

ANALISIS *BOSTON CONSULTING GROUP* (BCG) PADA PT ASTRA HONDA MOTOR

Fadel Yusuf¹, Fahri Yusuf², Nurlinda³

ABSTRAK Dalam melaksanakan strategi pemasaran selalu berkaitan dengan bauran pemasaran yang terdiri dari empat variabel yaitu *product, price, place, promotion*. Dimana keempat variabel tersebut saling berkaitan satu sama lain dan akan mempengaruhi dalam strategi pemasaran. Matrik BCG adalah matrik dan *internal- external (IE)* matrik yang dibentuk secara khusus dalam rangka meningkatkan usaha-usaha perusahaan yang memiliki multidivisi dengan merumuskan strategi yang paling cocok. Metode BCG Matrik adalah sebuah perencanaan portofolio model yang dikembangkan oleh Bruce Henderson dari *Boston Consulting Group* pada tahun 1970 awal. Hal ini didasarkan pada pengamatan bahwa unit bisnis perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori berdasarkan kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing terbesar, maka nama "pertumbuhan-berbagi". Obyek dari penulisan ini adalah PT. Astra Honda Motor, yang bergerak dalam bidang produksi kendaraan roda dua dengan merek dagang Honda. PT Astra Honda Motor (AHM) merupakan pelopor industri sepeda motor di Indonesia. Didirikan pada 11 Juni 1971 dengan nama awal PT Federal Motor. Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relative market share*) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif Honda tahun 2018 sebesar 3,27 kali > 1 dan pada tahun 2019 sebesar 3,42 kali > 1 yang artinya menunjukkan bahwa PT.AHM memiliki pangsa pasar lebih besar dibandingkan dengan Yamaha karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu. PT.AHM pada tahun 2018 sebesar 3,27 menjadi 3,42 pada tahun 2019, dengan kata lain mengalami kenaikan sebesar 0,15. Berdasarkan pada kedua matriks BCG posisi PT.AHM pada tahun 2018 dan tahun 2019 berada pada posisi *star* atau bintang yang menunjukkan bahwa posisi PT. AHM berada pada pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar tinggi karena pangsa pasar PT. AHM pada tahun 2018 dan tahun 2019 dan mempunyai nilai pangsa pasar relatifnya pada tahun 2018 dan 2019 lebih besar dari satu (>1).

KATA KUNCI Analisis Boston Consulting Group (BCG)

PENDAHULUAN Setiap perusahaan menginginkan produknya dapat diterima oleh masyarakat dan aktivitas-aktivitas perusahaan seperti inovasi, karyawan, desain, memproduksi, pemasaran serta pelayanan harus dapat unggul dalam persaingan yang akan ditawarkan pada masyarakat. Hal ini wajar saja mengingat setiap perusahaan menginginkan usahanya tetap hidup dan berkembang. Untuk mencapai harapan tersebut, pihak perusahaan dituntut untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola dan memasarkan produknya.

^{1,2} adalah mahasiswa Prodi MTSLA Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Medan

³ adalah dosen Prodi MTSLA Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Medan

Metode BCG Matrik adalah sebuah perencanaan portofolio model yang dikembangkan oleh Bruce Henderson dari Boston Consulting Group pada tahun 1970 awal. Hal ini didasarkan pada pengamatan bahwa unit bisnis perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori berdasarkan kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing terbesar, maka nama "pertumbuhan-berbagi".

Obyek dari penulisan ini adalah PT. Astra Honda Motor, yang bergerak dalam bidang produksi kendaraan roda dua dengan merek dagang Honda. PT Astra Honda Motor (AHM) merupakan pelopor industri sepeda motor di Indonesia. Didirikan pada 11 Juni 1971 dengan nama awal PT Federal Motor. Saat itu, PT Federal Motor hanya merakit, sedangkan komponennya diimpor dari Jepang dalam bentuk CKD (completely knock down). Seiring dengan perkembangan kondisi ekonomi serta tumbuhnya pasar sepeda motor terjadi perubahan komposisi kepemilikan saham di pabrikan sepeda motor Honda ini. Pada tahun 2001 PT Federal Motor dan beberapa anak perusahaan di merger menjadi satu dengan nama PT Astra Honda Motor, yang komposisi kepemilikan sahamnya menjadi 50% milik PT Astra International Tbk dan 50% milik Honda Motor Co. Japan. Seperti yang ditulis dalam Solopos pada tanggal 9 Januari 2020 Berdasarkan data penjualan Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), PT Astra Honda Motor berhasil memantapkan posisinya pertama dan tak terkalahkan dengan catatan penjualan sepanjang 2019 mencapai 4.910.688 unit. Posisi ini juga turut mendorong AHM menguasai pangsa pasar mencapai 75,69% dari total keseluruhan penjualan sepeda motor di pasar domestik.

