**BAB I**

**BOSTON CONSULTING GROUP**

* 1. **Matriks Boston Consulting Grup (BCG)**

**1.1.1 Pengertian Boston Consulting Grup dan Matriks 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.

*The BCG matrix is a chart that had been created by Bruce Henderson for the Boston Consulting Group in 1970 to help corporations with analyzing their business units or product lines. This helps the company allocate resources and is used as an analytical tool in brand marketing, product management, strategic management, and portfolio analysis.*

Matriks Boston Consulting Grup adalah bagan yang diciptakan oleh Bruce Henderson untuk Boston Consulting Group pada tahun 1970 untuk membantu perusahaan dengan menganalisis unit bisnis atau lini produk mereka. Matriks BCG membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya dan digunakan sebagai alat analitis dalam merek pemasaran, manajemen produk, Manajemen strategis, dan analisis portofolio.

* + 1. **Sejarah Boston Consulting Grup dan Matriks BCG**

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 berkundung 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.

**1.1.3 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. Portfolio tersebut bisa dalam rentang produk dengan prtumbuhan 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.

* + 1. **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, namun kondisi pangsa pasar yang tinggi belum tentu juga menguntungkan jika tidak ada upaya memberikan diskon secara agresif.

* + 1. **Keunggulan dan Keterbatasan Matriks Boston Consulting Grup (BCG)**

Metode analisis BCG matrix membantu unit bisnis untuk mengetahui posisi dirinya di dalam  empat kategori, yakni kategori Anjing (Dog), Tanda Tanya (Question Mark), Star (Bintang), dan Cash Cow (Kas Sapi), yang penentuannya didasarkan pada kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing terbesar, seperti yang dijelaskan dalam bab sebelumnya. Matriks ini juga dapat digunakan untuk memetakan atribut produk strategis yang dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (MacMilan et al 982:733; Lindgren dan Bandhold 2003).

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 arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi organisasi. Divisi dapat berubah dari waktu ke waktu: 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.

Pengaplikasian matriks Boston Consulting Grup memiliki keterbatasan dalam beberapa hal menurut Wheelen and Hunger )2006), 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 ketidaktelitian, 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
   1. **Metode Matriks Boston ConsultingGrup (BCG)**

Metode analisis Boston Consulting Group (BCG) merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategi dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan (Kotler, 2002).

Matriks BCG terdapat 4 kuadran yang menggambarkan posisi suatu unit bisnis dipandang dari segi pertumbuhan pasar serta pangsa pasarnya, keempat kuadran atau kategori tersebut adalah :

**1.2.1 Dog (Anjing)**

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, katrena sumber daya manusia dan sumber uangnya sanagat 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.

* + 1. **Question Mark (Pertanyaan Mark)**

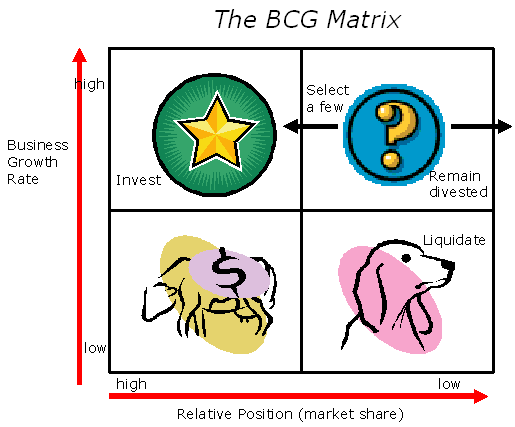
Kategori ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Biasanya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Bisnis ini disebut tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif atau menjualnya. Unit bisnis ini memerlukan banyak uang untuk mempertahankan pangsanya, apalagi meningkatkannya. Manajemen harus berpikir keras tentang tanda tanya mana yang harus dicoba untuk dibangun menjadi bintang dan mana yang harus dibuang.

* + 1. **Star (Bintang)**

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.

* + 1. **Cash Cow (Kas sapi)/Sapi Perah**

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 unuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. SBU yang terkenal dan berhasil ini memerlukan investasi yang lebih kecil untuk mempertahkankan pangsa pasarnya. SBU ini menghasilkan banyak uang yang digunakan perusahaan untuk membayar tagihannya dan untuk mendukung SBU lain yang memerlukan investasi.

Gambar 1.1 Matriks BCG

* 1. **Kerangka Konseptual dan Kerangka Operasional Martiks Boston Consulting Grup (BCG)**
     1. **Kerangka Konseptual Martiks Boston Consulting Grup (BCG)**

1. Tingkat pertumbuhan pasar (Market Growth)

Pertumbuhan pasar diwakili oleh sumbu vertikal. Pertumbuhan pasar adalah proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang akan dilayani. Biasanya diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau volume penjualan dua tahun terakhir Sumbu dibagi menjadi dua bagian: lebih dan kurang dari 10 persen pertumbuhan per tahun. Pasar pertumbuhan di atas 10 persen dianggap tinggi karena itu, variabel ini melambangkan daya tarik pasar.

Sumbu y menggambarkan tingkat pertumbuhan industri dalam penjualan yang diukur dalam bentuk persentase. Persentase tingkat pertumbuhan pada sumbu y dapat berkisar antara -20 hingga +20 persen, dengan 0,0 sebagai titik tengah. Angka kisaran ini pada sumbu x dan y seringkali digunakan, tetapi angka lainnya dapat dibuat bila dianggap sesuai untuk organisasi tertentu. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan industri (market growth rate) dapat digunakan rumus berikut.

Pertumbuhan pasar menggambarkan jangkauan organisasi atua menunjukkan perekembanagn organisasi. Teori di balik matriks mengasumsikan, oleh karena itu, bahwa indikasi tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi diserati tuntutan pada investasi.

Tingkat pertumbuhan pasar mengatakan lebih tentang posisi merek daripada hanya dengan arus kas. Itu adalah indikator yang baik dari kekuatan pasar itu, dengan potensi masa depan untuk menghadapi siklus hidup pasar dengan daya tarik oragnaisasi untuk masa depan pesaing. Hal ini juga dapat digunakan dalam analisis pertumbuhan.

1. Pangsa pasar relatif (Market Growth Rate)

Pangsa pasar relatif adalah adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan di sebuah pasar tertentu. Pangsa pasar relatif diwakili oleh sumbu horisontal. Ini adalah pangsa pasar perusahaan dibagi dengan pangsa pesaing terbesar. Pangsa pasar relatif berfungsi sebagai ukuran kekuatan perusahaan di segmen pasar yang relevan. Nilai yang membatasi.

Posisi pangsa pasar relatif (relative market share) didefinisikan sebagai rasio dari pangsa pasar satu divisi 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 x dari matriks BCG. Titik tengah dari sumbu x biasanya dibuat 0,50 atau sama dengan divisi yang memiliki separuh pangsa pasar dari perusahaan pemimpin dalam industri.

Matriks BCG secara grafis menunjukkan perbedaan di antara berbagai divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan 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 dalam organisasi

* + 1. **Kerangka Konseptual Operasional Boston Consulting Grup (BCG)**

1. Mengidentifikasi dan membagi perusahaan dalam SBU (strategic business units).
2. Menilai dan membandingkan prospek tiap SBU berdasarkan dua ndustry yaitu pangsa pasar relatifnya dan tingkat pertumbuhan ndustry SBU tersebut.
3. Mengklasifikasikan SBU pada matriks BCG.
4. Mengembangkan strategi untuk tiap SBU.
   1. **Aplikasi BCG**

` Pada pembahasan simulasi kali ini, digambarkan bahwa Rumah Sakit A akan menggunakan analisis BCG untuk memetakan posisi pertumbuhan kunjungan dan pangsa pasarnya pasien poli umum apabila dibandingkan dengan Rumah Sakit B. Metode yang digunakan yaitu

1. Melihat data jumlah pengunjung di Poli Umum dan Poli Spesialis Rumah Sakit A dan B pada tahun 2010 dan tahun 2011
2. Melakukan perhitungan dan menganalisis pertumbuhan pasar Rumah sakit A dan pangsa pasar relatifantara kedua rumah sakit
3. Membuat matriks BCG agar mengetahui posisi rumah sakit A dalam matiks BCG
4. Menentukan dan mnegembangkan strategi untuk Rumah Sakit A.
   * 1. **Analisis Tingkat Pertumbuhan Rumah sakit A**

Pada Rumah sakit A Tingkat pertumbuhan pasar (Market Growth) adalah proyeksi jumlah pengunjung pada setiap tahun. Pada perhitungan matriks BCG diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau volume jumlaah pengunjung dua tahun terakhir. Dan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar maka data yang dibutuhkan adalah data jumlah pengunjung Poli Umum dan Poli Spesialis rumah sakit A pada tahun 2010 dan tahun 2011.

1. Tingkat Pertumbuhan Pasar Poli Umum Rumah Sakit A

Berikut di bawah ini data jumlah pengunjung Poli Umum rumah sakit A pada tahun 2010 dan tahun 2011 dan data jumlah pengunjung Poli Umum Rumah sakit B tahun 2010 dan 2011 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Jumlah Kunjungan Poli Umum Rumah Sakit A Tahun 2010 dan Tahun 2011

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Jumlah Kunjungan**  **Poli Umum**  **Rumah Sakit A Tahun 2010** | | **Jumlah Kunjungan**  **Poli Umum**  **Rumah Sakit A Tahun 2011** | |
| **Bulan** | **Jumlah** | **Bulan** | **Jumlah** |
| Januari | 42 | Januari | 45 |
| Februari | 48 | Februari | 49 |
| Maret | 49 | Maret | 54 |
| April | 51 | April | 53 |
| Mei | 56 | Mei | 53 |
| Juni | 68 | Juni | 67 |
| Juli | 75 | Juli | 79 |
| Agustus | 86 | Agustus | 88 |
| September | 93 | September | 98 |
| Oktober | 134 | Oktober | 178 |
| November | 189 | November | 129 |
| Desember | 112 | Desember | 196 |
| **Total** | **1003** |  | **1089** |

Tabel 1.2 Jumlah Kunjungan Poli Umum Rumah Sakit B Tahun 2010 dan Tahun 2011

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Jumlah Kunjungan Poli Umum Rumah Sakit B Tahun 2010** | | **Jumlah Kunjungan Poli Umum Rumah Sakit B Tahun 2011** | |
| **Bulan** | **Jumlah** | **Bulan** | **Jumlah** |
| Januari | 35 | Januari | 39 |
| Februari | 49 | Februari | 43 |
| Maret | 46 | Maret | 51 |
| April | 50 | April | 52 |
| Mei | 53 | Mei | 50 |
| Juni | 66 | Juni | 67 |
| Juli | 73 | Juli | 75 |
| Agustus | 86 | Agustus | 87 |
| September | 90 | September | 96 |
| Oktober | 129 | Oktober | 157 |
| November | 102 | November | 127 |
| Desember | 136 | Desember | 139 |
|  | **915** |  | **983** |

Melalui data tersebut kita dapat memperoleh hasil pertumbuhan pengunjung rumah sakit A dengan rumus :

Tingkat Pertumbuhan Pasar = Tingkat Pertumbuhan Pengunjung Poli umum Rumah Sakit A

Didapatkan hasil sebagai berikut :

Pertumbuhan Pengunjung =

= 8,57 %

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan matriks BCG di atas, maka dapat diketahui tingkat pertumbuhan pasar jumlah pengunjung Rumah Sakit A adalah sebesar 8,57 % yang berarti bahwa Rumah sakit A memiliki pertumbuhan pasar yang rendah.

