

SUATU TINJAUAN STRATEGI PEMASARAN MELALUI PENDEKATAN BCG (*BOSTON CONSULTING GROUP*) STUDI KASUS PADA PT. UNILEVER TBK

Riki Riswandi,

Sugih Prakoso,

Nurrohmah Fauziah

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI Sukabumi

riki.riswandi@stiepgri.ac.id

Abstrak

Dalam penelitian ini penulis melakukan studi kasus pada kinerja perusahaan melalui laporan tahunan penjualan tahun 2012-2016 PT.unilever indonesia,Tbk untuk divisi **home&personal care** dan divisi **food & refreshment** sebagai pesaing PT. KAO pada divisi *Consumer Product* dan devisi *Beauty care*. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pertumbuhan pasar PT Unilever, Tingkat Pangsa Pasar Relatif serta Posisi perusahaan berdasarkan tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar yang dimilikinya. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pertama, perhitungan Indeks Pertumbuhan Pasar, kedua Perhitungan Indeks pasngsa pasar relative, dan Analisa BCG (*Boston Consulting Group*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan pasar untuk divisi **home&personal care** selama 1 (satu) tahun yaitu 2015 – 2016 adalah sebesar 6,6% apabila dibandingkan dengan tingkat pertumbuhan pasar divisi **food & refreshment** selama 1 (satu) tahun adalah 11,7%, maka divisi **home&personal care** pertumbuhan pasarnya masih dibawah divisi **food & refreshment**. sedangkan untuk bahwa pangsa pasar relative divisi **home&personal care** pada tahun 2016 sebesar 2,22x > 1 dan untuk pangsa pasar relatif divisi **food & refreshment** pada tahun 2016 sebesar 2,06x > 1. Artinya bahwa kedua divisi pada perusahaan PT. Unilever memiliki pangsa pasar yang lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya. Jika dilihat dari matrik BCG maka dapat diketahui bahwa tingkat pertumbuhan pasar di masing-masing divisi adalah (a) Divisi **home & personal care** pertumbuhan pasarnya sebesar 6,6% dan nilai pangsa pasar relatif pada tahun 2016 adalah sebesar 2,22 x nilai pangsa pasar tersebut memiliki nilai lebih besar dari satu (>1) sehingga divisi **home & personal care** berada dalam posisi kuadran *Cash cows* karena tingkat pertumbuhan penjualannya lebih rendah tapi mempunyai pangsa pasar yang relatif tinggi. bedasarkan hasil analisis BCG matrik tersebut maka strategi yang dapat dilakukan oleh PT.unilever untuk divisi **home & personal care** yang berada di kuadran *Cash cows* adalah Pengembangan produk atau diversifikasi konsentri. Tetapi, ketika divisi sapi perah menjadi lemah, *retrenchment* atau *divestasi* lebih sesuai untuk diterapkan. (b) Sedangkan divisi **Food & refreshment** memiliki tingkat pertumbuhan sebesar 11,7 % dan nilai pangsa pasar relatif pada tahun 2016 adalah sebesar 2,06x atau (>1) sehingga divisi **Food & refreshment** berada dalam posisi kuadran stars. Hal ini menggambarkan bahwa divisi ini merupakan pemimpin pasar, namun potensi pasar perlu dikejar karena pertumbuhan pasarnya tinggi. Sehingga strategi yang dapat dilakukan oleh PT.unilever untuk divisi **Food & refreshment** adalah strategi pertahanan (*hold*) dan pengembangan (*Build*). Upaya yang harus dilakukan adalah perusahaan harus melakukan Integrasi ke depan ke belakang (menjaga hubungan baik dengan para pemasok dan perantara), dan horizontal (menjaga hubungan dengan para competitor), penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan joint venture merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan divisi ini.

Kata Kunci : Pertumbuhan Pasar, Pangsa Pasar, *BCG (Boston Consulting Group)*

PENDAHULUAN

Latar belakang Penelitian

Dalam dunia bisnis kunci keberhasilan dalam mempertahankan

keberlangsungan hidup perusahaan adalah memiliki kemampuan dalam memformulasikan kekuatan dan peluang yang ada yaitu melalui strategi

bisnis yang tepat dan akurat. Dengan upaya tersebut memberikan keuntungan kepada perusahaan untuk tetap dapat melaksanakan bisnisnya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar saat ini.

Siklus keberlangsungan hidup perusahaan ditentukan oleh siklus kehidupan produk, dan kehidupan produk ditentukan oleh sejauhman kekuatan pasar dalam merespon produk kita. Kekuatan-kekuatan pasar dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dalam lingkup mikro maupun makro. Dengan demikian perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menganalisa, dan menentukan sebuah keputusan strategi dalam menghadapi situasi pasar saat ini maupun dimasa yang akan datang.

Banyak faktor yang bisa menyebabkan perusahaan harus mengadakan perubahan besar-besaran dalam strategi pemasarannya. Salah satunya adalah faktor pasar (*market*), sebab faktor ini merupakan inti dan perhatian utama dari kegiatan pemasaran yang dapat menentukan perubahan terhadap situasi strategis perusahaan, maka itu perusahaan harus hati-hati dalam menentukan strategi pemasaran, sebab sekalnya kita dihadapkan pada keputusan strategi yang salah, maka hal ini akan