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

TINJAUAN PUSTAKA **Pengertian Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)**

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

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

Tujuan Matriks Boston Consulting Grup (BCG)

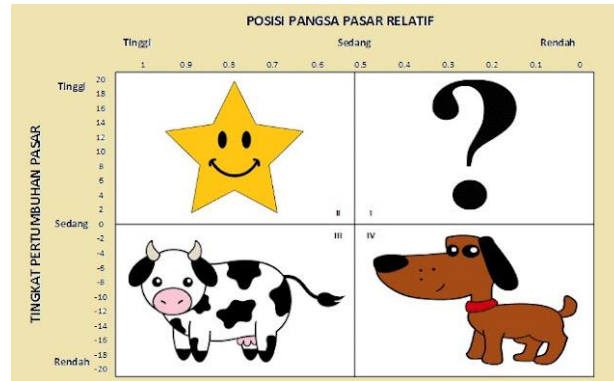
Tujuan utama Matriks Boston Consulting Grup (BCG) adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dana agar produk tersebut bisa bertahan dan menjadi kontributor terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Setiap produk memiliki siklus hidup produk, dan setiap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

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.

Komponen Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Matriks *Boston Consulting Group* terdiri dari matrik berukuran dua baris kali dua kolom. Kolom tersebut memiliki 4 kategori, yakni portofolio produk perusahaan dengan klasifikasi bisnis unit dan tingkat pertumbuhan pasar. Masing-masing kategori berupa bintang (*star*), sapi perah (*cash cows*), *dogs*, dan *question marks*.



Gambar 1 Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)
 Sumber: <https://www.taupasar.com/2020/07/pengertian-matrix-bcg-untuk-analisis.html>

1. *Question Marks*

Kategori ini 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 atau menjualnya. Unit bisnis ini memerlukan banyak uang untuk mempertahankan pangsa pasarnya, apalagi meningkatkannya. Manajemen harus berpikir keras tentang tanda tanya mana yang harus dicoba untuk dibangun menjadi bintang dan mana yang harus dibuang.

2. Bintang (*Stars*)

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

3. *Cash Cows*

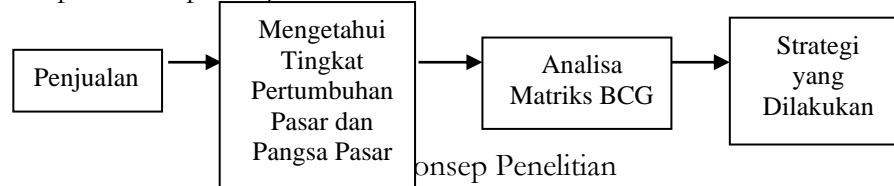
Kategori ini memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Disebut sapi perah karena menghasilkan kas yang lebih dari yang dibutuhkannya, mereka seringkali diperah. memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya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

4. *Dogs*

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

Konsep Penelitian

Adapun konsep dari penelitian ini:



METODE PENELITIAN

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

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

1. Tingkat pertumbuhan pasar diukur dengan:

$$TPP = \frac{VP N - VP N1}{VP N1}$$

Keterangan:

TPP = Tingkat Pertumbuhan Pasar

VP N = Volume Penjualan Tahun Terakhir

VP N1 = Volume Penjualan Tahun Sebelumnya

2. Pangsa pasar relatif diukur dengan:

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

Keterangan:

PPR = pangsa Pasar Relatif

VP N = Volume Penjualan Tahun Terakhir

VP N1 = Volume Penjualan Tahun Terakhir Pesaing
 Dengan mengetahui pertumbuhan pasar serta pangsa pasar relatif, maka dapat diketahui posisi PT Astra Honda Motor berdasarkan matrik *Boston Consulting Group* (BCG).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil
 Pada PT. AHM Tingkat pertumbuhan pasar (Market Growth) adalah proyeksi jumlah pengunjung pada setiap tahun. Pada perhitungan matriks BCG diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau volume jumlah pengunjung dua tahun terakhir. Dan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar maka data yang dibutuhkan adalah data jumlah penjualan sepeda motor pada tahun 2018 dan tahun 2019.