1. Tingkat Pertumbuhan Pasar Poli Spesialis Rumah Sakit A

Berikut di bawah ini data jumlah pengunjung **Poli Spesialis** rumah sakit A pada tahun 2010 dan tahun 2011 dan data jumlah pengunjung Poli Umum Rumah sakit B tahun 2010 dan 2011 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Jumlah Kunjungan **Poli Spesialis** Rumah Sakit A Tahun 2010 dan Tahun 2011

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Jumlah Kunjungan**  **Poli Spesialis**  **Rumah Sakit A Tahun 2010** | | **Jumlah Kunjungan**  **Poli Spesialis**  **Rumah Sakit A Tahun 2011** | |
| **Bulan** | **Jumlah** | **Bulan** | **Jumlah** |
| Januari | 10 | Januari | 18 |
| Februari | 18 | Februari | 14 |
| Maret | 23 | Maret | 17 |
| April | 18 | April | 20 |
| Mei | 15 | Mei | 19 |
| Juni | 20 | Juni | 27 |
| Juli | 19 | Juli | 30 |
| Agustus | 22 | Agustus | 26 |
| September | 22 | September | 30 |
| Oktober | 19 | Oktober | 30 |
| November | 28 | November | 25 |
| Desember | 17 | Desember | 17 |
| **Total** | **231** |  | **273** |

Tabel 1.2 Jumlah Kunjungan Poli Spesialis Rumah Sakit B Tahun 2010 dan Tahun 2011

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Jumlah Kunjungan Poli Spesialis Rumah Sakit B Tahun 2010** | | **Jumlah Kunjungan Poli Spesialis Rumah Sakit B Tahun 2011** | |
| **Bulan** | **Jumlah** | **Bulan** | **Jumlah** |
| Januari | 13 | Januari | 10 |
| Februari | 17 | Februari | 12 |
| Maret | 23 | Maret | 15 |
| April | 24 | April | 23 |
| Mei | 14 | Mei | 23 |
| Juni | 18 | Juni | 25 |
| Juli | 21 | Juli | 25 |
| Agustus | 25 | Agustus | 19 |
| September | 13 | September | 21 |
| Oktober | 14 | Oktober | 17 |
| November | 11 | November | 17 |
| Desember | 12 | Desember | 25 |
|  | **205** |  | **232** |

Melalui data tersebut kita dapat memperoleh hasil pertumbuhan pengunjung rumah sakit B dengan rumus :

Tingkat Pertumbuhan Pasar = Tingkat Pertumbuhan Pengunjung Poli Spesialis Sakit A

Didapatkan hasil sebagai berikut :

Pertumbuhan Pengunjung =

= 18,18 %

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan matriks BCG di atas, maka dapat diketahui tingkat pertumbuhan pasar jumlah pengunjung Rumah Sakit A adalah sebesar 18,18 % yang berarti bahwa Rumah sakit A memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi.

* + 1. **Analisis Pangsa Pasar Rumah Sakit A**

Analisis pangsa pasar relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar dari jumlah pengunjung Poli Umum Rumah Sakit A dibandingkan dengan pesaingnya yaitu jumlah pengunjung Poli Umum Rumah Sakit B. Pangsa pasar relatif itu sendiri adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan disebuah pasar tertentu.

1. Pangsa Pasar Poli Umum Rumah Sakit A

Data yang digunakan adalah data jumlah pengunjung Poli Umum Rumah Sakit A 2010 dan tahun 2011 dan data volume pengunjung kompetitor yaitu jumlah pengunjung Poli Umum Rumah Sakit B 2010 dan tahun 2011 digunakan sebagai pembagi dari total volume jumlah pengunjung Poli Umum Rumah Sakit A 2010 dan tahun 2011.Berikut perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (relative market share)jumlah pengunjung Poli Umum Rumah Sakit A 2010 dan tahun 2011:

Pangsa Pasar 2010 = kali

Pangsa Pasar 2010 =kali

= 1,051 kali

Pangsa Pasar 2011 =kali Pangsa Pasar 2011 =kali

=1,107kali

Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (relative market share) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif Rumah sakit A tahun 2010 sebesar 1,051x > 1 dan pada tahun 2011 sebesar 1,108x > 1 yang artinya menunjukkan bahwa Rumah sakit A memiliki pangsa pasar lebih besar dibandingkan Rumah Sakit B karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu.Rumah sakit A pada tahun 2010 sebesar 1.051 menjadi 1,108 pada tahun 20101yang mengalami kenaikan sebesar 0,56.

1. Pangsa Pasar Poli Spesialis Rumah Sakit A

Data yang digunakan adalah data jumlah pengunjung Poli Spesialis Rumah Sakit A 2010 dan tahun 2011 dan data volume pengunjung kompetitor yaitu jumlah pengunjung Poli Spesialis Rumah Sakit B 2010 dan tahun 2011 digunakan sebagai pembagi dari total volume jumlah pengunjung Poli Spesialis Rumah Sakit A 2010 dan tahun 2011. Berikut perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (relative market share)jumlah pengunjung Poli Spesialis Rumah Sakit A 2010 dan tahun 2011:

Pangsa Pasar 2010 = kali

Pangsa Pasar 2010 =kali

= 1,126 kali

Pangsa Pasar 2011 =kali Pangsa Pasar 2011 =kali

=1,176 kali

Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (relative market share) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif Rumah sakit A tahun 2010 sebesar 1,126 x> 1 dan pada tahun 2011 sebesar 1,176 x> 1 yang artinya menunjukkan bahwa Rumah sakit A memiliki pangsa pasar lebih besar dibandingkan Rumah Sakit B karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu.Rumah sakit A pada tahun 2010 sebesar 1,126 menjadi 1,176 pada tahun 2011 yang mengalami kenaikan sebesar 0,50.

**1.4.3 Analisis Posisi Matrik BCG Rumah sakit A**

1. Posisi Poli Umum Rumah Sakit A

Tingkat pertumbuhan pasar pada umumnya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Sedangkan posisi relatif kompetitior dibedakan berdsarkan market share antara 1,0 dan 1,5, sehingga tergolong tinggi (high) disebut pemimpin (leader). Berdasarkan dari perhitungan tingkat pertumbuhan pasar pada Rumah Sakit A, maka diperoleh hasil sebesar 8,57 %, hal ini berarti bahwa tingkat pertumbuhan pasar yang rendah pada Rumah sakit A

Dari perhitungan pangsa pasar relatif pada tahun 2010 didapat hasil sebesar 1,051x dan pada tahun 2011 didapat hasil sebesar 1,108x dan berikut Matrik BCG Rumah Sakit

20%

PERUTUMBUHAN

v

TANDA TANYA

BINTANG

**HIGH**

10%

8,57%

ANJING

SAPI PERAH

**LOW**

0%

PANGSA PASAR

1,051x

1x

2x

0,01x

Gambar 1.2 Matriks BCG Posisi Poli Umum Rumah Sakit A Tahun 2010

Dan berikut matriks BCG Rumah sakit A pada tahun 2011 untuk mengetahui posisi dalam tahun tersebut.

20%

PERUTUMBUHAN

**HIGH**

TANDA TANYA

BINTANG

10%

8,57%

SAPI PERAH

ANJING

**LOW**

0%

2x

1,107x

1x

0,01x

PANGSA PASAR

Gambar 1.3 Matriks BCG Posisi Poli Umum Rumah Sakit A Tahun 2011

Berdasarkan pada kedua matriks BCG posisi Poli Umum dari Rumah sakit A pada tahun 2010 dan tahun 2011 berada pada posisi Cash Cow atau sapi perah yang menunjukkan bahwa posisi Rumah sakit A berada pada pertumbuhan rendah dan pangsa pasar tinggi karena pangsa pasarRumah sakit A pada tahun 2010 dan tahun 2011 dan mempunyai nilai pangsa pasar relatifnya pada tahun 2010 dan 2011 lebih besar dari satu (>1).

1. Posisi Pasar Poli Spesialis Rumah Sakit A

Berdasarkan dari perhitungan tingkat pertumbuhan pasar pada Rumah Sakit A, maka diperoleh hasil sebesar 18,18 %, hal ini berarti bahwa tingkat pertumbuhan pasar yang rendah pada Rumah sakit A Dari perhitungan pangsa pasar relatif pada tahun 2010 didapat hasil sebesar 1,126x dan pada tahun 2011 didapat hasil sebesar 1,176x dan berikut Matrik BCG Rumah Sakit

20%

PERUTUMBUHAN

v

18,18%

TANDA TANYA

**HIGH**

BINTANG

10%

SAPI PERAH

ANJING

**LOW**

0%

1,126xx

PANGSA PASAR

1x

2x

0,01x

Gambar 1.2 Matriks BCG Posisi Poli Spesialis Rumah Sakit A Tahun 2010

Dan berikut matriks BCG Rumah sakit A pada tahun 2011 untuk mengetahui posisi dalam tahun tersebut.

20%

PERUTUMBUHAN

**HIGH**

TANDA TANYA

BINTANG

10%

8,57%

SAPI PERAH

ANJING

**LOW**

0%

1,176x

2x

1x

0,01x

PANGSA PASAR

Gambar 1.3 Matriks BCG Posisi Poli Spesialis Rumah Sakit A Tahun 2011

Berdasarkan pada kedua gambar matriks BCG posisi Poli Spesialis dari Rumah sakit A pada tahun 2010 dan tahun 2011 berada pada posisi Bintang yang menunjukkan bahwa posisi Rumah sakit A berada pada pertumbuhan dan pangsa pasar yang tinggi karena posisi titik berda di kuadran 2 yaitu menunjukkan pertumbuhan lebih dari 10% dan pangsa pasar > 1x.

**1.4.5 Strategi Rumah Sakit A**

Berdasarkan matriks BCG Rumah Sakit A pada tahun 2010 dan tahun 2011, letak posisi titik berada di kuadran sapi perah atau cash cow dengan indikasi pertumbuhan pasar yang rendah namun pangsa pasarnya yang cukup tinggi. Ini berarti jumlah pertumbuhan pengunjung poli umum masih rendah sedangkan pangsa pasar di luar tinggi. Strategi yang dapat di ambil adalah memeperbaiki sektor dalam yang memepngaruhi pertumbuhan kunjungan poli umum. Variabel- variabel yang mempengaruhi perumbuhan pengunjung poli umum diantaranya :

1. Kualitas pelayananan. Memperbaiki kualiatas pelayanan dari berbagai sisi untuk memberikan kenyamanan bag pengunjung ketika berobat

2. Fasilitas poli umum yang memadahi. Tidak hanya ketersediaan alat alat yang sesuai standar poli umum namun juga fasilitas ruang tunggu dan fasilitas lainnya guna meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pasien yang berobat.

3. Penerimaan jamkesmas dan pelayanan yang sama bagi penggunanya. Penanganan bagi pasien pengguna kartu jamkesmas yang baik tanpa ada diskriminasi.

4. Kepemilikan Rumah Sakit. Kepemilikan Rumah sakit sangat mempengaruhi kunjungan pasien. Rumah sakit milik pemerintah provinsi merupak rujukan untuk lingkup provinsi, memliki kunjungan yang lebih banyak bila dibandingkan dengan kunjungan poli umum rumah sakit kota atau rumah sakit swasta

5. Letak geografis Rumah sakit. Keterjangakauan Rumah sakit sangat mempengaruhi bagi pengunjung poli umumnya.

Strategi untuk meningkatkan kualiatas varibel variabel tersebutdaapt meningkatkan pertumbuhan kunjungan Poli Umum Rumah Sakit A. Strategi untuk Poli Spesialis Rumah Sakit A adalah mempertahankan strategi yang sebelumnya telah diterapkan. Pada posisi ini Poli Spesialis dapat memeperkuat domain dengan lebih melengkapi fasilitas yang telah ada dan memeberikan pelayanan lebih baik lagi.

**1.5. Solusi**

Solusi dalam matriks BCG adalah pengambilan stategi yang sesuai dengan posisi perusahaan atau badan usaha.Suatu perusahaan atau badan usaha harus memutuskan apa tujuan, strategi dan anggaran harus ditetapkan ke setiap SBU. Strategi harus segera diambil sesuai dengan hasil analisis dan posisinya dalam matriks BCG. Hal ini dilakukan mempertahankan atau memperbaiki kondisi perusahaan atau badan usaha. strategi yang dapat diterapkan ada 2 yaitu, sesuai dengan tiap kuadran matiks BCG dan strategi yang diambil secara umum.

1. Strategi yang dapat diambil dari tiap kuadran matiks BCG :

Kudran posisi Tanda Tanya, organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembagnan produk) atau tetap menjual produknya. Pada kuadran Bintang, strategi yang dapat dilakukan adalah menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan. Hal ini dilakukan karena Divisi dengan pangsa pasar relative yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi. Strategi yang dikembangkan adalah; Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; pengembangan produk; dan joint venture. posisi ini memiliki peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi.

Kuadran Sapi Perah strategi yang dikembangkan untuk sapi perah yang kuat adalah pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik. Pada kuadran Anjing adalah posisi yang sanagat lemah, karena berada dalam pertumbuhandan pangsa pasar yang lemah. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini sering kali dilikuidasi, divestasi, atau dipangkas dengan retrenchment.