memberikan dampak yang buruk bagi kelangsungan hidup perusahaan. Strategi pemasaran merupakan salah satu bagian yang terpenting dan mempunyai pengaruh yang sangat luas dan kuat terhadap kelancaran arus barang dan jasa yang dimulai dari produsen sampai ke konsumen akhir yang dapat menciptakan permintaan yang efektif. Selain itu juga bahwa strategi pemasaran merupakan desain atau pola yang dirancang perusahaan dalam menentukan posisi yang baik untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Disisi lain yang perlu perusahaan pertimbangkan adalah pesaing (*competitor*), kita mau tidak mau harus menghadapi mereka, sebab mereka merupakan bagian dari lingkungan yang dapat menentukan keberlangsungan hidup perusahaan. Apabila kita tidak dapat menciptakan keunggulan persaingan, maka kita merupakan salah satu perusahaan yang akan dimusnahkan dari persaingan bisnis tersebut. Perusahaan yang berhasil selalu berusaha mengenali pesaingnya sebaik mungkin seperti yang dilakukannya terhadap para konsumen. Analisis dan situasi persaingan akan membantu manajemen untuk memutuskan dimana akan bersaing dan bagaimana menentukan

posisi menghadapi pesaingnya pada setiap pasar sasaran. Untuk mempersiapkan strategi pemasaran efektif, perusahaan harus mempelajari pesaing aktual dan potensialnya. Perusahaan perlu mengidentifikasi strategi, tujuan, kekuatan, kelemahan, dan pola reaksi pesaing. Perusahaan juga perlu mengetahui bagaimana merancang sistem intelijen kompetitif yang efektif, pesaing mana yang akan dihadapi dan mana yang akan dihindari. Ada beberapa strategi yang akan dimainkan oleh perusahaan pada kondisi yang berbeda. Banyak manfaat yang dapat dipetik dari strategi-strategi ini yang didasarkan pada perilaku mereka dalam industri, yaitu apakah mereka *memimpin, menantang, mengikuti ataukah hanya mengambil sebagian kecil dari seluruh pasar.*

Unilever sebagai perusahaan multinasional/multidivisi diantaranya yaitu divisi **home & spersonal care** dan divisi **food & refreshment**. Tujuan suatu perusahaan adalah Untuk memaksimumkan nilai perusahaan dan mencapai hasil kerja yang maksimal bagi perusahaan, maka pihak manajemen perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor yang menjadi keunggulan sekaligus kelemahan dengan mengambil acuan kepada pesaingnya. Faktor yang sudah unggul

tetap dipertahankan dan dapat lebih ditingkatkan untuk terciptanya pertumbuhan pasar yang tinggi dan meningkatnya pangsa pasar, dan sebaliknya faktor yang masih rendah perlu mempelajari keberhasilan perusahaan lain agar kinerjanya lebih baik lagi.

PT. Unilever, Tbk. Merupakan salah satu perusahaan yang memiliki kinerja yang gemilang. Menurut Majalah *Forbes* Indonesia kembali memberikan penghargaan bagi 50 perusahaan terbaik di Indonesia yang telah tercatat di PT Bursa Efek Indonesia dengan kinerja gemilang diantaranya PT Unilever menduduki posisi pertama sebagai perusahaan yang memiliki kinerja tersebut :

1. PT Unilever Indonesia Tbk. (Penjualan Rp36,5 triliun)
2. PT Surya Citra Media Tbk. (Penjualan Rp4,2 triliun)
3. PT Pakuwon Jati Tbk. (Penjualan Rp4,6 triliun)
4. PT Ace Hardware Indonesia Tbk. (Penjualan Rp4,7 triliun)
5. PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. (Penjualan Rp103 triliun)
6. PT Bank Central Asia Tbk. (Penjualan Rp23 triliun)
7. PT Metropolitan Kentjana Tbk. (Penjualan Rp2,1 triliun)
8. PT Bumi Serpong Damai Tbk. (Penjualan Rp6 triliun)
9. PT Sumarecon Agung Tbk. (Penjualan Rp5,6 triliun)

10. PT Waskita Karya (Persero) Tbk. (Penjualan Rp16 triliun)
11. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (Penjualan Rp85,4 triliun)
12. PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. (Penjualan Rp13,6 triliun)
13. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (Penjualan Rp71,6 triliun)
14. PT Astra International Tbk. (Penjualan Rp184 triliun)
15. PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Penjualan Rp48 triliun)
16. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (Penjualan Rp27 triliun)
17. PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (Penjualan Rp32 triliun)
18. PT AKR Corporindo Tbk. (Penjualan Rp20 triliun)
19. PT Bank Tabungan Pensiunan Negara Tbk. (Penjualan Rp2,5 triliun)
20. PT Media Nusantara Citra Tbk. (Penjualan Rp6,4 triliun)
21. PT Lippo Cikarang Tbk. (Penjualan Rp2 triliun)
22. PT Modernland Realty Tbk. (Penjualan Rp3 triliun)
23. PT Cardig Aero Services Tbk. (Penjualan Rp1,7 triliun)
24. PT Industri Jamu & Farmasi Sido Muncul Tbk. (Penjualan Rp2,2 triliun)
25. PT Nusa Raya Cipta Tbk. (Penjualan Rp3,6 triliun)
26. PT Tiphone Mobile Indonesia Tbk. (Penjualan Rp22 triliun)
27. PT Tempo Scan Pacific Tbk. (Penjualan Rp22 triliun)
28. PT Ciputra Surya Tbk. (Penjualan Rp2 triliun)
29. PT Bank Mayapada Internasional Tbk. (Penjualan Rp5 triliun)
30. PT Sri Rejeki Isman Tbk. (Penjualan Rp9 triliun)
31. PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk. (Penjualan Rp4,7 triliun)
32. PT Siantar Top Tbk. (Penjualan Rp2,5 triliun)
33. PT Metrodata Electronics Tbk. (Penjualan Rp10 triliun)
34. PT Indonesia Paradise Property Tbk. (Penjualan Rp10 triliun)
35. PT BPD Jawa Barat & Banten Tbk. (Penjualan Rp2 triliun)
36. PT Metropolitan Land Tbk. (Penjualan Rp1 triliun)
37. PT Citra Marga Nusaphala Persada Tbk. (Penjualan Rp1,5 triliun)
38. PT Acset Indonusa Tbk. (Penjualan Rp1,4 triliun)
39. PT Intiland Development Tbk. (Penjualan Rp2,2 triliun)
40. PT Mitra Pinasthika Mustika Tbk. (Penjualan Rp17 triliun)
41. PT Clipan Finance Indonesia Tbk. (Penjualan Rp1 triliun)
42. PT Bayu Buana Tbk. (Penjualan Rp2 triliun)
43. PT FKS Multi Agro Tbk. (Penjualan Rp13,4 triliun)
44. PT Wilmar Cahaya Indonesia Tbk. (Penjualan Rp3 triliun)
45. PT Batavia Prosperindo Tbk. (Penjualan Rp250 miliar)
46. PT Ekadharna International Tbk. (Penjualan Rp532 miliar)
47. PT KMI Wire and Cable Tbk. (Penjualan Rp3 triliun)
48. PT Perdana Gapuraprima Tbk. (Penjualan Rp416 miliar)
49. PT Panorama Sentrawisata Tbk. (Penjualan Rp2 triliun)
50. PT Sekar Laut Tbk. (Penjualan Rp745 miliar)

