No. PM.10/P.V.301/Pht/77 tanggal 22 Desember 1977 tentang Peraturan Industri Perhotelan dan Klasifikasi hotel antara

lain ditentukan menurut bintang, yaitu mulai bintang satu hingga lima. Perbedaan bintang tersebut terlihat pada fasilitas, peralatan dan mutu serta standar pelayanan. Penentuan kelas atau bintang diadakan setiap tiga tahun sekali dan ditetapkan oleh Keputusan Direktur Jenderal Pariwisata dalam bentuk sertifikat.

8. Unsur atau Komponen Harga Kamar (*Type of Plan*)

- a. *European Plan Hotel* (EP), ialah hotel yang menetapkan bahwa harga kamar hanya untuk kamar saja.
- b. *Continental Plan Hotel* (CP), ialah hotel yang menetapkan bahwa harga kamar termasuk makan pagi.
- c. *Modified American Plan Hotel* (MAP), ialah hotel yang menetapkan bahwa harga kamar termasuk dua kali makan (makan pagi, siang atau malam).
- d. *Full American Plan* (FAP) yaitu harga kamar termasuk tiga kali makan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang di lakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	2010	Malcom Smith	Derrick's Ice– <i>Cream Company:</i> <i>applying the BCG matrix in customer</i>	Matriks BCG memberikan gambaran sederhana (terkadang sederhana) mengenai hubungan dalam portofolio Derrick dan keterbatasan muncul dalam

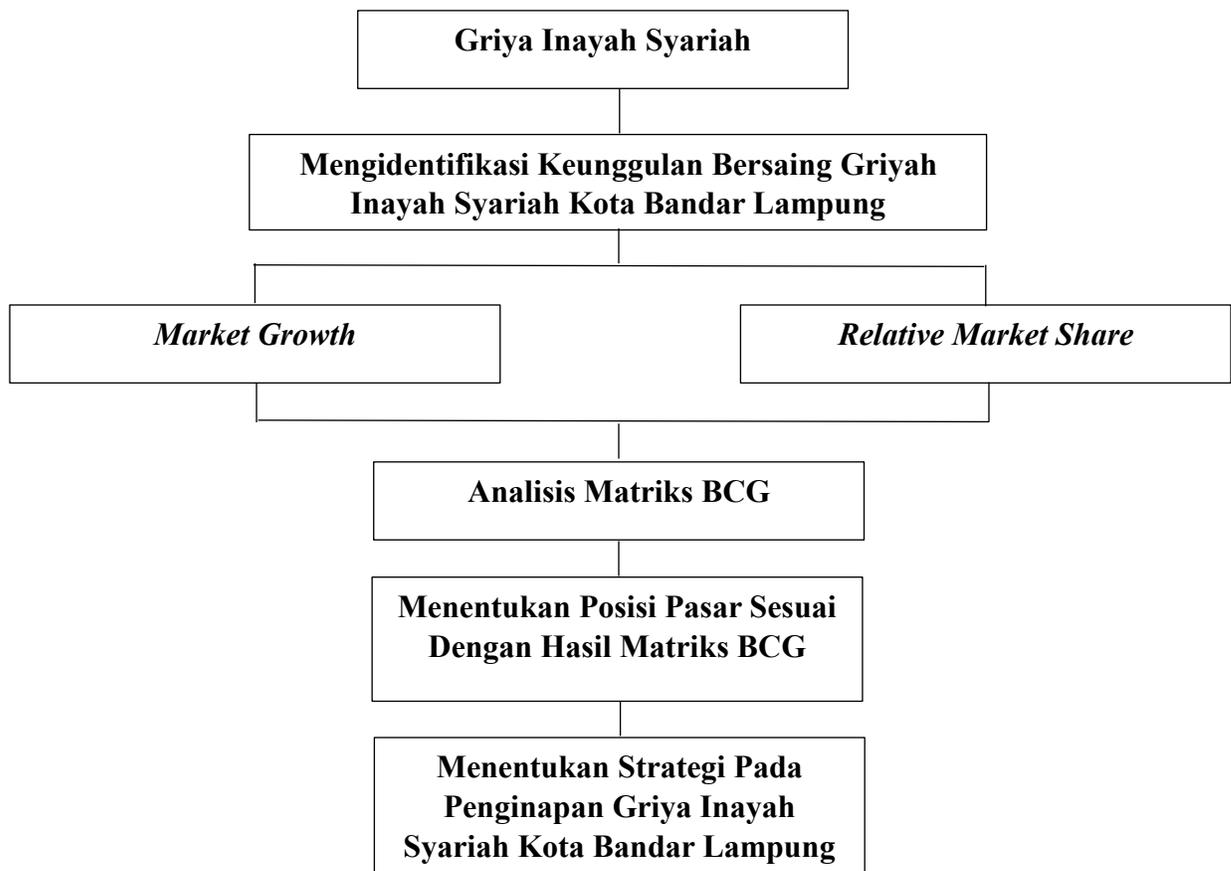
			<i>profitability analysis.</i>	implementasinya ketika mencoba merancang garis pemisah yang tegas. Seperti yang telah disebutkan, analisis buku teks menyatakan bahwa hanya akan ada satu pemimpin pasar, yaitu hanya satu perusahaan yang ditempatkan di kuadran sebelah kiri, dan oleh karena itu hanya satu perusahaan yang disebut sebagai 'bintang' atau 'sapi perah' - dengan nilai persyaratan yang menentukan posisinya secara tepat.
2	2021	JeongWon Ha, Cheon Yu & YunSeop Hwang	<i>Analyzing the impact of relative push and pull factors on inbound medical tourism in South Korea: focused on BCG matrix applied segment group characteristics</i>	Hasil analisis dampak faktor pendorong dan penarik terhadap permintaan pariwisata medis inbound di Korea Selatan adalah sebagai berikut. Kualitas medis relatif memiliki dampak negatif terhadap permintaan pariwisata medis inbound di kelompok <i>Stars</i> dan <i>Cash Cows</i> . Biaya medis relatif memiliki dampak positif terhadap permintaan pariwisata medis inbound di