1. Strategi umum yang dapat diterapkan pada matriks BCG

1. Pertumbuhan (Build) :

Pada posisi tanda tanya beberapa perusahaan dapat menggunakan strategi pertumbuhan yang dibiayai oleh sapi perah bagian dari sapi perah pendapatan akan memperkuat posisi tanda tanya yang memiliki potensi untuk menjadi bintang. Dalam hal ini, sebuah perusahaan meningkatkan pangsa pasarnya secara substansial.

2. Mempertahankan posisi (tertunda)

Cara ini sesuai dengan posisi bintang-bintang dan sapi perah.Dalam hal ini, pemeliharaan strategi dapat lebih menjanjikan.

3. Panen atau susu utama

Tujuan dari strategi ini adalah naik arus kas jangka pendek meskipun konsekuensi jangka panjang. Panen menyiratkan keputusan untuk keluar dari bisnis dengan mengeksekusi program konstan pemotongan biaya. Perusahaan menggunakan strategi ini ketika mereka berharap untuk mengurangi biaya mereka pada tingkat yang lebih cepat daripada potensi penurunan penjualan. Strategi ini cocok untuk lemah sapi tunai, tanda tanya dan anjing. Rekomendasi untuk anjing adalah susu mereka dan menghapus mereka dari pasar.

4. Likuidasi (Hentikan, Divest)

Jika sebuah perusahaan menjalankan bisnis lemah, arus mempertimbangkan cuaca untuk panen atau melepaskan unit bisnisnya. Keputusan likuidasi perusahaan memberikan kesempatan untuk menginvestasikan kembali sumber daya dalam bisnis lebih makmur. Strategi ini tepat untuk anjing dan sisa tanda tanya, yang tidak didanai oleh sapi tunai.

**1.5.1 Elaborasi Pengaplikasian Matriks BCG**

Dog, Question Mark, Star dan Cash Cow merupakan empat bagian yang ada dalam matriks BCG dan dibagi berdarakan kriteria pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Dengan menggunakan konsep internal dan ekstenal (dua faktor utama yang dibahas di atas yaitu: Pesaing dan potensi pasar), akan lebih jelas dalam melihat konsep BCG. 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. Kenapa demikian karena perusahaan yang berada dalam pasar yang masih stabil mengalami perkembangan dan junlah ‘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 pembanding gross revenue yoy perusahaan maupun terhadap industri maka perusahaan bisa atau dapa 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 disebabakn 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 pasra yang baik maka perusahaan masuk dalam kategori cash cow, tetapi jika sebaliknya maka perusahaan berada dalam kondisi kritis 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.

**BAB 2**

**ANSOFF’S MATRIX**

**2.1. Matriks Ansoff**

**2.1.1. Pengertian**

*“The Ansoff matrix is also referred to as the market/product matrix in some texts. Some texts refer to the market options matrix, which involves examining the options available to the organisation from a broader perspective.” (Lynch, 2003)*

*The Ansoff Matriks is a model that has proven to be very useful in business unit strategy processes to determine business growth opportunities using two dimensions: products and markets.*

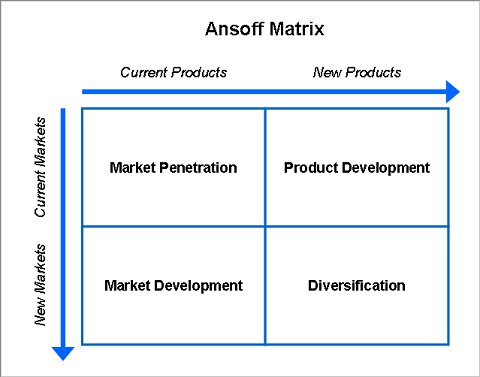
[*Strategic marketing*](http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-marketing.html)[*planning*](http://www.businessdictionary.com/definition/planning.html)[*tool*](http://www.businessdictionary.com/definition/tool.html)*that*[*links*](http://www.businessdictionary.com/definition/link.html)*a*[*firm's*](http://www.investorguide.com/definition/firm.html)[*marketing strategy*](http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html)*with its*[*general*](http://www.businessdictionary.com/definition/general.html)[*strategic direction*](http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-direction.html)*and presents four alternative*[*growth strategies*](http://www.businessdictionary.com/definition/growth-strategy.html)*as a*[*table*](http://www.businessdictionary.com/definition/table.html)*(*[*matrix*](http://www.businessdictionary.com/definition/matrix.html)*). These*[*strategies*](http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html)*are seeking*[*growth*](http://www.investorguide.com/definition/growth.html)*:*

1. [*Market penetration*](http://www.businessdictionary.com/definition/market-penetration.html)*: by pushing existing*[*products*](http://www.businessdictionary.com/definition/product.html)*in their*[*current*](http://www.businessdictionary.com/definition/current.html)[*market segments*](http://www.businessdictionary.com/definition/market-segment.html)*.*
2. [*Market development*](http://www.businessdictionary.com/definition/market-development.html)*: by*[*developing*](http://www.businessdictionary.com/definition/developer.html)*new*[*markets*](http://www.investorguide.com/definition/market.html)*for the existing products.*
3. [*Product development*](http://www.businessdictionary.com/definition/product-development.html)*: by developing new products for the existing markets.*
4. [*Diversification*](http://www.businessdictionary.com/definition/diversification.html)*: by developing new products for new markets.*

*(Igor Ansoff,1941), and first published in 1957 in*[*Harvard business review*](http://www.businessdictionary.com/definition/Harvard-Business-Review.html)*.*

Dari beberapa definisi yang disampaikan para ahli dapat disimpulkan bahwa Matriks Ansoff adalah sebuah matriks alternatif untuk menggambarkan strategi pertumbuhan perusahaan, Igor Ansoff mempresentasikan sebuah matriks yang berfokus pada perusahaan saat ini dan produk dan pasar potensial (pelanggan). Dengan mempertimbangkan cara untuk tumbuh melalui produk yang ada dan produk baru, dan di pasar-pasar yang ada dan pasar baru, ada empat kemungkinan kombinasi produk-pasar. Matriks Ansoff menyediakan empat strategi pertumbuhan yang berbeda, yaitu :

1. *Market Penetration*
2. *Market Development*
3. *Product Development*
4. *Diversification*

**

Gambar 2.1 Ansoff’s Matriks

**2.1.2. Manfaat dan Kegunaan**

1. **Mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar produk saat ini**
2. **Merestrukturisasi pasar yang matang dengan mengusir pesaing**
3. **Meningkatkan volume penggunaan oleh pelanggan yang sudah ada**
4. **Mengenal segmentasi pasar**
5. **Merefleksikan segmen dimana produk kita sudah digunakan**
6. **Memajukan bisnis dan usaha perlu dilakukan upaya-upaya perubahan secara terus menerus**

**2.1.3. Kelebihan dan Kekurangan**

1. Kelebihan

Kelebihan dari Matriks Ansoff adalah:

1. Berguna untuk melengkapi analisis SWOT dalam membantu membuat pilihan ketika organisasi memiliki kapasitas untuk memperluas produk maupun pemasaran.
2. Meningkatkan loyalitas merk, hal ini akan mendorong pelanggan untuk membeli produk yang dipasarkan.

2. Kekurangan

Kekurangan dari Matriks Ansoff adalah:

1. Matriks Ansoff tidak memberikan pilihan.

Penggunaan Ansoff matriks sebagai alat untuk menganalisis jalur strategis merk yang dapat diikuti, dan tidak dapat mengidentifikasi pilihan pemasaran.

1. Tidak bisa berdiri sendiri untuk hasil yang lebih konkrit.

Langkah-langkah yang harus diambil saat melakukan analisis strategis dari suatu organisasi termasuk SWOT analisis, PESTEL dan Ansoff matriks sebagai model dasar analisis, yang harus digunakan bersama dan tidak dipisahkan, untuk melihat skenario strategis lengkap. Juga, rekomendasi yang dibuat atas dasar hanya pada salah satu model yang tidak konkrit dan kurangnya secara mendalam.

* 1. **Strategi Matriks Ansoff**

**2.2.1. Penetrasi Pasar / *Market Penetration***

Penetrasi pasar adalah nama yang diberikan kepada suatu strategi pertumbuhan di mana perusahaan berfokus pada penjualan produk-produk yang ada di pasar-pasar yang telah ada sebelumnya.

Penetrasi pasar berusaha untuk mencapai empat tujuan utama:

1. Mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar produk ini, hal ini dapat dicapai oleh kombinasi dari strategi harga yang kompetitif, iklan, promosi penjualan dan mungkin lebih banyak sumber daya pribadi yang didedikasikan untuk menjual.
2. Aman dari dominasi pertumbuhan pasar.
3. Restrukturisasi pasar yang matang oleh maneuver dari competitor, ini akan memerlukan agresifitas kampanye promosi yang gencar, didukung oleh sebuah strategi harga yang dirancang untuk membuat pasar “kurang menarik“ bagi kompetitor.
4. Meningkatkan penggunaan oleh pelanggan yang ada, contohnya: memperkenalkan program loyalitas konsumen Implementasi penetrasi pasar sebagai strategi pemasaran di kondisikan sebagai "bisnis seperti biasa". Penetrasi pasar haruslah di eksekusi pada bisnis yang berfokus hanya pada pasar dan produk yang sangat di pahami oleh marketer tersebut. diperlukan juga *intelegent* pemasaran untuk mendapatkan informasi tentang kompetitor dan kebutuhan pelanggan. Karena itu, strategi ini akan memerlukan banyak investasi baru dalam penerapannya sebab harus didahului oleh riset pasar.
   * 1. **Perngembangan Pasar / *Market Development***

Pengembangan pasar adalah nama yang diberikan kepada suatu strategi pertumbuhan, di mana unit bisnis berusaha untuk menjual produk-produk yang telah ada di pasar-pasar yang baru. Ada banyak cara untuk mengaplikasikan strategi ini, termasuk :

1. geografis pasar baru misalnya produk ekspor ke negara yang baru
2. dimensi atau kemasan produk yang baru
3. saluran distribusinya yang baru
4. menerapkan kebijakan harga yang berbeda untuk menarik pelanggan baru atau membuat segmen pasar yang baru.
   * 1. **Perngembangan Produk / *Product Development***

Pengembangan produk adalah nama yang diberikan kepada suatu strategi pertumbuhan di mana sebuah unit bisnis memperkenalkan produk baru ke pasar-pasar yang telah ada. Hal ini mungkin memerlukan strategi pengembangan kompetensi baru dan memerlukan program pemasaran yang baru pula untuk mengembangkan produk yang dapat diubah / dikembangkan ke pasar yang telah ada.

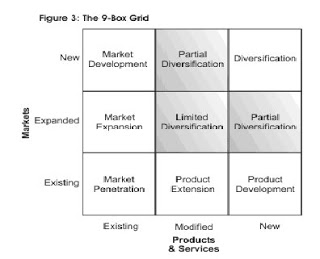
* + 1. **Diversifikasi / *Diversification***

Diversifikasi adalah nama yang diberikan kepada strategi pertumbuhan di mana sebuah bisnis, produk-produknya baru dan di pasar-pasar yang baru pula. Ini merupakan langkah pemasaran yang lebih berisiko karena, strategi bisnis yang bergerak dalam pasar yang baru memiliki sedikit atau mungkin tidak ada pengalaman atas produk produk baru tersebut.

Bila sebuah unit bisnis akan mengaplikasikan strategi diversifikasi, maka harus memiliki visi yang jelas tentang apa yang akan di dapatkan dari strategi yang jujur dan penilaian atas resiko bilamana dalam faktanya menemui kegagalan.

Ada tiga tipe umum strategi diversifikasi yang sudah banyak diketahui dan diimplementasikan menurut Fred R. David, yaitu *concentric diversification, horizontal diversification, dan conglomerate diversification*. Secara keseluruhan kelompok strategi ini makin lama makin kurang popular, paling tidak dari sisi tingginya tingkat keslitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas-aktivitas perusahaan yang berbeda-beda tersebut.

* 1. ***Concentric diversification strategy***. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Jadi, tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industry yang pertumbuhannya lambat atau decline.
  2. ***Horizontal diversification strategy***. Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untk ditawarkan pada para konsumen yang ada ada sekarang. Jadi, tujuan startegi ini adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal in dapat dilakukan jika produk baru dapat mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan mature, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar, dan pada tingkat yang lebih dalam bahwa musim penjualan dari kedua produk relative beda.
  3. ***Conglomerate diversification strategy***. Yaitu strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubngan. Jadi, tujuan sstrategi ini adalah untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan, jika industri disektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memilki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industry baru tersebut.
     1. **Perkembangan Strategi Matriks Ansoff**

Beberapa pemasar menggunakan *“nine box gird”* untuk analisis yang lebih canggih. Matriks ini menambahkan "*modified product*" atau modifikasi produk antara yang sudah ada dan baru (misalnya, rasa yang berbeda dari saus pasta yang ada daripada meluncurkan sup), dan "*expanded market*" atau perluasan pasar antara yang sudah ada dan baru (misalnya, membuka toko lain di dekatnya kota, daripada pergi ke penjualan online).