Sumber:<http://market.bisnis.com/read/20161021/192/594438/ini-daftar-50-perusahaan-terbaik-indonesia-versi-forbes-2016>.

Berdasarkan daftar peringkat tersebut diatas, tentunya ini merupakan indikator bahwa PT Unilever sebagai perusahaan terbaik yang masih tetap mempertahankan reputasinya sebagai perusahaan nomor satu dibidang home & spersonal care dan divisi food & refreshment di Indonesia. Hal ini dapat dijadikan pertimbangan yang menarik untuk dijadikan bahan kajian bagi pembelajaran ilmu manajemen pemasaran, dimana perusahaan ini mampu mempertahankan dengan baik kinerjanya sampai saat ini. Hal yang menjadi perhatian peneliti adalah kekuatan seperti apakah yang mereka miliki sehingga mereka dapat menguasai pangsa pasar yang tinggi dan laju pertumbuhan pasarnya terus berkembang. Berdasarkan fenomena diatas, peneliti menetapkan untuk melakukan Kajian melalui judul penelitian “suatu tinjauan strategi pemasaran melalui pendekatan bcg (*boston consulting group*) studi kasus pada pt. Unilever tbk.”

Rumusan Masalah Penelitian

Mengacu pada latarbelakang masalah penelitian di atas, maka rumusan masalah

dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut :

1. Bagaimana Gambaran Pertumbuhan Pasar (*Market Growth*) pada PT. Unilever, Tbk.
2. Bagaimana Gambaran Pangsa Pasar (*Market Share*) pada PT. Unilever, Tbk.
3. Bagaimana Strategi Pemasaran pada PT. Unilever, Tbk. Berdasarkan pendekatan BCG (*Boston Consulting Group*)

KAJIAN PUSTAKA

Strategi Pemasaran

Strategi merupakan suatu pola atau desain yang dirancang dengan mempertimbangkan lingkungan intenal maupun eksternal yang dijadikan acuan untuk membuat rute dalam rangka mencapai tujuan yang bersifat jangka panjang dan kecenderungan untuk terus meningkat sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Sedangkan pemasaran merupakan sebuah kegiatan atau aktivitas yang dirancang untuk menciptakan pertukaran dengan tujuan untuk memberikan nilai kepuasan kepada konsumen, sehingga dapat dinyatakan bahwa strategi pemasaran merupakan desain atau rancangan yang dirumuskan perusahaan terhadap aktivitas pemasaran yang mengarah pada pencapaian tujuan yang bersifat jangka panjang.

Untuk lebih memahami definisi dari strategi pemasaran beberapa para ahli mengemukakan sebagai berikut :

- *Strategi*

Pemasaran Menurut Philip Kotler (2004, 81) :
 “Strategi Pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran.”

- Menurut tjiptono (2002, 6) :

“*Strategi pemasaran adalah* alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.”

<http://www.sarjanaku.com/2013/04/pengertian-strategi-pemasaran-definisi.html>

Jenis-jenis strategi pemasaran

Assauri (2008 : 163) menyatakan terdapat 3 jenis strategi pemasaran yang bisa dilakukan perusahaan yaitu Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar (*Undifferentiated marketing*), Strategi

pemasaran yang membeda-bedakan pasar (*Differentiated marketing*) dan Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (*Concentrated Marketing*).

1) **Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar (Undifferentiated marketing)**

Strategi jenis ini menganggap pasar sebagai keseluruhan, jadi perusahaan hanya memperhatikan kebutuhan secara umum. Produk yang dihasilkan dan dipasarkan biasanya hanya satu produk saja dan berusaha menarik konsumen dengan satu rencana pemasaran saja.

2) **Strategi pemasaran yang membeda-bedakan pasar (Differentiated marketing)**

Strategi pemasaran ini melayani kebutuhan beberapa kelompok tertentu dengan satu jenis produk tertentu pula. Jadi produsen atau perusahaan menghasilkan produk yang berbeda sesuai dengan segmen pasar. Dengan kata lain produsen dan perusahaan menawarkan berbagai variasi produk yang disesuaikan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen yang berbeda dengan program pemasaran yang khusus diharapkan tingkat keberhasilan penjualan pada masing-masing segmen tersebut tercapai. Tujuan pemasaran ini yaitu

untuk menambah kepercayaan kelompok konsumen tertentu pada suatu produk yang bervariasi sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen.

3) **Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (Concentrated Marketing)**

Strategi pemasaran ini menghususkan pemasaran produk ke dalam beberapa segmen pasar dengan pertimbangan keterbatasan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keuntungan strategi ini yaitu perusahaan akan mendapatkan posisi yang kuat pada segmen pasar yang dipilih. Karena perusahaan akan lebih fokus dan memiliki pengalaman yang lebih baik dalam melakukan pendekatan guna memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Kelemahan strategi ini yaitu produsen harus waspada terhadap risiko besar jika hanya tergantung pada satu atau beberapa segmen pasar saja. Karena dikhawatirkan terjadi perubahan kebutuhan konsumen atau meningkatnya kemampuan daya saing perusahaan lain yang lebih baik.