				kelompok <i>Stars</i> , <i>Dogs</i> , dan <i>Cash Cows</i> . Dan kualitas pelayanan medis relatif memiliki dampak positif yang signifikan terhadap permintaan pariwisata medis inbound di semua kelompok.
3	2023	Naro Laurensia Damanik, Acep Samsudin	<i>Product Life Cycle (PLC) Dan Matriks Boston Consulting Group (BCG) (Studi Pada Usaha Kosmetik Julius Pasar Parluasan Pematangsiantar)</i>	Melalui Analisa menggunakan metode <i>Product Life Cycle</i> ditemukan bahwa bisnis Usaha Kosmetik Julius saat ini berada pada tahap pertumbuhan (<i>growth</i>), yaitu tahap dimana suatu bisnis perlu meningkatkan produksi untuk memenuhi permintaan karena penjualan produk mulai meningkat dengan cepat. Penjualan dan laba akan meningkat pada titik ini sebagai hasil dari peningkatan permintaan konsumen karena konsumen mulai mengenali produk perusahaan.
4	2020	Kiki Maristia, Anur Anisa Fitri, Erika Yulistiara,	Analisis Matriks BCG (<i>Boston Consulting Group</i>) Dalam Strategi	Matrik BCG ini akan digunakan untuk mengetahui posisi PT Samsung Elektronik Indonesia dari pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar

		Kurnia Yuni Setianingrum, Vicky F Sanjaya	Mempertahankan Pangsa Pasar Pada Smartphone Merek Samsung (Studi Kasus Pada PT. Samsung Elektronik Indonesia Tahun 2019)	perusahaan tersebut. Jika sudah diketahui posisinya, maka akan dapat ditentukan strategi yang dapat digunakan untuk mempertahankan pangsa pasar oleh perusahaan.
5	2021	Anika Ria Ningsih, Anisa Rianti Putri, Anita, Aulia Utari, Vicky F. Sanjaya	Analisis Perencanaan Strategi Bersaing Menggunakan Metode Matriks BCG Pada <i>E- Commerce</i> Shopee	Tingkat pertumbuhan Pasar sebesar -0,09%, dan pangsa pasar relatif 2,9 >1, sehingga perusahaan berada pada posisi Sapi Perah (<i>Cash Cow</i>) yang berarti memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan lambat. Beberapa strategi yang harus dilakukan oleh shopee, yaitu dengan menggunakan Strategi <i>Harvest</i> . Strategi ini merupakan strategi memerah segala kemungkinan yang akan terjadi pada kas masuk sebelum produk tersebut masih ada. Strategi ini dapat

				digunakan pada produk yang mengalami penurunan volume penjualan secara perlahan.
--	--	--	--	--

2.6 Kerangka Pemikiran



Tabel 2. 2 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah peneliti tahun 2024

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang menekankan analisisnya pada data berupa kata-kata, narasi atau kalimat dari hasil pengumpulan data atau melalui studi pustaka dan studi lapangan. Penelitian kualitatif juga berusaha menampilkan secara holistik (utuh) yang membutuhkan kecermatan dalam pengamatan (Moleong, 2004). Sehingga kita dapat memahami secara menyeluruh hasil penelitian. Di samping itu penelitian kualitatif harus melakukan wawancara langsung guna memperoleh data yang dibutuhkan oleh peneliti. Penelitian ini berusaha untuk menggambarkan dan mengklarifikasi fakta atau karakteristik fenomena yang ada secara faktual dan cermat, tidak mengandalkan bukti logika matematis, prinsip angka atau metode statistik.

Desain penelitian ini adalah deskriptif (*explanatory*), lalu menurut Bailey (1982) Penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu fenomena secara detail untuk menggambarkan apa yang terjadi. Menurut Sugiyono dalam Surtanto (2020) Penelitian Deskriptif bermaksud memberikan gambaran suatu gejala sosial tertentu, sudah ada informasi gejala sosial seperti yang dimaksud dalam suatu permasalahan penelitian namun belum memadai, adapun tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi,

gambaran sistematis, faktual mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki mengenai situasi sebenarnya dari suatu objek penelitian.

3.2 Sumber Data

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

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari pengamatan langsung dilapangan dan data dalam penulisan ini didapat hasil wawancara penulis dengan pihak perusahaan. Hal yang harus dipastikan adalah responden tersebut merupakan pihak yang memahami strategi pemasaran produk.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, tetapi diperoleh dari pengkajian literatur, hasil penelitian sebelumnya serta sumber-sumber lain yang relevan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini data didapatkan dengan cara mengumpulkan data studi pustaka, pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan bertujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variabel lain yang dapat mendukung peneliti. Di dalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui artikel, referensi-referensi melalui web resmi, jurnal dan penelitian sebelumnya.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Berikut ini adalah teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini :

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 pemilik Griya Inayah*

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 penghuni Griya Inayah*.

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.

3.4 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah pemilik Griya Inayah Syariah Kota Bandar Lampung.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang memberikan keterangan atau data yang diperlukan dalam penelitian. Satuan eksperimen dalam penelitian ini yaitu Pemilik Griya Inayah Syariah Kota Bandar Lampung.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik 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. 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 Griya Inayah Syariah Kota Bandar Lampung, Matriks BCG dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan laporan tingkat penghuni dua tahun terakhir yaitu tahun 2022 dan 2023 dibandingkan dengan laporan volume tingkat penghuni pada perusahaan pesaing 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 tingkat penghuni dari Griya Inayah Syariah Kota Bandar Lampung dengan pesaingnya. Berikut adalah rumus menghitung RPP :

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

Keterangan :