Gambar 2.2. The Nine Box Gird

Hal ini berguna karena menunjukkan perbedaan antara ekstensi produk dan pengembangan produk yang benar, dan juga antara ekspansi pasar dan benar-benar menjelajah ke pasar baru. Namun, berhati-hati dari "pilihan" tiga abu-abu, karena mereka melibatkan mencoba untuk melakukan dua hal sekaligus tanpa manfaat salah satu strategi diversifikasi yang benar (melarikan diri penurunan dalam satu pasar produk).

* 1. **Kerangka Konseptual dan Kerangka Operasional**
     1. **Kerangka Konseptual**

1. Mereview strategi

Setiap strategi punya kelebihan dan kekurangan, sehingga perusahaan perlu mereview terlebih dahulu strategi mana saja yang bisa digunakan dan layak untuk situasi yang dihadapinya saat ini. Strategi diversifikasi adalah sebuah strategi yang paling kompleks implikasinya , karena bagi perusahaan, ini akan menjadi pengalaman baru, baik dari segi pasarnya (*new market*), maupun dari segi produknya (*new products*). Pada dasarnya keputusan untuk melakukan diversifikasi akan mengandung resiko bisnis yang tinggi. Perusahaan harus melakukan studi kelayakan (*feasibility study*) terlebih dahulu, misalnya saja apakah channel distribusi yang baru akan cukup mendukung karena distribusi menjadi faktor utama keberhasilan produk. Demikian pula, harus diyakini bahwa produk baru tersebut memang sesuai dengan minat konsumen dimana perusahaan bisa memproduksinya dengan kualitas yang sama baiknya dengan produk-produk lamanya.

1. Melakukan test market

Untuk mengurangi resiko kegagalan, biasanya dilakukan test market terlebih dahulu, artinya produk baru ini dicoba dipasarkan di kota tertentu sambil dimonitor sejauh mana penerimaan pasar/konsumennya. Setelah mempelajari hasil test market dan modifikasi produk apabila diperlukan, barulah produk dipasarkan di pasar yang lebih luas. Sebelum mengambil keputusan diversifikasi, perlu dipertimbangkan terlebih dahulu ketiga strategi lainnya. Bagaimanakah potensi produk lama untuk dikembangkan di pasar lama (*market penetration*), karena bisa jadi masih banyak yang bisa digarap disana. Pilihan berikutnya adalah pengembangan produk yang sudah ada ke pasar baru (*market development*), ataupun bila telah siap dengan pengembangan produk baru, pertimbangkan juga untuk memasarkan produk baru tersebut di pasar yang lama (*product development*). Tentunya diversifikasi tidak selalu menjadi satu-satunya pilihan strategi bagi perusahaan. Yang sering dilaksanakan adalah strategi diversifikasi dikombinasi dengan satu dari ketiga strategi lainnya, apakah itu market penetration, product development, ataupun market development. Ini tergantung dari kesiapan perusahaan dari segi *resources (people, money and time)*.

1. Mengenal segmentasi pasar

Mengenal segmentasi pasar juga dibutuhkan dalam Matrix Ansoff, khususnya untuk mengetahui peta penggunaan produk saat ini berada di segmen mana. Yang disebut dengan pengembangan pasar lama atau baru (existing dan new market) tidak selalu dari segi area geografis saja, tetapi bisa saja dari segi segmen pasarnya. Existing market merefleksikan segmen dimana produk kita sudah digunakan, sedangkan new market ditujukan untuk menjelaskan segmen yang baruatau yang belum digarap.

1. Monitoring

Untuk memperoleh informasi tentang kekuatan atau kelemahan produk kita di sebuah segmen, atau sampai dimana penetrasi sudah dilakukan, harus dengan penggalian informasi terus-menerus, melalui monitoring data penjualan di tiap segmen atau area, hasil survei penggunaan produk di tingkat konsumen, dan lain lain. Disinilah peranan teknologi informasi dalam pemasaran, karena mengelola informasi atau data yang begitu banyak dan kompleks hanya bisa disederhanakan dengan bantuan teknologi informasi.

1. Membuat pilihan pertumbuhan stretegis

Perusahaan jasa dapat membuat pilihan pertumbuhan strategis dalam keputusan strategi produk jasa yang dikenal dengan Ansoff Matrix. Matriks memperlihatkan beberapa kemungkinan strategi jasa dilihat dari aspek jasa itu sendiri (apakah ada perubahan atau tidak) dan aspek pasar yang dilayani (apakah pasar/segmen lama atau baru). Dari dua hal ini terdapat empat alternative strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan jasa; apakah akan melakukan penetrasi pasar, pengembangan jasa, pengembangan pasar, atau mencoba melakukan diversifikasi pada jasa lain.

* + 1. **Kerangka Operasional**

Gambar 2.3. Kerangka Operasional Pertama dari Matriks Ansoff

Pada gambar 2.3. menerangkan bahwa produk baru dari suatu perusahaan kemudian ditawarkan kepada pasar dengan melakukan survey pasar atau menyebar kuisioner kepada pasar.

Setelah survey atau menyebar kuisioner dilakukan , dapat disimpulkan bagaimana keadaan pasar dan apa yang diinginkan oleh pasar. Pasar lebih membutuhkan produk baru apa masih membutuhkan produk yang telah tersedia. Dengan melakukan survey tersebut suatu perusahaan dapat mengetahui bagaimana kebutuhan pasar.

Setelah perusahaan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh pasar, perusahaan tersebut melakukan survey lagi untuk menentukan pasarnya atau sasaran yang dituju. Memakai pasar yang ada ataukah pasar baru.

Dengan melakukan survey yang kedua ini, perusahaan akan tahu mana yang lebih membutuhkan produk tersebut. Pasar baru apakah pasar yang lama.

Gambar 2.4. Kerangka Operasional Kedua Matriks Ansoff

Pada gambar ke 2.4. menerangkan bahwa suatu perusahaan melihat pasar dahulu sebelum menentukan produk yang akan ditawarkan ke pasar. Dengan melakukan survey atau menyebar kuisioner kepada pasar.

Setelah melakukan survey, perusahaan dapat mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pasar, mereka ingin pembaruan produk ataukah masih tetap membutuhkan produk yang ada.

Setelah perusahaan menentukan prduk mana yang akan dibuat, dilakukan lagi survey untuk menentukan pasarnya. Apakah menggunakan pasar lama atau pasar baru.

* 1. **Aplikasi Matriks Ansoff**

Latar Belakang :

Suatu Rumah Sakit di Daerah Gemaharjo, Lamongan berencana membuka sebuah cabang Klinik. Namun klinik tersebut bukan klinik untuk unit kesehatan pribadi atau pun masyarakat, tetapi sebuah klinik kecantikan. Rumah sakit tersebut mempunyai tingkat ketenaran yang tinggi di kalangan masyarakat sekitar. Dimana masyarakat sekitar sana, sebagai pasar yang sekarang telah ada adalah masyarakat yang didominasi oleh keluarga dengan pendapatan antara Rp.300.000,00 – Rp. 1.000.000,00 dan tingkat pendidikan rata-rata yakni SD-SMP.

Perumusan Masalah :

Disini Rumah Sakit akan menentukan perencanaan strategi apakah tetap membuka Klinik Kecantikan atau tidak. Dan jika membuka klinik kecantikan, apakah diperlukan pasar baru untuk lebih memudahkan pemasaran.

Metode :

1. Menentukan produk baru yaitu sebuah Klinik Kecantikan

2. Menawarkan kepada pasar dengan memberi kuesioner pada responden masyarakat daerah sana yang dipilih secara acak. Menawarkan kepada pasar dengan tujuan mengetahui pasar membutuhkan produk baru tersebut atau tidak. Dari analisis tersebut didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 2.1 Analisis Produk

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Nama | Sangat Butuh | Butuh | Agak Butuh | Tidak Butuh |
| 1 | Nia | √ |  |  |  |
| 2 | Ina |  | √ |  |  |
| 3 | Ira |  |  | √ |  |
| 4 | Lila | √ |  |  |  |
| 5 | Hikam |  | √ |  |  |
| 6 | Lintang | √ |  |  |  |
| 7 | Gia | √ |  |  |  |
| 8 | Kugy |  |  | √ |  |
| 9 | Sasya | √ |  |  |  |
| 10 | Lastri |  |  |  | √ |
| 11 | Akbi |  | √ |  |  |
| 12 | Inem | √ |  |  |  |
| 13 | Citra |  | √ |  |  |
| 14 | Paijah |  | √ |  |  |
| 15 | Siska | √ |  | √ |  |
| 16 | Ello | √ |  |  |  |
| 17 | Suminto |  |  |  | √ |
| 18 | Inul | √ |  |  |  |
| 19 | Kirsy |  |  | √ |  |
| 20 | Binti |  |  |  | √ |
| Total | | 9 | 5 | 4 | 3 |

Tabel 2.2 Indikator Analisis Produk dan Perhitungan Analisis Produk

|  |
| --- |
| Indikator Nilai |
| Sangat Butuh : 4 |
| Butuh : 3 |
| Agak Butuh : 2 |
| Tidak Butuh : 1 |
|  |
| Interval Kebutuhan |
| 0-40 = Produk Yang Ada |
| 41-80 = Produk Baru |

|  |  |
| --- | --- |
| Perhitungan | |
| Sangat Butuh | 36 |
| Butuh | 15 |
| Agak Butuh | 8 |
| Tidak Butuh | 3 |
| TOTAL | **62** |

3. Ternyata pasar membutuhkan produk baru tersebut. Maka setelah itu, Rumah Sakit akan kembali menganalisa pasar yang cocok untuk Klinik Kecantikan. Sehingga didapatkan hasil analisa sebagai berikut :

Tabel 2.3 Analisis Pasar

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Nama Responden | Indikator | | | |
| Jenis Kelamin | Usia | Tingkat Pendapatan | Tingkat Pendidikan |
| 1 | Nia | 10 | 0 | 0 | 30 |
| 2 | Ina | 10 | 20 | 0 | 30 |
| 3 | Ira | 10 | 20 | 10 | 20 |
| 4 | Lila | 10 | 20 | 20 | 10 |
| 5 | Hikam | 0 | 10 | 20 | 20 |
| 6 | Lintang | 0 | 10 | 10 | 20 |
| 7 | Gia | 10 | 10 | 30 | 10 |
| 8 | Kugy | 0 | 20 | 30 | 10 |
| 9 | Sasya | 10 | 0 | 20 | 20 |
| 10 | Lastri | 10 | 20 | 20 | 20 |
| 11 | Akbi | 0 | 0 | 0 | 20 |
| 12 | Inem | 10 | 20 | 10 | 30 |
| 13 | Citra | 10 | 10 | 0 | 30 |
| 14 | Paijah | 10 | 10 | 10 | 30 |
| 15 | Siska | 10 | 10 | 10 | 0 |
| 16 | Ello | 0 | 30 | 30 | 0 |
| 17 | Suminto | 0 | 30 | 30 | 20 |
| 18 | Inul | 10 | 10 | 20 | 10 |
| 19 | Kirsy | 10 | 20 | 0 | 10 |
| 20 | Binti | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Total | | 140 | 280 | 280 | 350 |
| Total Keseluruhan | | **1050** | | | |

Tabel 2.4 Indikator Analisis Pasar

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Indikator Nilai | | | |
| Jenis Kelamin : | | Tingkat Pendapatan : | |
| Laki-Laki = 0 | | < 300000 = 0 | |
| Wanita = 10 | | 300000 - 1000000 = 10 | |
|  |  | 1000001 - 2000000 = 20 | |
| Usia : |  | > 2000000 = 30 | |
| <17 tahun = 0 | |  |  |
| 17-23 tahun = 10 | | Tingkat Pendidikan : | |
| 24-30 tahun = 20 | | SD = 0 |  |
| >30 tahun = 30 | | SD-SMP = 10 | |
|  |  | SD-SMA = 20 | |
|  |  | SD-PT = 30 | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Interval: |  |  |
| 0-800 = Pasar Yang Ada | | |
| 801-2000 = Pasar Baru | | |

4. Dari analisa pasar yang dituju disimpulkan bahwa produk baru (Klinik Kecantikan) tidak bisa dibuka pada pasar yang telah ada saat ini, sehingga diperlukan pasar baru. Di mana pasar barunya dapat terjawab dengan hasil akhir dari analisa sebelumnya, yakni pada wanita berusia 24 tahun ke atas dengan tingkat pendapatan antara Rp.1.000.000,00 ke atas dan tingkat pendidikan hingga perguruan tinggi.