<http://www.pelajaran.co.id/2017/19/pegertian-strategi-pemasaran->

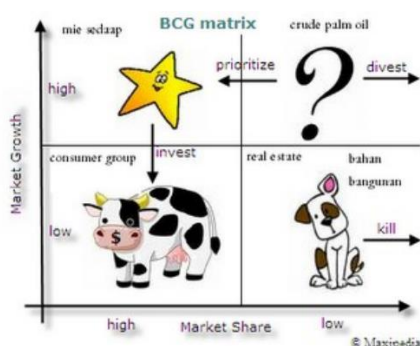
tujuan-fungsi-dan-jenis-strategi-pemasaran.html

Analisa BCG (Boston Consulting Group)

Pada awal tahun 1970-an, Bruce Henderson dari Boston Consulting Group (BCG) mengembangkan sebuah model untuk mengelola portofolio dari berbagai unit bisnis strategis(SBU) atau lini produk utama. BCG adalah perusahaan konsultan manajemen swasta yang berbasis di Boston, AS. BCG mempekerjakan 1.400 konsultan di seluruh dunia tetapi sedangmengurangi pekerjanya sebanyak 12 persen di tahun 2002. The BCG Growth-Share Matrix adalah empat-sel (2 dari 2) matriks digunakan untuk melakukan analisis portofolio bisnis sebagai langkah dalam perencanaan strategis yang didesain secara spesifik untuk mendorong usaha perusahaan multidivisi dalam merumuskan strategi tersebut. Kerangka dasar BCG mengasumsikan bahwa peningkatan pangsa pasar relatif akan meningkatkan kas yang dihasilkan. Seringkali asumsi ini benar karena dari kurva; meningkatkan pangsa pasar relatif menyiratkan bahwa perusahaan adalah bergerak maju pada kurva pengalaman relatif terhadap pesaing, dengan demikian meningkatkan keunggulan biaya. Asumsi kedua adalah bahwa pasar yang berkembang membutuhkan investasi dalam bentuk aset untuk meningkatkan kapasitas sehingga menghabiskan uang kas. Dengan demikian

posisi bisnis di matriks pertumbuhan-pangsa memberikan indikasi dari penciptaan kas dan konsumsi kas. Henderson beralasan bahwa kas yang diperlukan oleh unit-unit usaha yang berkembang pesat dapat diperoleh dari perusahaan dari unit bisnis lainnya yang berada di tahap yang lebih matang dan menghasilkan uang yang lebih banyak. Dengan berinvestasi untuk menjadi pemimpin pangsa pasar dalam pasar yang berkembang dengan cepat, unit bisnis bisa bergerak sepanjang kurva dan menciptakan keunggulan biaya. Dari penalaran ini, BCG Growth-Share Matrix lahir.

Matriks BCG adalah perangkat strategi untuk memberi pedoman pada keputusan alokasi sumber daya berdasarkan pangsa pasar dan pertumbuhan UBS. Matriks BCG merupakan empat kelompok bisnis yaitu :



Gambar 2.3 Matriks BCG
(Boston Consulting Group)

Penjelasan :

- 1) Tanda tanya (Question Mark) Divisi dalam kuadran I memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Biasanya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Bisnis ini disebut tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
- 2) Bintang (Star) Bisnis di kuadran II (disebut juga Bintang) mewakili peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relative yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi seharusnya menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan mereka. Kategori ini adalah pemimpin pasar namun bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar dan mengantisipasi para pesaingnya. Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan joint venture

merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan divisi ini.

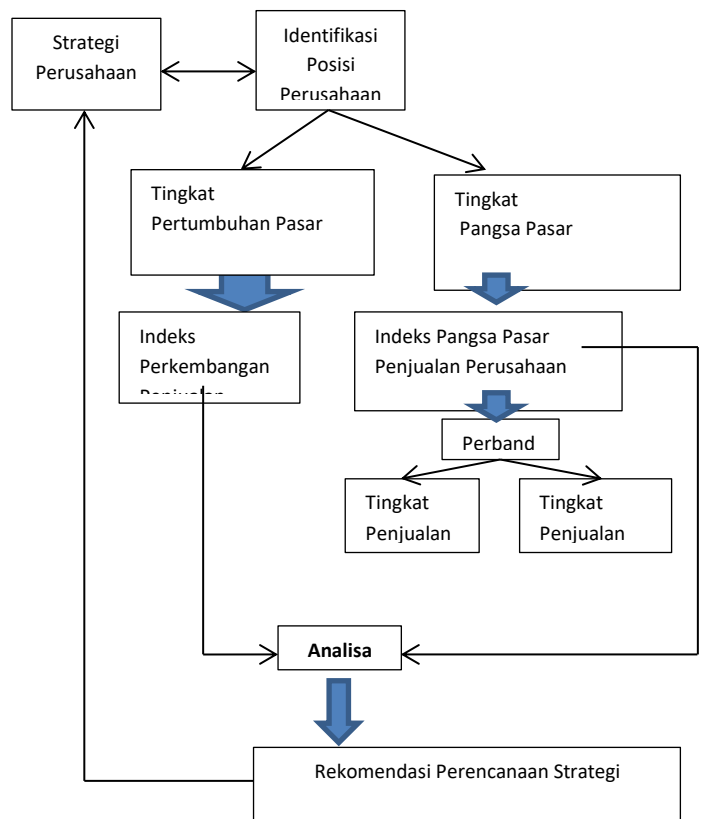
3) Sapi perah (Cash Cow) Divisi yang berposisi di kuadran III memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Disebut sapi perah karena menghasilkan kas lebih dari yang dibutuhkannya, mereka seringkali diperah untuk membiayai untuk membiayai sektor usaha yang lain. Banyak sapi perah saat ini adalah bintang di masa lalu, divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik dapat menjadi strategi yang menarik untuk sapi perah yang kuat. Tetapi, ketika divisi sapi perah menjadi lemah, retrenchment atau divestasi lebih sesuai untuk diterapkan.