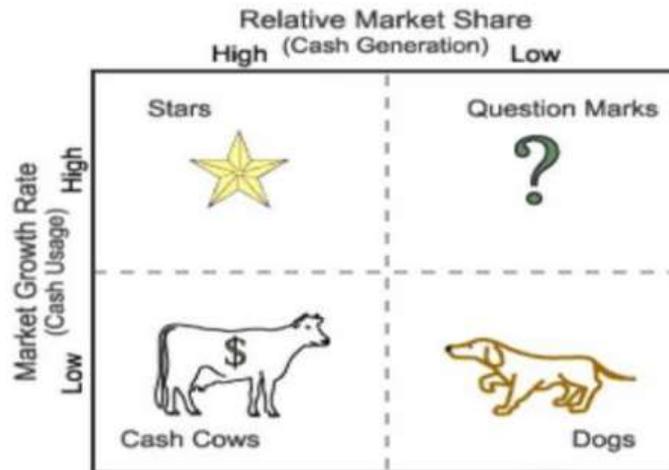
PPR = Pangsa Pasar Relatif

VP N = Volume Penjualan Tahun Lalu

VPP N = Volume Penjualan Tahun Lalu Pesaing

3.5.1 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 Griya Inayah Syariah Kota Bandar Lampung berada. Agar lebih mudah dipahami, berikut adalah gambar matriks BCG dan klasifikasi posisi kuadran sebagai berikut :



Gambar 3. 1 Matriks BCG

Sumber: Kottler dan Keller (2016)

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.

3.5.2 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 berukuran benar-benar merupakan variabel yang ingin di ukur. Menurut Patton dalam Rifai (2019) ada empat macam triangulasi. Sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan, yaitu :
 - a. 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.
 - b. 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.
 - c. Triangulasi Teori, yaitu melakukan penelitian tentang tema yang sama dan datanya dianalisa dengan menggunakan beberapa perspektif teori yang berbeda.
 - d. 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 pada penelitian yang dilakukan, maka peneliti dapat menarik simpulan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Penginapan Griya Inayah Syariah berada dalam kuadran Sapi Perah (*Cash Cow*) pada matriks BCG. Posisi ini menandakan bahwa meskipun penginapan ini mengalami pertumbuhan pasar yang relatif rendah, pangsa pasarnya tetap tinggi, karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih dari satu.
2. Strategi yang tepat untuk digunakan pada posisi kuadran sapi perah (*Cash Cow*) ini adalah memanen (*Harvest*) atau dalam kata lain adalah strategi harvest bertujuan untuk memanfaatkan unit bisnis atau produk tersebut seoptimal mungkin. Dalam usahanya untuk mempertahankan pangsa pasar.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Penginapan Griya Inayah Syariah sudah mulai menggunakan strategi pengembangan bisnis yang bisa terbilang sejalan dengan posisi kuadran cash cow, yang pertama yaitu Griya Inayah sudah mengimplementasikan teknologi untuk otomatisasi *check-in* atau *check-out*, manajemen reservasi, dan layanan pelanggan melalui aplikasi *online* seperti Traveloka.

2. Untuk memaksimalkan keuntungan dari diagram *cash cow* bisa dilakukan pengelolaan efisiensi operasional, pengurangan biaya, melakukan pemasaran digital, melakukan kemitraan dengan bisnis lokal, dan peningkatan kualitas layanan pada Penginapan Griya Inayah Syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Pearce., John., Robinson, Richard. 2014. *Manajemen strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ningsih, Anika Ria. 2021. *Analisis Perencanaan Strategi Bersaing Menggunakan Metode Matriks BCG Pada E-Commerce Shopee*. Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia. 11 (1). 37-44.
- Aprizal. 2018. *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing: Studi Kasus Penjualan Komputer*. Vol. 1. Celebes Media Perkasa.
- Assauri., & Sofyan. 2008. *Manajemen Pemasaran*, edisi pertama, cetakan kedelapan. Penerbit: Raja Grafindo, Jakarta.
- Bagyono. 2012. *Pariwisata & perhotelan*. Bandung: CV. Alfabeta, 21–22.
- Barusman., & Gunardi. 2014. *Analisis Portopolio Produk Pada PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung Menggunakan Matrik Boston Consulting Group (BCG)*. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Universitas Bandar Lampung*, 4(2), 112870.
- Damanik, Naro Laurensia., Samsudin, Acep. 2023. *Product Life Cycle (PLC) Dan Matriks Boston Consulting Group (BCG) (Studi Pada Usaha Kosmetik Julius Pasar Parluasan Pematangsiantar)*. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*. Vol 4(3) 2023 : 2601-2614.
- David, Fred. 2017. *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- David, Fred. 2004. *Managemen Startegis Konsep-Konsep*. Edisi keduabelas. Alih Bahasa Kresno Sansu. Jakarta : Indeks. hlm 5-13.
- David, Fred. 2011. *Strategic Management Concepts and cases* .
- Jauch, Lawrence R. and William F. Glueck. 2013. *Bussiness Policy and Strategic Management*. Fifth Edition. International Edition. McGraw-Hill Inc. Singapore.