Tabel 2.5 Analisis Matriks Ansoff

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| MARKET | PRODUCTS | | |
|  | CURRENT | NEW |
| CURRENT | MARKET PENETRATION | PRODUCT DEVELOPMENT |
| NEW | MARKET DEVELOPMENT | **DIVERSIFICATION** |

* 1. **Solusi**

Tabel 2.6 Saran untuk Pengambilan Keputusan Strategi Matriks Ansoff

|  |  |
| --- | --- |
| ***Market Development*** | ***Diversification*** |
| *Here, you’re targeting new markets, or new areas of the market. You’re trying to sell more of the same things to different people. Here you might:*   * *Target different geographical markets at home or abroad.* * *Use different sales channels, such as online or direct sales if you are currently selling through the trade.* * *Target different groups of people, perhaps with different age groups, genders or demographic profiles from your normal customers.* | *This strategy is risky: There’s often little scope for using existing expertise or for achieving economies of scale, because you are trying to sell completely different products or services to different customers*  *The main advantage of diversification is that, should one business suffer from adverse circumstances, the other may not be affected.* |
| ***Market Penetration*** | ***Product Development*** |
| *With this approach, you’re trying to sell more of the same things to the same people. Here you might:*   * *Advertise, to encourage more people within your existing market to choose your product, or to use more of it.* * *Introduce a loyalty scheme.* * *Launch price or other special offer promotions.* * *Increase your sales force activities.* * *Buy a competitor company (particularly in mature markets).* | *Here, you’re selling more things to the same people. Here you might:*   * *Extend your product by producing different variants, or packaging existing products it in new ways.* * *Develop related products or services (for example, a domestic plumbing company might add a tiling service – after all, if customers who want a new kitchen plumbed in are quite likely to need tiling as well!)* * *In a service industry, shorten your time to market, or improve customer service or quality.* |

Memilih Strategi Pertumbuhan Pasar – Produk:

Strategi penetrasi pasar adalah yang paling berisiko karena memanfaatkan banyak sumber daya dan kemampuan perusahaan. Dalam pasar yang berkembang, hanya mempertahankan pangsa pasar akan menghasilkan pertumbuhan, dan mungkin ada peluang untuk meningkatkan pangsa pasar jika pesaing mencapai batas kapasitas. Namun, penetrasi pasar ada batasnya, dan sekali pendekatan pasar jenuh strategi lain harus dikejar jika perusahaan ingin terus tumbuh.

Pilihan pengembangan pasar termasuk mengejar segmen pasar tambahan atau wilayah geografis. Pengembangan pasar baru untuk produk tersebut mungkin merupakan strategi yang baik jika kompetensi dasar – core competence perusahaan lebih terkait dengan produk tertentu daripada pengalamannya dengan segmen pasar tertentu. Karena perusahaan melakukan ekspansi ke pasar baru, strategi pengembangan pasar biasanya memiliki resiko lebih besar daripada strategi penetrasi pasar.

Sebuah strategi pengembangan produk mungkin sesuai jika kekuatan perusahaan yang terkait dengan pelanggan tertentu daripada produk tertentu itu sendiri. Dalam situasi ini, mereka dapat memanfaatkan kekuatan dengan mengembangkan produk baru yang ditargetkan untuk para pelanggan yang sudah ada. Serupa dengan kasus pembangunan pasar baru, pengembangan produk baru membawa resiko lebih besar daripada sekadar berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar.

Diversifikasi adalah yang paling berisiko dari empat strategi pertumbuhan karena memerlukan kedua produk dan pengembangan pasar dan mungkin di luar kompetensi dasar perusahaan. Bahkan, ini kuadran dari matriks telah diacu oleh mereka sebagai "sel bunuh diri". Namun, diversifikasi mungkin pilihan yang masuk akal jika risiko tinggi dikompensasi oleh kemungkinan tingkat return yang tinggi. Keuntungan lain dari diversifikasi termasuk potensi untuk mendapatkan pijakan pada industri yang menarik dan pengurangan risiko portofolio bisnis keseluruhan.

**BAB III**

**FIVE FORCE PORTER**

**3.1 Pengertian**

Analisis Five Forces Porter digunakan pada level industri, dan dapat diaplikasikan pada segala macam industri. Pengertian industri disini adalah serangkaian bisnis yang menawarkan produk/jasa yang sejenis. Seandainya satu perusahaan bergerak di berbagai macam industri, maka ia tidak bisa hanya membuat satu analisis saja. Analisa ini perlu dibuat pada masing-masing industri dimana ia bergerak. Dalam penggunaannya akan diujikan dengan menggunakan Instansi Kesehatan yaitu Rumah Sakit.

* 1. **Sejarah Analisis Five Force Porter**

Kondisi dunia usaha kembali kepada keadaan yang lebih baik merupakan ciri utama periode ini. Pelanggan dapat memilih berbagai alternatif dan hal ini dilakukan secara sadar karena informasi pasar tentang spesifikasi sebuah produk sangat jelas. Sektor industri yang berkembang pesat adalah perusahaan jasa. Kontribusi industri manufaktur terhadap GNP megalami penurunan jika dibandingkan dengan sumbangan yang diberikan oleh sektor jasa.

Pasar didominasi oleh pasar pembeli yang berimplikasi kepada pelayanan konsumen dituntut adanya fleksibelitas pelayanan perusahaan. Pembeli mempunyai kebiasaan memilih sehingga model produk dan jasa yang diintrodusir ke pasar harus dibarengi dengan konsep pelayanan yang cepat, dan siklus hidup produk yang semakin diperpendek.

Semakin penting untuk mengembangkan tehnologi karena situasi persaingan yang semakin ketat. Tehnologi baru memberi peluang kepada produk maupun proses pembuatannya untuk bersaing. Dengan demikian investasi terhadap pengembangan tehnologi dan mesin penting untuk dilakukan dalam dunia industri. Situasi sosial pada waktu itu tidak lagi menganggap industri sebagai sebuah kejahatan, pandangan negatif mulai bergeser, industri ternyata dapat menciptakan kekayaan dan kemakmuran. Trend yang umumnya terjadi pada waktu itu adalah restrukturalisasi organisasi (organizational restructuring), kebijakan dunia industri adalah kesatuan dalam kebijakan inovasi dan pengembangan tehnologi.

` Situasi persaingan dekade ini bertumpu pada persaingan harga, kualitas, dan kecepatan pelayanan. Konsumen mempunyai altenatif pilihan produk, oleh karenanya kecepatan dan fleksibilitas pelayanan sangat penting. Konsentrasi pada organisasi dekade ini bertumpu pada inovasi terhadap proses dan produk. Implikasinya organisasi membentuk struktur yang semakin datar (flat), mengurangi persediaan, jangka waktu proses produksi dipersingkat, pengurangan beberapa komponen produksi yang dianggap tidak perlu, dan melakukan evaluasi produk dengan cepat, serta mengurangi konsentrasi untuk proyek-proyek yang dianggap membuang waktu seperti inovasi dalam engineering dan pilot-pilot proyek, CAD/CAM.

* 1. **Manfaat dan Kegunaan**

Manfaat dari kegunaan analisis Five Force Porter sebagai berikut :

* + 1. **Sebagai alat untuk analisis kompetitif di tingkat industri dan instansi lintas sektor**

Analisis Five Force Porter ini biasanya digunakan untuk mengetahui di mana posisi sebuah perusahaan apakah berada pada posisi yang sulit ataupun pada posisi puncak. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatannya, mengantisipasi kelemahan, dan menghindarkan perusahan dalam mengambil keputusan yang salah.

* + 1. **Memberi input yang berguna untuk analisis SWOT**

SWOT Analysis adalah suatu analisa yang dilakukan sebelum bisnis merancang sebuah strategic plan. Salah satu tools yang digunakan untuk membuat SWOT Analysis diantaranya adalah Porter Five Forces analysis, yang memberikan gambaran mengenai bagaimana posisi bisnis kita di dalam suatu industri maupun instansi. Analisa Porter’s Five Forces memberikan gambaran yang powerful mengenai bagaimana tingkat persaingan, baik itu dari sisi supply chain (supplier dan pelanggan) serta pasar (pemain baru dan substitusi). Keempat dari forces (dorongan) ini memberikan kontribusi terhadap competitive rivalry atau tingkat persaingan dalam industri.

* 1. **Metode Analisis Five Force Porter**

Metode analisis Five Force Porter terdiri dari lima elemen yaitu kekuatan penawaran pembeli, kekuatan penawaran pemasok, pesaing industri, ancaman produk pengganti, dan ancaman pesaing baru . Salah satu tujuan dari metode five force Porter ini adalah untuk menganalisis persaingan bisnis. Setiap perusahaan memiliki strategi masing-masing. Baik yang dikembangkan secara eksplisit maupun implisit.

**3.4.1 Kekuatan Penawaran Pembeli (The bargaining power of customers)**

Pembeli adalah pelanggan yang menggunakan barang atau jasa dari suatu perusahaan tertentu.

Tabel 3.1 variabel dan indikator kekuatan penawaran pembeli

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Indikator | Bobot | Ranking | Nilai |
| Jumlah pasien | Pasien yang datang ke Rumah sakit meningkat | 0.4 | 2 | 0.8 |
| Pasien tetap | Pasien setia berobat ke Rumah Sakit | 0.4 | 3 | 1,2 |
| Informasi produk | Pasien memperoleh informasi lengkap terhadap barang atau jasa. Misalnya : sosialisasi penggunaan obat, pelayanan, dan sebagainya | 0.2 | 1 | 0.2 |
| Total | | 1 |  | 2,2 |

1. Jumlah Pasien

Meningkatnya jumlah pasien dari tahun ke tahun berikutnya merupakan pula kekuatan terhadap penawaran pembeli

1. Pasien tetap

Apabila banyak pasien yang setia (tetap) maka akan menurunkan daya saing terhadap pesaing Rumah Sakit yang ada di sekitar wilayah kerja Rumah Sakit itu.

1. Informasi Produk

Rumah Sakit yang memiliki keluasan dalam mendistribusikan informasi dan sosialisasi terkait kesehatan sangat disukai pelanggannya (pasien).

* + 1. **Kekuatan Penawaran Pemasok (The bargaining power of suppliers)**

Pemasok merupakan tempat dimana kita membeli sejumlah barang atau jasa dari supplier untuk digunakan pembeli. Dalam hal ini, pemasok meliputi perusahan yang bergerak di bidang pembuatan obat dan supplier tenaga kesehatan.

Tabel 3.2 variabel kekuatan penawaran pemasok

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Indikator | Bobot | Ranking | Nilai |
| Dominasi pemasok | Pemasok barang atau jasa merupakan perusahaan yang bermutu kualitasnya (obat maupun skil dari tenaga kesehatan) | 0.5 | 3 | 1.5 |
| Produksi pemasok | Obat-obatan yang dipasok oleh pemasok sangat penting bagi Rumah Sakit | 0.25 | 2 | 0.5 |
| Produk pengganti | Tidak ada obat-obatan produk pengganti | 0.25 | 1 | 0.25 |
| Total | | 1 |  | 2.25 |

1. Dominasi Pemasok
2. Produksi Pemasok
3. Produk Pengganti
   * 1. **Pesaing yang Telah Ada (Rival)**

Pesaing dalam hal ini adalah pemain yang menawarkan produk sejenis, dan yang akan memperebutkan *marketshare* pasar. Pesaing yang dimaksud adalah pesaing yang sudah ada dan sudah cukup lama mendiami lokasi bisnisnya di daerah pasar tersebut.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Indikator | Bobot | Rangking | Nilai |
| Biaya Pengobatan | Tarif pengobatan cukup terjangkau | 0.5 | 1 | 0.5 |
| Akses | Letak strategis, mudah dijangkau dengan alat transportasi darat | 0.2 | 2 | 0.4 |
| Kualitas Pelayanan | Cepat dan tepat dalam memberikan pertolongan, petugas rumah sakit yang ramah pada pengunjung | 0.3 | 3 | 0.9 |
|  |  | 1 |  | 1.8 |

Tabel 3.3 variabel dan indikator pesaing

1. Biaya Pengobatan

Pasien atau pelanggan memperhitungkan setiap biaya yang akan dikeluarkan untuk kepentingan konsultasi kesehatan maupun berobat. Mereka cenderung memilih Rumah Sakit dengan biaya pengobatan yang relatif terjangkau.