4) Anjing (Dog) Divisi kuadran IV dari organisasi memiliki pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah atau tidak tumbuh. Mereka adalah anjing dalam portofolio perusahaan. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini seringkali dilikuidasi, divestasi atau dipangkas dengan retrenchment. Ketika sebuah divisi menjadi anjing, retrenchment dapat menjadi strategi yang terbaik yang dapat dijalankan karena banyak anjing yang mencuat

kembali, setelah pemangkasan biaya dan aset besar-besaran, menjadi bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan konsep atau alur pikir penelitian yang dijadikan acuan peneliti untuk menemukan model dalam pemecahan penelitian ini. Rumusan kerang pemikiran dirumuskan berdasarkan kajian terhadap landasan teori dan atau penelian terdahulu. Rumusan kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

METODELOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penulisan ini bertujuan untuk mengetahui pertumbuhan pasar (market growth), pangsa pasar (market share) dan untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh PT. UNILEVER INDONESIA berdasarkan matrik BCG. Perusahaan yang dijadikan sebagai objek penulisan adalah PT. UNILEVER INDONESIA, Tbk. Yang berlokasi di **jl.BSD boulevard barat BSD city, tangerang -15345**. Maka jenis penelitian yang ditetapkan peneliti adalah penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2012 : 13) menyatakan bahwa : “Penelitian deskriptif yaitu, penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain.

Metode Pengumpulan data

Adapun metode dalam pengumpulan data penelitian ini terdiri dari :

1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan masalah yang diteliti. Maka dalam tehnik pengumpulan data ini dilakukan dengan menggali informasi tentang materi analisa BCG (*Boston Consulting Group*), dalam buku manajemen pemasaran, jurnal dan artikel lainnya, serta hasil laporan

tahunan dari PT. Unilever, Tbk tahun yang dipublikasikan didalam internet atau web khusus perusahaan.

3.3 Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder diperoleh dari data yang telah diolah berupa data laporan tahunan penjualan tahun 2012-2016 PT.unilever indonesia, Tbk untuk divisi **home&personal care** dan divisi **food & refreshment** sebagai pesaing peneliti menggali informasi pada laporan penjualan PT. KAO pada divisi *Consumen Product* dan devisi *Beuty care* tahun 2016. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Sedangkan untuk mengetahui posisi perusahaan yang kaitanya dengan penetapan strategi pemasaran dilakukan Analisis data menggunakan matrik BCG pada divisi **home&personal care** dan divisi **food & refreshment** berdasarkan market share.

3.4 Teknik Analisa Data

Untuk mengetahui dari rumusan permasalahan penelitian ini, maka dalam teknik analisa data dilakukan dengan Matriks BCG (*Boston Consulting Group*). Yang dirumuskan dengan uraian sebagai berikut :

1. Menghitung Tingkat Pertumbuhan Pasar

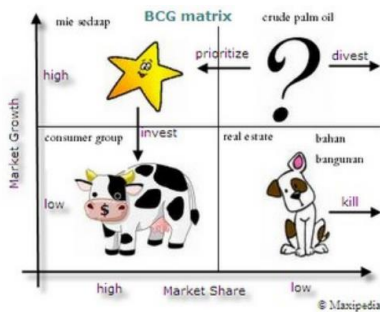
$$\text{Indeks Pertumbuhan Pasar N} = \frac{\text{Total Penjualan Tahun (th-2)} - \text{Total Penjualan Tahun (th-1)}}{\text{Total Penjualan Tahun (th-1)}} \times 100\%$$

2. Menghitung Tingkat Pangsa Pasar (Market Share)

$$\text{Indeks Pangsa Pasar N} = \frac{\text{Volume Penjualan Tahun (th-1)}}{\text{Volume Penjualan Pesaing Pokok (th-1)}} \times$$

3. Analisa BCG (Boston Consulting Group)

Matriks BCG merupakan empat kelompok bisnis yaitu :



Gambar 2.3 Matriks BCG (Boston Consulting Group)

Penjelasan :

- 1) Tanda tanya (Question Mark) Divisi dalam kuadran I memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Biasanya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Bisnis ini disebut tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini

dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.

- 2) Bintang (Star) Bisnis di kuadran II (disebut juga Bintang) mewakili peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relative yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi seharusnya menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan mereka. Kategori ini adalah pemimpin pasar namun bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar dan mengantisipasi para pesaingnya. Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan joint venture merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan divisi ini.

- 3) Sapi perah (Cash Cow) Divisi yang berposisi di kuadran III memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang

pertumbuhannya lambat. Disebut sapi perah karena menghasilkan kas lebih dari yang dibutuhkannya, mereka seringkali diperah untuk membiayai untuk membiayai sektor usaha yang lain. Banyak sapi perah saat ini adalah bintang di masa lalu, divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik dapat menjadi strategi yang menarik untuk sapi perah yang kuat. Tetapi, ketika divisi sapi perah menjadi lemah, retrenchment atau divestasi lebih sesuai untuk diterapkan.

- 4) Anjing (Dog) Divisi kuadran IV dari organisasi memiliki pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah atau tidak tumbuh. Mereka adalah anjing dalam portofolio perusahaan. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini seringkali dilikuidasi, divestasi atau dipangkas dengan retrenchment. Ketika sebuah divisi menjadi anjing, retrenchment dapat menjadi strategi yang terbaik yang dapat dijalankan karena banyak anjing yang mencuat kembali, setelah pemangkasan biaya dan aset besar-besaran, menjadi

bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.