Berikut di bawah ini data jumlah penjualan sepeda motor PT AHM tahun 2018 dan tahun 2019:

Tabel 1
 Data Penjualan Sepeda Motor Tahun 2018

ATPM	Penjualan Januari - Desember 2018	Market Share
Honda	4.759.202 Unit	74,6%
Yamaha	1.455.088 Unit	22,8%
Suzuki	89.508 Unit	1,4%
Kawasaki	78.982 Unit	1,22%
TVS	331 Unit	0,01%

Sumber : Data Sekunder, 2018

Tabel 2
 Data Penjualan Sepeda Motor Tahun 2019

ATPM	Penjualan Januari - Desember 2019	Market Share
Honda	4.910.688 Unit	75,69%
Yamaha	1.434.217 Unit	22,10%
Suzuki	71.861 Unit	1,10%
Kawasaki	69.766 Unit	1,07%
TVS	898 Unit	0,01%

Sumber : Data Sekunder, 2019

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

$$TPP = \frac{4.910.688 - 4.759.202}{4.759.202} \times 100\% = 3,18\%$$

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan matriks BCG di atas, maka dapat diketahui tingkat pertumbuhan pasar penjualan sepeda motor PT. AHM sebesar 3,18 % yang berarti bahwa PT.AHM memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi.

Data yang digunakan adalah data jumlah penjualan sepeda motor Honda tahun 2018 dan tahun 2019 dan data volume penjualan

kompetitor yaitu jumlah penjualan sepeda motor Yamaha tahun 2018 dan tahun 2019 digunakan sebagai pembagi dari total volume jumlah penjualan sepeda motor Honda 2018 dan tahun 2019. Berikut perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (relative market share) jumlah penjualan sepeda motor PT.AHM tahun 2018 dan tahun 2019:

$$\text{PPR 2018} = \frac{4.759.202}{1.455.088} = 3,27 \text{ kali}$$

$$\text{PPR 2019} = \frac{4.910.688}{1.434.217} = 3,42 \text{ kali}$$

Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (relative market share) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif Honda tahun 2018 sebesar 3,27 kali > 1 dan pada tahun 2019 sebesar 3,42 kali > 1 yang artinya menunjukkan bahwa PT.AHM memiliki pangsa pasar lebih besar dibandingkan dengan Yamaha karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu. PT.AHM pada tahun 2018 sebesar 3,27 menjadi 3,42 pada tahun 2019, dengan kata lain mengalami kenaikan sebesar 0,15.

SIMPULAN Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan matriks BCG, maka dapat diketahui tingkat pertumbuhan pasar penjualan sepeda motor PT. AHM sebesar 3,18 % yang berarti bahwa PT.AHM memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi.
2. Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (relative market share) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif Honda tahun 2018 sebesar 3,27 kali > 1 dan pada tahun 2019 sebesar 3,42 kali > 1 yang artinya menunjukkan bahwa PT.AHM memiliki pangsa pasar lebih besar dibandingkan dengan Yamaha karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu. PT.AHM pada tahun 2018 sebesar 3,27 menjadi 3,42 pada tahun 2019, dengan kata lain mengalami kenaikan sebesar 0,15.
3. Berdasarkan pada kedua matriks BCG posisi PT.AHM pada tahun 2018 dan tahun 2019 berada pada posisi star atau bintang yang menunjukkan bahwa posisi PT. AHM berada pada pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar tinggi karena pangsa pasar PT. AHM pada tahun 2018 dan tahun 2019 dan mempunyai nilai pangsa pasar relatifnya pada tahun 2018 dan 2019 lebih besar dari satu (>1).
4. Berdasarkan matriks BCG PT. AHM pada tahun 2018 dan tahun 2019, letak posisi titik berada di kuadran bintang atau star dengan indikasi pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasarnya yang tinggi. Ini berarti jumlah pertumbuhan penjualan Honda tinggi dan pangsa pasar juga tinggi. Strategi yang dapat di ambil adalah mempertahankan posisi star tersebut.

RUJUKAN Engel, James F., David T. Kollat and Roger D. Blackwell. 1973. *Consumer Behavior 2nd Edition*. United States of America: Holt, Rinehart and Winston, Inc
 Engel F.James, et al. 1995. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Binarupa

Aksara

- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Frontier Consulting Group. 2011. *Top Brand Index*. Diakses 31 Maret 2011 dari <http://www.topbrand-award.com>
- Geffen, Gijs van. 2009. "The Moderating Effect of Variety-seeking Behavior on the Satisfaction – loyalty relationship". *Final Thesis in Master of Science International Business Concentration: Strategic Marketing at Maastricht University*. Diakses pada 29 December 2010 dari www.google.com
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
<https://www.aisi.or.id/statistic/>