1. Akses

Letak yang strategis akan mempengaruhi jumlah pasien yang datang ke Rumah Sakit tersebut. Semakin pasien dapat menjangkau pelayanan kesehatan, semakin tinggi pula kekuatan yang didapat oleh Rumah Sakit tersebut.

1. Kualitas Pelayanan

Pasien juga memprioritaskan kualitas pelayanan yang ada di dalam Rumah sakit, mulai dari kelengkapan alat-alat, keterampilan tenaga kesehatan, dan keramahan tenaga kesehatan.

* + 1. **Ancaman Produk Pengganti**

Produk atau jasa pengganti yang di maksud adalah munculnya produk-produk (jasa) baru dari perusahaan lain yang mempunyai fungsi hampir menyerupai dengan produk-produk yang ada. Mulai dari segmen pasar yang dituju hingga biasanya yang membedakan hanya dari sisi kemasannya produk dan kualitas bahan-bahan yang dipakai.

Tabel 3.4 Variabel dan Indikator Ancaman Produk Pengganti

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Indikator | Bobot | Ranking | Nilai |
| Praktek kesehatan tradisional | Praktek dukun, ahli gigi, dan lain-lain | 0.2 | 2 | 0.4 |
| Adanya praktek pengobatan komplementer | Adanya pengobatan akupuntur | 0.3 | 1 | 0.3 |
| Adanya praktek pengobatan alternative | Adanya praktek pengobatan seperti ponari | 0.5 | 3 | 1.5 |
|  |  | 1 |  | 2,2 |

1. Praktek Kesehatan Tradisional
2. Adanya Praktek Pengobatan Komplementer
3. Adanya Praktek Pengobatan Alternative

Pengobatan alternatif memungkinkan pasien lebih memlihnya karena harga yang ditawarkan relatif murah.

* + 1. **Ancaman Pesaing Baru**

Pendatang baru di sini didefinisikan sebagai munculnya perusahaan-perusahaan lain yang bergerak dalam bidang bisnis yang sama dengan perusahaan terkait. Biasanya pendatang baru ini sudah melakukan analisa terhadap perusahaan terkait sehingga produk yang dibuat harapannya dapat menjadi produk yang dapat mengancam keberlangsungan dari perusahaan terkait itu sendiri.

Tabel 3.5 variabel dan indikator ancaman pesaing baru

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Indikator | Bobot | Ranking | Nilai |
| Jumlah instansi kesehatan yang baru | Adanya Rumah Sakit lain, klinik, maupn puskesmas | 0.4 | 3 | 1.2 |
| Adanya SDM baru yang lebih berkompeten | Adanya dokter.perawat,bidan, dan lain-lain | 0.2 | 1 | 0.2 |
| perbedaan fasilitas di instansi kesehatan yang baru | perbedaan alat-alat,kelengkapan sarana kefarmasian,kelengkapan administrasi | 0.4 | 2 | 0.8 |
| Total | | 1 |  | 2.2 |

1. Jumlah Instansi Kesehatan Baru

Adanya instansi pelayanan kesehatan lain seperti puskesmas, klinik, maupun Rumah Sakit lain akan mengakibatkan terancamnya posisi Rumah Sakit tersebut. Hal ini dikarenakan adanya saingan yang dapat mencuri perhatian dari pasien.

1. SDM baru yang berkompeten

SDM yang berkompeten akan menghasilkan sebuah pelayan kesehatan yang baik pula.

1. Perbedaan Fasilitas Di Instansi Kesehatan

Kelengakapan sarana dan prasaran yang dapat menunjang pelayanan kesehatan yang ada sehingga kebutuhan pasien terpenuhi.

* 1. **Implementasi dan Perhitungan Matriks Five Force Poerter**

Five force porter merupakan sebuah analisis strategis bersaing yang sering digunakan oleh industri khususnya pemasaran produk barang dan jasa. Di dalam penggunaannya memang tidak ada matriks perhitungan khusus. kami mencoba memodifikasi strategis ini melalui perhitungan yang sederhana.

* + 1. **Penilaian**

Penilaian dilakukan berdasarkan wawancara atau kuisioner dan statistik data di Rumah Sakit tersebut. Untuk membantu menilai berbagai variabel beserta indikator di atas maka dilakukan beberapa cara :

1. Menetapkan parameter yang sesuai dengan keadaan Rumah Sakit. Isi dari variabel dan indikator juga harus sesuai dengan situasi yang di alami Rumah Sakit.
2. Pemberian bobot pada tiap variabel dengan indikator sebagai standard perhitungan.
3. Pemberian peringkat dari 1 hingga 3. Pemberian peringkat dan jumlah peringkat tergantung dari pemaparan jumlah variabel. Apabila terdapat enam variabel maka peringkat yang digunakan dari 1 hingga 6 demikian seterusnya. Penggunaan peringkat ini didasarkan pada keadaan eksternal Rumah Sakit.
4. Kalikan bobot dengan peringkat untuk mengetahui nilai faktor-faktor yang ada di Rumah Sakit tersebut.
5. Kemudian jumlahkan hasil kali. Setelah hasil sudah terjumlah maka kita dapat menyimpulkan bahwa Rumah Sakit saat ini berada dalam situasi yang buruk, sedang, maupun baik dengan prosentase sebagai berikut.

* Rendah 0 - 1
* Sedang 1.1 - 2.0
* Tinggi 2.1 – 3

1. Setelah itu lakukan analisis sesuai wawancara dan kuisioner data statistik yang ada di Rumah Sakit tersebut
   * 1. **Hasil Analisis Perhitungan *Five Force Porter***

Setelah mengetahui hasil dari perhitungan data yang didapat, kemudian cantumkan pada tabel variabel dan indikator dari lima elemen *five force porter.*

1. Hasil Perhitungan Terhadap Kekuatan Penawaran Pembeli

Setelah di analisis dan dihitung, ancaman pesaing baru terhadap Rumah Sakit TINGGI. Dapat ditunjukkan dari hasil perhitungan tabel 3.6 sebagai berikut.

Tabel 3.6 Hasil analisis ancaman pesaing baru

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Indikator | Bobot | Ranking | Nilai |
| Jumlah pasien | Pasien yang datang ke Rumah sakit meningkat | 0.4 | 2 | 0.8 |
| Pasien tetap | Pasien setia berobat ke Rumah Sakit | 0.4 | 3 | 1,2 |
| I Informasi produk | Pasien memperoleh informasi lengkap terhadap barang atau jasa. Misalnya : sosialisasi penggunaan obat, pelayanan, dan sebagainya | 0.2 | 1 | 0.2 |
| Total | | 1 |  | 2,2 |

1. Hasil Perhitungan Terhadap Kekuatan Penawaran Pemasok

Setelah di analisis dan dihitung, ancaman pesaing baru terhadap Rumah Sakit TINGGI. Dapat ditunjukkan dari hasil perhitungan tabel 3.7 sebagai berikut.

Tabel 3.7 Hasil analisis ancaman pesaing baru

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Indikator | Bobot | Ranking | Nilai |
| Dominasi pemasok | Pemasok barang atau jasa merupakan perusahaan yang bermutu kualitasnya (obat maupun skil dari tenaga kesehatan) | 0.5 | 3 | 1.5 |
| Produksi pemasok | Obat-obatan yang dipasok oleh pemasok sangat penting bagi Rumah Sakit | 0.25 | 2 | 0.5 |
| Produk pengganti | Tidak ada obat-obatan produk pengganti | 0.25 | 1 | 0.25 |
| Total | | 1 |  | 2.25 |

1. Hasil Perhitungan Terhadap Pesaing yang Telah Ada

Setelah di analisis dan dihitung, ancaman pesaing baru terhadap Rumah Sakit SEDANG. Dapat ditunjukkan dari hasil perhitungan tabel 3.8 sebagai berikut.

Tabel 3.8 Hasil analisis ancaman pesaing baru

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Indikator | Bobot | Ran  king | Nilai |
| Biaya Pengobatan | Tarif pengobatan cukup terjangkau | 0.5 | 1 | 0.5 |
| Akses | Letak strategis, mudah dijangkau dengan alat transportasi darat | 0.2 | 2 | 0.4 |
| Kualitas Pelayanan | Cepat dan tepat dalam memberikan pertolongan, petugas rumah sakit yang ramah pada pengunjung | 0.3 | 3 | 0.9 |
|  |  | 1 |  | 1.8 |

1. Hasil Perhitungan Terhadap Ancaman Produk Pengganti

Setelah di analisis dan dihitung, ancaman produk pengganti terhadap Rumah Sakit TINGGI. Dapat ditunjukkan dari hasil perhitungan tabel 3.9 sebagai berikut.

Tabel 3.9 Hasil analisis ancaman pesaing baru

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Indikator | Bobot | Ranking | Nilai |
| Praktek kesehatan tradisional | Praktek dukun, ahli gigi, dan lain-lain | 0.2 | 2 | 0.4 |
| Adanya praktek pengobatan komplementer | Adanya pengobatan akupuntur | 0.3 | 1 | 0.3 |
| Adanya praktek pengobatan alternative | Adanya praktek pengobatan seperti ponari | 0.5 | 3 | 1.5 |
|  |  | 1 |  | 2,2 |

1. Hasil Perhitungan Terhadap Ancaman Pesaing Baru

Setelah di analisis dan dihitung, ancaman pesaing baru terhadap Rumah Sakit TINGGI. Dapat ditunjukkan dari hasil perhitungan tabel 3.10 sebagai berikut.

Tabel 3.10 Hasil analisis ancaman pesaing baru

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Indikator | Bobot | Ranking | Nilai |
| Jumlah instansi kesehatan yang baru | Adanya Rumah Sakit lain, klinik, maupun puskesmas | 0.4 | 3 | 1.2 |
| Adanya  SDM baru yang  lebih berkompeten | Adanya dokter.perawat,bidan, dan lain-lain | 0.2 | 1 | 0.2 |
| Perbedaan  fasilitas di instansi  kesehatan yang baru | perbedaan alat-alat,kelengkapan sarana kefarmasian,kelengkapan administrasi | 0.4 | 2 | 0.8 |
| Total | | 1 |  | 2.2 |

Dapat disimpulkan :

1. Kekuatan penawaran pembeli didapatkan hasil yang tinggi. Hal ini dikarenakan jumlah pasien dan kesetiaan pasien yang amat tinggi sehingga ancaman pendatang baru sulit bersaing dengan Rumah Sakit tersebut.
2. Kekuatan penawaran pemasok didapatkan hasil yang tinggi. Hal ini dikarenakan perusahaan pemasok obat maupun tenaga kesehatan yang berkualitas sehingga pasien percaya dengan kualitas Rumah Sakit tersebut dan menjadikannya Rumah Sakit terpercaya.
3. Pesaing yang telah ada didapat hasil yang sedang. Hal ini dikarenakan akses untuk menjangkau Rumah Sakit tersebut rendah sehingga dapat menjadikan hal ini sebuah peluang untuk mendirikan pelayanan kesehatan lain di tempat yang strategis. Walaupun biaya yang ditawarkan relatif murah tetapi dengan adanya akses untuk pergi ke Rumah Sakit tersebut rendah maka sama saja menjadikan hal itu bernilai nol.
4. Ancaman Produk Pengganti didapat hasil yang tinggi. Hal ini dikarenakan di daerah sekitar Rumah sakit terdapat pengobatan alternatif cukup banyak sehingga pasien tertarik untuk berobat ke pengobatan alternatif dengan biaya yang relatif murah bahkan tanpa dipungut biaya.
5. Ancaman Pesaing Baru didapatkan hasil yang tinggi. Hal ini dikarenakan adanya peluang besar untuk pengadakan pelayanan kesehatan dan mengingat bahwa akses terhadap Rumah Sakit tersebut sedikit sulit untuk dijangkau.

**BAB IV**

**CONCLUSION**

The BCG matrix is a chart that had been created by Bruce Henderson for the Boston Consulting Group in 1970 to help corporations with analyzing their business units or product lines. This helps the company allocate resources and is used as an analytical tool in brand marketing, product management, strategic management, and portfolio analysis.