PEMBAHASAN

1. Analisis Strategi Pemasaran PT. Unilever Indonesia,Tbk.

Didalam penetapan strategi pemasaran PT. Unilever indonesia,Tbk memiliki strategi-strategi pemasaran dalam memasarkan produk-produk nya yang dibagi kepada 2 divisi yaitu divisi **home&personal care** dan divisi **food & refreshment** adapun strategi pemasaran yang digunakan oleh PT.unilever indonesia,Tbk. Dalam upaya memasarkan produk-produk yang dijualnya adalah :

1. Kepemimpinan harga rendah
2. Diferensiasi produk
3. Berfokus pada peluang pasar
4. Memperkuat keakraban pelanggan dan pemasok

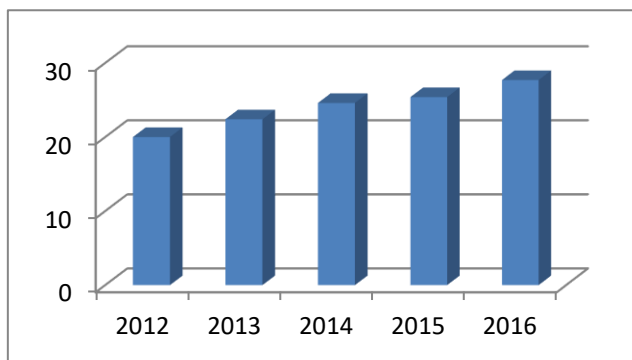
2. Analisis Tingkat Pertumbuhan Pasar Pada PT. Unilever Indonesia,Tbk.

Tingkat pertumbuhan pasar (market growth) adalah proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang akan dilayani. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar maka data yang dibutuhkan PT.unilever indonesia,Tbk. adalah data penjualan divisi **home&personal care** dan divisi **food & refreshment** selama tahun 2012-2016 adalah sebagai berikut :

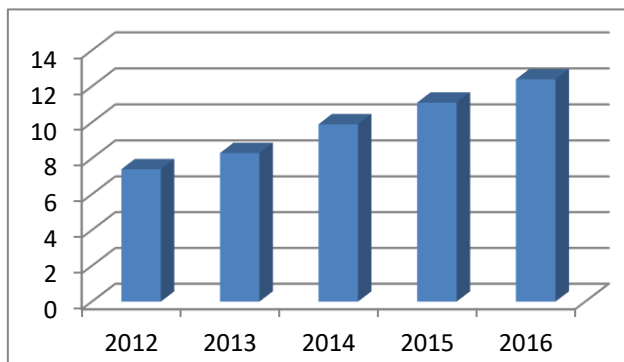
Tabel
Data Volume Penjualan
PT.Unilever
Pada tahun 2012 s.d 2016

<i>Home and Personal Care</i>		<i>Food and Refreshment</i>	
Tahun	Sales (Triliun Rupiah)	Tahun	Sales (Triliun Rupiah)
2012	19.9	2012	7.4
2013	22.4	2013	8.3
2014	24.6	2014	9.9
2015	25.4	2015	11.1
2016	27.1	2016	12.4
Total	119.4	Total	49.1

(Sumber : annual report pt.unilever indonesia,Tbk. 2016)



Gambar 4.2 Grafik Penjualan divisi
Home and Personal Care



Gambar 4.3 Grafik Penjualan
divisi *Food and Refreshment*

Berdasarkan pada keterangan data di atas dapat dikatakan bahwa bisnis unilever masih memiliki pertumbuhan pasar yang positif dimasa yang akan datang.

Dari dua devisi masing-masing masih mendapatkan respon pertumbuhan pasar yang baik dimasa yang akan datang. Hal ini merupakan peluang dan sekaligus tantang bagi PT. Unilever untuk tetap mempertahankan dan mengejar pertumbuhan pasar tersebut dengan strategi-strategi yang lebih baik dimasa yang akan datang. Untuk melihat indeks pertumbuhan pasar dapat dirumuskan dalam perhitungan sebagai berikut :

1. Pertumbuhan pasar *home&personal care* selama tahun 2015-2016

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat pertumbuhan pasar} &= \frac{\text{Total Penjualan (th-2)} - \text{Total Penjualan (th-1)}}{\text{Total Penjualan (th-1)}} \times 100\% \\
 &= \frac{27,1 \text{ triliun} - 25,4 \text{ triliun}}{25,4 \text{ triliun}} \times 100\% \\
 &= 0.066 \\
 &= 6,6 \%
 \end{aligned}$$

2. Pertumbuhan pasar *food & refreshment* selama tahun 2015-2016

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat pertumbuhan pasar} &= \frac{\text{Total Penjualan (th-2)} - \text{Total Penjualan (th-1)}}{\text{Total Penjualan (th-1)}} \times 100\% \\
 &= \frac{12,4 \text{ triliun} - 11,1 \text{ triliun}}{11,1 \text{ triliun}} \times 100\% \\
 &= 0.117 \\
 &= 11,7 \%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa tingkat pertumbuhan pasar untuk divisi *home&personal care* selama 1 (satu) tahun yaitu 2015 – 2016 adalah sebesar 6,6% apabila dibandingkan dengan tingkat pertumbuhan pasar divisi *food & refreshment* selama 1 (satu) tahun adalah 11,7%, maka divisi *home&personal care* pertumbuhan pasarnya masih dibawah divisi *food & refreshment*.