- Ha, JeongWon. 2021. *Analyzing the impact of relative push and pull factors on inbound medical tourism in South Korea: focused on BCG matrix applied segment group characteristics*. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 26(7). 768–779.
- Juli, Ismanto. 2020. *Manajemen Pemasaran*. (W. Nurul Hidayati, Ed.). Unpan Press.
- Kiki, Maristia. 2020. *Analisis Matriks BCG (Boston Consulting Group) Dalam Strategi Mempertahankan Pangsa Pasar Pada Smartphone Merek Samsung (Studi Kasus Pada PT. Samsung Elektronik Indonesia Tahun 2019)*. *Jurnal Ekonomika*. 11(20).
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary, 2014, *Principles of Marketin*, 12th Edition, Jilid 1 Terjemahan Bob Sabran Jakarta : Erlangga.
- Kurniawan. Ade. 2019. *Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG) pada Usaha Kopi Kito Kota Bengkulu*. Skripsi. Program Studi Manajemen Universitas Dehasen Bengkulu
- Smith, Malcom., 2010. *Derrick's Ice– Cream Company: applying the BCG matrix in customer profitability analysis*. *Accounting Education*. 11 (4). 365–375.
- Melissa Carmia Elias. 2018. Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Perjalanan di Malang. *Melissa Carmia Elias*, 6(2).
- Moleong, L. J., & Edisi, P. 2004. Metodologi penelitian. *Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya*, 3(01).
- Nur, Heny., Santoso, Budi., Rahayu, Jekti. 2019. *Strategi Pemasaran Berbasis Metode Boston Consulting Group (BCG) Dalam Menghadapi Persaingan Pada Rumah Makan Sundari Jember*. Vol. 1. No. 1. 1- 9
- Putra, Yanuar. 2014. Analisis Matriks Boston Consulting Grup (BCG) Pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013). *Among Makarti*, 7(1).
- Sauqi, Ahmad. 2021. Marketing Strategy analysis based on the Boston Consulting Group (BCG) Matrix at the Bondowoso branch of the *Kumon tutoring institute*. *Proceeding International Conference On Economics, Business and Information Technology (Icebit)*. 112–118.
- Sirorath, Tiengtavaj., Thepparat, Phimonsathienand., dan Wannoo, Fongsuwan. 2017. Ensuring Competitive Advantage Through Innovation Capability and Clustering In The Thai Automotive Parts Molding Industry: A Sem Approach. *Management and Production Engineering Review*, 8.

- Suripto. 2020. Transparansi perusahaan memoderasi pengaruh tax avoidance dan leverage terhadap nilai perusahaan manufaktur di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Revenue: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 1(1), 101–111.
- Umar. 2001. *Strategic management in action*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyuandari. 2013. *Analisis Matriks Boston Consultin Group (BCG) Terhadap Portofolio Produk Guna Perencanaan Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan*. Vol. 1. 88-104.
- Wheelen., Hunger, David., dan Hoffman. (2015). *Global edition global edition Strategic Management and business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability Fourteenth edition*.
- Yogi, Wahyu Prasetyo. 2016. *Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG) dan MATRIKS TOWS-K (Studi kasus pada PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk)*. Brawijaya Business Administration. 39 (2),