Boston Consulting Group matrix is used to understand the market, portfolio optimization and effective resource allocation. To understand the BCG matrix, we need to understand how the market share and market growth are related. Market share is the percentage of the total market that is being serviced by the company, both in terms of revenue or in units of volume. The higher the market share, the higher proportion of the market to be controlled.

Ansoff Matrix is an alternative matrix to describe the company's growth strategies, Igor Ansoff presented a matrix that focuses on the company's current products and potential markets (customers). In considering ways to grow via existing products and new products, and existing markets and new markets, there are four possible product-market combinations. Ansoff matrix provides four different growth strategies, namely:

* 1. Market Penetration
  2. Market Development
  3. Product Development
  4. Diversification

Porter's Five Forces Analysis is used at industrial level, and can be applied to all sorts of industries. Definition of the industry here is a series of businesses that offer products / services that are similar. If a company moves in a wide range of industries, so he can not just make one analyst. This analysis needs to be made in each of the industries in which it moves.

Porter's Five Force analysis method consists of five elements the forces of supply buyers, bargaining power of suppliers, industry competitors, the threat of substitute products, and the threat of new competitors. One goal of this method is Porter's five force to analyze business competition. Every company has a strategy respectively. Both were developed explicitly or implicitly.

JAWABAN PERTANYAAN

BCG, ANSOFF dan PORTER

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | NAMA | NIM | KEL | PERTANYAAN | JAWABAN |
| 1 | Stevie Yonara | 101111034 | 10 | 1. Untuk matriks Ansoff, indikator nilainya apakah harus seperti itu atau terserah kebijakan perusahaan? 2. Siapakah yang menentukan indicator tersebut? Apakah pengelola perusahaan juga dilibatkan atau hanya pemimpin perusahaan saja? | 1. Indikator nilai tidak harus seperti itu, terserah kebijakan dari masing-masing perusahaan. 2. Yang menentukan indikator tersebut adalah para manager perusahaan bersama dengan middle manager, dan atau sesuai kebijakan pimpinan perusahaan siapa yang dipercaya untuk menentukan indikator tersebut. |
| 2. | Isnaini Fajriah | 101111051 | 2 | Pada rumah sakit yang memberikan pelayanan jamkesmas otomatis pasien yang datang lebih banyak, namun keuntungan dari Rumah Sakit tersebut tidak dapat lebih banyak dari Rumah Sakit yang melayani Jamkesmas. Strategi apa yang sebaiknya dilakukan agar mendapatkan keuntungan yang lebih banyak walaupun adanya program jamkesmas? (Pada Matriks Ansoff) | Rumah sakit yang menerima jamkesmas pasti juga melayani pasien umum, nah jika pelayanan pada pasien umum baik, maka pasien umum yang datang juga menjadi lebih banyak, dari situlah rumah sakit mengambil keuntungan |
| 3. | Amanda Fairuz H | 101111008 | 4 | 1. Apabila produk itu baru dan perusahaan baru, bagaimana cara melakukan test market? Supaya dalam tes market tersebut produk baru ini dapat diterima dalam masyarakat? Jelaskan dengan contoh yang real! 2. Jika suatu produk berada pada posisi yang paling beresiko (Diversifikasi) dan untuk memproduksinya memerlukan biaya yang sangat tinggi. Apa yang dilakukan perusahaan ini agar tidak mengalami kebangkrutan? Jelaskan disertai strategi yang tepat! | 1. Bisa melakukan dengan kuisioner, jadi pasar tersebut diberikan kuisioner bagaimana produk tersebut menurut pasar. Atau bisa dengan cara mengiklankan produk tersebut. Setelah hal tersebut terjadi di monitoring lagi bagaimana perkembangan produk tersebut. Seperti contoh, baru-baru ini banyak sekali bermunculan kripik peddas dijual ke pasaran seperti contok kripik karuhun. Kripik karuhun melakukan iklan di jejaring media untuk mempromosikan kripik pedas tersebut. 2. Semua strategi pasti ada resikonya. Semua keputusan tergantung pada perusahaan, karena ansoff hanyalah strategi bukanlah pencari solusi dan pemecahan masalah. Jika suatu perusahaan memilih strategi diversifikasi pati perusahaan tersebut sudah memikirkan resiko apa yang harus perusahaan tersebut tanggung dan bagaimana cara mengatasi resiko tersebut. |
| 4. | Fenty Ayu Rosmania | 101111049 | 4 | Tadi kelompok anda mengatakan bahwa Matriks Ansoff sama dengan Matriks SWOT. Dimana letak kesamaannya? Padahal dari bagan matriks saja sudah berbeda. Dan dari definisi matriks Ansoff yang lebih menekankan pada pasar dan produk saja. Padahal metode SWOT tidak hanya menganalisis pasar dan produk. Lalu dimana letak kesamaan diantara keduanya? | 1. Bukan sama, tetapi Matriks Ansoff bisa digunakan untuk melengkapi analisis SWOT. Supaya matriks ansoff lebih valid, maka seharusnya sebuah perusahaan melakukan analisis SWOTnya terlebih dahulu. Misalkan jika sebuah perusahaan berada di kuadran SO, maka seharusnya perusahaan bisa memilih untuk menawarkan produk baru langsung kepada pasar. Jadi matriks ansoff tidak sama dengan matriks SWOT, tetapi hanya untuk melengkapi. 2. Ada hubungan antara ketiga matriks yang telah dibahas, yakni sama-sama merupakan strategi pilihan untuk menentukan perkembangan bisnis suatu perusahaan. |
| 5 | Sovranita Liesti J | 101111101 | 8 | Tadi dikatakan bahwa matriks Ansoff tidak bisa berdiri sendiri dan harus digunakan bersamaan dengan matriks yang lain (tadi dikatakan salah satunya SWOT). Bagaimana cara menggabungkan/membuat strategi atau menganalisis dengan penggabungan antara matriks Ansoff dengan matriks yang lain? |
| 6 | Mutmainah Windawati | 101111082 | 3 | 1. Matriks ansoff tadi kan tidak bisa berdiri sendiri tetapi harus menggunakan SWOT juga agar hasilnya lebih konkret. Apakah bisa menggunakan matriks yang lain selain SWOT dan yang sudah disebutkan tadi untuk melengkapi perhitungan matriks Ansoff? Dan apa criteria pemilihan matriks lain untuk melengkapi perhitungan matriks ansoff? Jelaskan! 2. Adakah hubungan antara BCG, Matriks Ansoff dan Analisis Five Porter? Jelaskan! | 1. Untuk hasil yang lebih konkret, matriks ansoff memang tidak bisa berdiri sendiri melainkan harus digunakan bersama dengan matriks lain. Selain SWOT, matriks ansoff juga bisa digunakan bersamaan dengan PESTEL sebagai model dasar analisis. Tidak ada criteria khusus dalam pemilihan matriks lain, hanya saja harus mengacu pada kebutuhan pasar dan kemampuan perusahaan untuk mengeluarkan produk baru atau mempertahankan produk lama. 2. BCG, Ansoff dan Porter, ketiganya sama-sama berhubungan dengan business strategy. Dimana ketiganya menganalisis keuntungan untuk pengembangan perusahaan yang dinilai dari perkembangan pasar. Sampai pada tahap mana strategi bisnis yang akan diambil dengan menggunakan BCG, Ansoff dan Porter. |
| 7 | Achamad Taufiq R | 101111055 | 4 | Berikan contohnya cara merekonstruksi pasar dan mengusir para pesaing? Maksutnya seperti apa? Apa yang akan didapat dengan melakukan hal itu? | Mungkin yang dimaksud adalah merestrukturisasi pasar. Cara merestrukturisasi pasar oleh maneuver dari competitor memerlukan agresifitas kampanye promosi yang gencar, didukungg oleh sebuah harga yang dirancang untuk membuat pasar “kurang menarik” bagi kompetitor. Tujuan nya agar pesaing bisa pergi atau meninggalkan pasar ini. |
| 8 | Muhammad Zamroni | 101111025 | 6 | Bagaimana cara mengembangkan pasar untuk lebih mendekati pasar dalam ansoff matriks? | Dengan melihat apa yang diinginkan atau yang sedang dibutuhkan oleh pasar pada saat itu. selai itu suatu perusahaan harus memiliki strategi yang dapat menarik minat pasar mulai dari memberikan diskon, memberika penawaran yang menurut pasar “menguntungkan” dan sebagainya. |
| 9 | Ika Ramadhan W | 101111074 | 6 | Tadi dikatakan bahwa penentuan titik awal analisis matriks Ansoff tidak harus dimulai dari titik (0,0). Bagaimana jika dalam menganalisis kita menggunakan matriks ansoff secara berulang dengan penentuan titik awal yang berbeda tapi dalam pengujian yang sama? Apakah akan memberikan hasil yang berbeda dan apakah jika berbeda maka hasil analisis tersebut efektif? | Bisa saja menggunakan titik awal yang berbeda, namun jika dalam melakukan analisis yang sebelumnya adalah valid, maka sudah pasti nantinya jika dilakukan pengujian kembali akan tetap memberikan hasil yang sama. Dengan ketentuan memilih sample secara random. Dan sesuai ilmu analisis penghitungan, pasti ada standar eror / range kesalahannya. Jadi apabila terjadi perbedaaan hasil penghitungan tidak selalu akan memberikan hasil analisis yang berbeda di matriks ansoff. |
| 10. | Muhammad Mahmudi | 101111361 | 6 | Ketika saya ingin mendirikan sebuah klinik bersalin di daerah X di mana belum ada klinik bersalin lain, saya melihat pasar dan saya asumsikan cukup baik. Nah dalam menggunakan Matriks Ansoff, lebih baik mana saya melihat pasar dulu atau mempersiapkan produk terlebih dahulu? Terlebih masih belum ada klinik bersalin di daerah X tersebut? | Jika sudah mengetahui bahwa di daerah X belum ada klinik bersalin, itu berarti telah melakukan analisa pasar terlebih dahulu. Hingga menghasilkan kesimpulan bahwa pasar membutuhkan sebuah produk baru yaitu klinik bersalin. Hal yang seharusnya dilakukan berikutnya adalah menawarkan produk untuk menentukan pasar yang bersedia menerima produk baru tersebut. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 11 | Windy Z. A. | 101111070 | 3 | Langkah riil apakah yang bisa kita lakukan ketika kita berada di posisi kuadran 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. |
| 12 | Aris Sujoko | 101111109 | 2 | Sebenarnya perbedaan apa yang menonjol antara 3 metode bcg, ansoff dan porter menurut saudara? Mengapatidak ada komparasi tentang 3 metode tersebut? Terima kasih | BCG, Ansoff, Porter, ketiganya digunakan untuk merumuskan strategi suatu perusahaan, Ansoff dapat digunakan untuk membuat strategi di awal karena dia mampu menentukan segmentasi pasar, selanjutnya bisa dilakukan analisis BCG dan Porter untuk memantau posisi perusahaan dan melihat ancaman maupun kekuatan yang akan mempengaruhi strategi selanjutnya. Dan BCG itu lebih condong untuk menganalisisi perusahaan multi divisi walaupun bisa juga dipakai untuk perusahaan biasa. |
| 13 | Imaculata Tinneke T. | 101111075 | 9 | 1. Bisakah posisi anjing berpindah ke posisi yang lebih baik atau bahkan menjadi posisi bintang? Jika bisa, bagaimana strateginya? Apakah hanya dengan pemangkasan kas besar-besaran itu cukup membantu? 2. Pada market development, jika produk kita (produk yang belum masuk pasar) ternyata benar-benar tidak bisa diterima pasar, lalu apa yang harus dilakukan? | 1. Bisa, 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. 2. Jika produk benar-benar tidak bisa diterima, maka bisa saja produk tersebut dialihkan ke pasar yang baru dengan sasaran yang baru pula. Atau bisa juga mengembangkan produk lama untuk memperkuat produk tersebut di pasar yang lama itu pula. Karena kita bisa melihat dari produk dahulu lalu melihat pasar, serta bisa pula melihat produk kita lalu melihat pasar. |