3. Analisis Tingkat Pangsa Pasar Pada PT. Unilever Indonesia, Tbk.

Untuk mengetahui Tingkat pangsa pasar (market share) dapat dilakukan dengan membandingkan penjualan

perusahaan dengan penjualan kompetitornya, dalam hal ini sesuai dengan rumusan dalam menghitung pangsa pasar adalah bagian penjualan industry total sebuah perusahaan. Untuk menghitung pangsa pasar relatif bagian divisi *home&personal care* digunakan data penjualan 2016 dengan data penjualan competitor yaitu PT KAO pada divisi *Beauty care* tahun 2016. Sedangkan untuk divisi *food & refreshment* digunakan data penjualan tahun 2016 dengan data penjualan competitor PT. KAO pada divisi *Consumen Product* tahun 2016. Berdasarkan data pada tabel 4.1 maka

dapat dirumuskan melalui perhitungan sebagai berikut :

1. Pangsa pasar relatif Divisi *home&personal care* adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Pangsa pasar relatif tahun 2016} &= \frac{\text{Volume penjualan (th-1)}}{\text{Volume penjualan Pesaing Pokok (th-1)}} \quad \text{X} \\ &= \frac{27,1 \text{ Triliun}}{12,198 \text{ Triliun}} \quad \text{X} \\ &= 2,22 \text{ X } (>1) \end{aligned}$$

2. Pangsa pasar relatif divide *food & refreshment* adalah sebagai berikut :

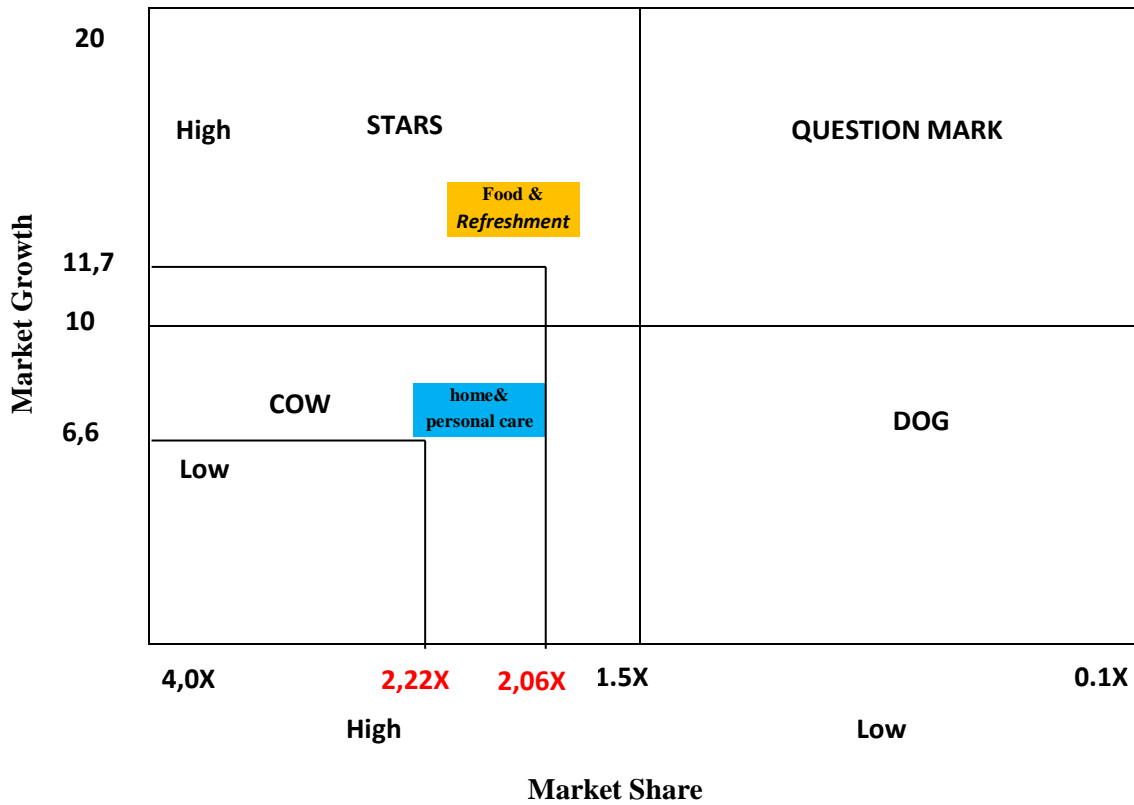
$$\begin{aligned} \text{Pangsa pasar relatif tahun 2016} &= \frac{\text{Volume penjualan (th-1)}}{\text{Volume penjualan Pesaing Pokok (th-1)}} \quad \text{X} \\ &= \frac{12,4 \text{ Triliun}}{6,016 \text{ Triliun}} \quad \text{X} \\ &= 2,06 \text{ X } (>1) \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, telah diketahui bahwa pangsa pasar relative untuk divisi *home&personal care* pada tahun 2016 sebesar $2,22x > 1$ dan untuk pangsa pasar relatif divisi *food & refreshment* pada tahun 2016 sebesar $2,06x > 1$. Artinya bahwa kedua divisi pada perusahaan PT. Unilever memiliki pangsa pasar yang lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya.

4. Analisis Strategi Pemasaran melalui Metode BCG (Boston Consulting Group) Pada PT. Unilever Indonesia,Tbk.

Untuk mengetahui tentang gambaran posisi perusahaan

berdasarkan pertumbuhan dan pangsa pasarnya, maka dapat diketahui dengan melihat gambaran keadaan tersebut melalui Matriks BCG yang dirumuskan di bawah ini :



Gambar 4.4 Matriks BCG

Jika dilihat dari matrik BCG maka dapat diketahui bahwa tingkat pertumbuhan pasar di masing-masing divisi adalah :

- a. Divisi **home & personal care** pertumbuhan pasarnya sebesar 6,6% dan nilai pangsa pasar relatif pada tahun 2016 adalah sebesar 2,22 x nilai pangsa pasar tersebut memiliki nilai lebih besar dari satu (>1) sehingga divisi **home & personal care** berada dalam posisi kuadran *Cash cows* karena tingkat pertumbuhan penjualannya lebih rendah tapi mempunyai pangsa pasar yang relatif tinggi. berdasarkan hasil analisis BCG matrik tersebut maka strategi yang dapat dilakukan oleh PT.unilever untuk

divisi **home & personal care** yang berada di kuadran *Cash cows* adalah Pengembangan produk atau diversifikasi konsentri. Tetapi, ketika divisi sapi perah menjadi lemah, retrenchment atau divestasi lebih sesuai untuk diterapkan.

- b. Sedangkan divisi **Food & refreshment** memiliki tingkat pertumbuhan sebesar 11,7 % dan nilai pangsa pasar relatif pada tahun 2016 adalah sebesar 2,06x atau (>1) sehingga divisi **Food & refreshment** berada dalam posisi kuadran stars. Hal ini menggambarkan bahwa divisi ini merupakan pemimpin pasar, namun potensi pasar perlu dikejar karena pertumbuhan pasarnya

tinggi. Sehingga Berdasarkan hasil analisis BCG matrik tersebut maka strategi yang dapat dilakukan oleh PT.unilever untuk divisi **Food & refreshment** adalah strategi pertahanan (*hold*) dan pengembangan (*Buid*). Upaya yang harus dilakukan adalah perusahaan harus melakukan Integrasi ke depan ke belakang (menjaga hubungan baik dengan para pemasok dan perantara), dan horizontal (menjaga hubungan dengan para competitor), penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan joint venture merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan divisi ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka gambaran tentang pasar dan strategi pada PT.Unilever Indonesia.tbk, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Tingkat pertumbuhan pasar untuk divisi *home&personal care* selama 1 (satu) tahun yaitu 2015 – 2016 adalah sebesar 6,6% sedangkan tingkat pertumbuhan pasar divisi *food & refreshment* selama 1 (satu) tahun adalah 11,7%, maka divisi *home&personal care* pertumbuhan pasarnya masih dibawah divisi *food & refreshment*.
2. Tingkat pangsa pasar relative untuk divisi *home&personal care* pada tahun 2016 sebesar $2,22x > 1$ dan untuk pangsa pasar relatif divisi *food & refreshment* pada tahun 2016 sebesar $2,06x > 1$. Artinya bahwa kedua divisi pada perusahaan PT. Unilever memiliki pangsa pasar yang lebih besar dibandingkan dengan Pesaingnya.
3. Hasil Analisa BCG (*Boston Consulting Group*) digambarkan bahwa Divisi **home & personal care** berada dalam posisi kuadran *Cash cows* dimana tingkat pertumbuhan penjualannya lebih rendah tapi mempunyai pangsa pasar yang relatif tinggi. maka strategi yang dapat dilakukan oleh PT.unilever untuk divisi **home & personal care** adalah Pengembangan produk atau diversifikasi konsentri. Sedangkan divisi **Food & refreshment** berada dalam posisi kuadran stars. Maka strategi yang dapat dilakukan oleh PT.unilever untuk divisi **Food & refreshment** adalah strategi pertahanan (*hold*) dan pertumbuhan (*Growth*). Melalui Integrasi ke depan ke belakang (menjaga hubungan baik dengan para pemasok dan perantara), dan horizontal (menjaga hubungan dengan para competitor), penetrasi pasar, pengembangan pasar,

pengembangan produk, dan *joint venture*.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka penulis memberikan saran kepada perusahaan sebagai berikut :

1. Agar tetap perusahaan dapat menerima aliran kas (*Cash Flow*) yang positif, maka divisi **Home & Personal Care** perlu melakukan pengembangan produk yang tujuannya adalah (1) memehuni kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berubah, (2) menghidupi kembali pertumbuhan penjualan dari produk yang lesu, (3) menandingi penawaran baru pesaing, dan (4) memanfaatkan perkembangan teknologi baru. Selain itu juga perusahaan perlu melakukan diversifikasi konsentri yang tujuannya (1) mempertahankan pelanggan, (2) menawarkan teknologi baru, (3) Menarik pelanggan baru, dan (3) memanfaatkan saluran distribusi yang potensial
2. Agar tetap perusahaan dapat mempertahankan dan mengejar pertumbuhan pasar potensiak untuk divisi **Food & Refreshment** perlu melakukan upaya-upaya yang strategis meliputi (1) Mutu produk dipertahankan dan ciri serta mode produk ditambah, (2) Memanfaatkan

saluran distribusi, (3) Perubahan pada konsep promosi yang sifatnya membujuk dan menambah keyakinan pelanggan, (3) Harga diturunkan pada saat yang tepat untuk menarik konsumen lain yang peka terhadap harga, (4) Segmen pasar baru dimasuki, dan (skala ekonomi diperkenalkan).

DAFTAR PUSTAKA

- Kotler P & Gary Asrstrong, 2004 Dasar-dasar Pemasaran Alih bahasa, Alexander Sindoro penyunting bahasa, Bangbang Sarwiji. Ed 9. PT. Indeks Jakarta.
- Saladin D, 1999 Intisari Pemasaran dan Unsur-unsur Pemasaran. Linda Karya Bandung
- Wahyuandari, 2013 Analisa Matrik Boston Consulting Group (BCG) terhadap Potrofolio Produk Guna Perencanaan Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan. Vol. 1 No.1 Jurnal Universitas Tulungagung BONOROWO
- Arikunto, 2010 Prosedur Penelitian/suatu pendekatan praktik Rika Cipta Jakarta
- <http://market.bisnis.com/read/20161021/192/594438/ini-daftar-50-perusahaan-terbaik-indonesia-versi-forbes-2016>.
- <http://dokumen.tips/documents/mp-analisis-bcg.html>meilisamalihahdi11.35Berb agi
- <http://www.annualreport.pt.unileverindonesia,Tbk2016>.
- http://www.kao.com/jp/en/corp_ir/reports.html