| 14 | Rahmadiani Wijayanti | 101111030 | 7 | Pada analisis porter, ketika telah didapatkan hasil analisisnya, adakah strategi khusus yang dapat diterapkan sesuai dengan analisis? Apabila ada, jelaskan dan apabila tidak ada, apa solusinya? | Analisis Five Force Porter ini biasanya digunakan untuk mengetahui di mana posisi sebuah perusahaan apakah berada pada posisi yang sulit ataupun pada posisi puncak. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatannya, mengantisipasi kelemahan, dan menghindarkan perusahan dalam mengambil keputusan yang salah. Jadi analisis Porter tidak memiliki strategi khusus, tetapi menganalisis posisi sebuah perusahaan tetapi memberi masukan agar perusahaan mengembangkan strateginya sesuai posisi dari analisis Porter |
| 15 | Ronggo Yudo W. | 101111011 | 3 | Misalnya perusahaan kita berada pada kuadran cashcow, lalu kita menentukan strategi. Bisakah posisi kita setelah menggunakan strategi malah turun ke anjing | Bisa, karena penentuan strategi itu dari masing-masing perusahaan berbeda, jadi bisa saja salah dalam penentuan strategi padahal analisisnya benar |
| 16 | Aig Baladhika | 101111063 | 3 | Jika kita berada di posisi star, apa langkah terbaik agar tetap berada di posisi star? Apakah mempertahankan strategi sebelumnya atau membuat strategi yang lain | Strategi yang digunakan adalah menyesuaikan dengan kondisi yang ada karena perputaran pasar pasti dinamis dan tidak statis. Jika lebih baik mempertahankan strategi ya dipertahankan, jika pasar mendesak untuk merubah strategi agar tetap memimpin pasar ya perusahaan tersebut bisa saja merubah atau bahkan membuat strategi baru untuk mempertahankan posisinya. |
| 17 | Ratih Arinda L. | 101111047 | 8 | Kapan suatu perusahaan harus melakukan analisis BCG untuk perusahaannya? Siapa yang melakukan analisis BCG tersebut? Dan siapa yang berhak memutuskan strategi yang harus diambil untuk menindak lanjuti hasil analisis BCG yang diperoleh? | Analisis BCG ini dilakukan saat perusahaan ingin mengetahui pasar dan pertumbuhan bisnis di lapangan. Biasanya analisis BCG dilakukan di awal perusahaan akan menuju ke pasar. Yang melakukan analisis BCG ini bisa pemimpin perusahaan tersebut atau konsultan dari perusahaan tersebut. Dan yang berhak memutuskan strategi apa yang diambil adalah pemimpin perusahaan, karena pemimpinlah yang mengarahkan perusahaan tersebut. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 18 | Nurul Hidayatul Mukaromah | 101111036 | 9 | 1. Mengapa matriks BCG lebih cocok digunakan untuk perusahaan multi divisi dan data yang digunakan paling tidak harus menggunakan data dua tahun terakhir? 2. Dalam aplikasi Ansoff matriks dijelaskan tahapannya, yakni menentukan produk baru - analisis produk - melihat hasil - analisa pasar. Apabila hasilnya diterima - analisa pasar, bagaimana jika hasil ditolak? Apakah tetap melanjutkan ke tahap analisa pasar? | 1. Karena matriks BCG memang didesain secara spesifik untuk mendorong perusahaan multidivisi dalam merumuskan strategi. Matriks BCG secara grafis menunjukkan perbedaan di antara berbagai divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkinkan organisasi multidivisi untuk mengelola bisnisnya dengan mempertimbangkan posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing divisi relatif terhadap divisi lain dalam organisasi.   Untuk minimal menggunakan data dua tahun terakhir adalah karena untuk melihat perkembangan perusahaan dan untuk memastikan kevalidannya.   1. Jika suatu produk ditolak masyarakat, yang sebaiknya dilakukan adalah kembali melakukan analisa produk. Dengan mengetahui kemungkinan-kemungkinan yang menjadi penyebab pasar menolak produk tersebut, kita dapat menentukan langkah apa yang harus diambil agar produk kita diterima. Jika memaksa langsung melakukan analisis pasar, bisa dipastikan bahwa kita tidak akan menemukan pasar yang cocok, karena produknya saja dari awal memang sudah tidak ada peminatnya. |
| 19 | Aida Nailil Muna | 101111038 | 4 | Pada tiap posisi dalam matriks BCG, tolong berikan solusi langsung yang harus dilakukan!  Dalam analisis BCG, apakah berlaku solusi yang saling mendukung seperti pada analisis SWOT? | 1. Question mark, rumah sakit menambahkan unit pelayanan baru yaitu konsultasi gizi ibu dan anak. Pada saat ini kesadaran masyarakat mengenai gizi ibu dan anak masih rendah, namun melihat kondisi yang sedang terjadi, tampaknya masalah ini akan menjadi perhatian besar di kemudian hari. Oleh karena itu rumah sakit berinvest melalui unit pelayanan konsultasi gizi ibu dan anak.   Star, rumah sakit meningkatkan kualitas pelayanan, menambah jumlah dokter spesialis, perawat, memperbarui peralatan medis rumah sakit, dll. Hal ini digunakan untuk memperkuat posisi yang sudah didapat.  Cash cow, mengembangkan aspek terbaik dari rumah sakit yang bisa digunakan untuk bertahan sampai bisa memperbaiki keadaan.  Dog, likuidasi untuk menginvestasikan sumber daya dalam bisnis yang lain, karena tidak ada gunanya mempertahankan posisi seperti ini.   1. Ya, karena aspek yang dinilai dalam BCG bukan aspek secara umum, melainkan secara spesifik. Strategi yang digunakan ketika misalnya aspek SDM di posisi bintang dan aspek finansial di posisi tanda tanya tentunya berbeda dengan ketika keduanya ada di posisi bintang. Jadi aspek dalam BCG bisa saling mempengaruhi. |
| 20 | Annisa Nur L. | 101111045 | 9 | Dalam kerangka konseptual Ansoff terdapat review strategi. Menurut anda, lebih baik menggunakan strategi yang melihat kebutuhan pasar dulu atau kualitas produk sehingga diharapkan permintaan pasar akan produk tersebut meningkat? | Keduanya penting, namun jika diprioritaskan kami memilih melihat kebutuhan pasar lebih dahulu. Karena jika kita sudah dapat kepercayaan dari pasar, akan lebih mudah bagi kita ketika ingin melakukan inovasi produk. |
| 21 | Intan Putri Purnama Ningrum | 101111053 | 3 | 1. Bagaimana cara penghitungan analisis BCG ketika kompetitor tidak bersedia memberi data yang kita perlukan? 2. Apakah BCG analysis dan Ansoff matrix saling berhubungan? Dapatkah keduanya diaplikasikan bersamaan?   Darimana interval pada Ansoff matrix kita dapatkan? Apa acuan penentuannya | 1. Data secara khusus mungkin memang susah didapatkan. Namun, tentunya berbeda dengan data secara umum. Ketika kita mengetahui sedikit gambaran mengenai kompetitor, akan lebih mudah untuk memunculkan asumsi yang dapat digunakan untuk memprediksi keadaan kompetitor dan menganalisis strategi yang dapat kita terapkan untuk bisnis kita ke depannya. 2. Analisis BCG dan Ansoff keduanya dapat digunakan untuk merumuskan strategi yang sesuai bagi suatu perusahaan. Ansoff dan BCG dapat digunakan beriringan. Ansoff digunakan untuk mrumuskan strategi awal, kemudian BCG dapat digunakan untuk merumuskan strategi lanjutan dengan mempertimbangkan pertumbuhan perusahaan dan pangsa pasar. Jadi keduanya dapat saling berhubungan. 3. Penentuan interval Ansoff matrix disesuaikan dengan kategori yang digunakan dalam penilaian dan bobot atau nilai yang kita berikan. Pada dasarnya kita yang menentukan sendiri bobot, nilai, dan interval penilaian. |
| 22 | Eka Puspita Sindi Amaliasari | 101111060 | 8 | Manakah yang lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan pangsa pasar, BCG atau Ansoff? Bagaimana cara memilih strategi yang tepat? | Strategi yang tepat bisa didapatkan setelah kita mengetahui posisi perusahaan saat ini. Untuk memilih bagaimana cara mengukurnya terdapat banyak pilihan, diantaranya bisa menggunakan Ansoff atau BCG. Ansoff maupun BCG digunakan untuk membantu menentukan strategi yang salah satu tujuannya bisa untuk meningkatkan pangsa pasar. Efektifitas dan efisiensinya tergantung dari pelaksanaan strategi yang sudah dipilih. |
| 23 | Ngasdianto | 101111077 | 10 | 1. Apakah BCG melengkapi SWOT seperti Ansoff dan Porter? 2. Kapan dilakukan BCG? Berapa lama hasil analisis tersebut berlaku? Berapa tenggang waktu untuk melakukan analisis BCG lagi? 3. Seberapa besar kebijakan pemerintah terhadap analisis BCG, Ansoff, dan Five Forces Porter? | 1. BCG dapat membantu analisis SWOT karena hasil akhir analisis ini dapat menunjukkan kekuatan dan atau kelebihan perusahaan. 2. Waktu untuk melakukan analisis BCG disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Namun sebaiknya diberi jangka waktu tertentu dalam melakukan analisis secara rutin. 3. Besar pengaruh kebijakan pemerintah terhadap analisis BCG, Ansoff, maupun Porter berbeda-beda, karena terdapat faktor lain yang ikut berpengaruh jika dihubungkan dengan kebijakan pemerintah. Jadi, kebijakan tersebut dapat berpengaruh besar, sedikit berpengaruh, atau justru tidak ada pengaruhnya sama sekali. |
| 24 | Lisa Uktolseya | 101111371 | 6 | 1. Bagaimana cara Ansoff dan Porter untuk melengkapi analisis SWOT? 2. Apakah matrix Ansoff dapat digunakan pada rumah sakit? Bagaimana caranya? Elemen apa saja yang dipakai? | 1. Ansoff dan Porter dapat digunakan untuk menentukan strategi berdasarkan caranya masing-masing. Hasil analisis keduanya dapat menunjukkan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang bisa digunakan sebagai alat bantu dalam melakukan analisis SWOT. 2. Bisa, Ansoff menganalisis melalui produk dan pangsa pasar. Jika digunakan untuk rumah sakit, kita dapat menggunakan Ansoff dengan menganalisis jasa atau pelayanan sebagai produk dan kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan tertentu sebagai pangsa pasarnya. |
| 25 | Adelia Ratri Mahenda | 101111005 |  | Siapa yang berhak melakukan analisis BCG dalam perusahaan? kapan sebaiknya analisis dengan matriks BCG dilakukan? Apakah analisis dengan matriks-matriks yang dijelaskan berpengaruh atau dapat menentukan akreditasi suatu perusahaan? Apakah prinsip dasar yang membedakan ketiga analisis tersebut? | Secara tidak langsung terkait dengan akreditasi suatu perusahaan. Rumah sakit misalnya, jika tingkat pengunjung cukup tinggi maka ini bisa dijadikan indikator keberhasilan pertumbuhan “penjualan produk” rumah sakit tersebut di pasaran. Tentunya keberhasilan tersebut terkait dengan kualitas rumah sakit tersebut dalam hal Standar Pelayanan Minimum sebagai salah datu acuan yang digunakan untuk penilaian akreditasi suatu Rumah Sakit. |
| 26 | Malisa Devi Prianto | 101111089 |  | Dalam pasaran produk adakalanya naik dan turun, apakah tidak mungkin suatu pasar yang berkedudukan bintang turun menjadi tanda tanya, sapi perah, atau anjing?  Untuk analisis BCG, bagaimana cara menentukan posisi perusahaan dengan benar jika disebutkan bahwa kelemahan BCG ialah susah menentukan pangsa pasar subjektif? Jika dibedakan pilihan untuk menggunakan salah satu analisis tadi, analisis manakah yang akan anda pilih? Berikan alasan! | -Jelas mungkin, karena kondisi pasar yang tidak selalu stabil bahkan cenderung fluktuatif. Hal ini memungkinkan suatu perusahaan yang berkedudukan bintang mungkin saja turun menjadi tanda tanya, sapi perah, atau bahkan anjing. Kesemua itu bergantung dari tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar yang ia miliki.  -pilihan yang akan digunakan dapat disesuaikan dengan kebutuhan kita. Dalam matriks BCG sendiri, dua elemen yang paling berpengaruh adalah pertumbuhan dan pangsa pasar. Jika memang kebutuhan perusahaan adalah menganalisis dari kedua elemen tersebut tentu pilihan yang tepat adalah menggunakan matriks BCG. |
| 27 | Syahru Ramadhan Unzila | 101111065 |  | Apabila suatu perusahaan dianalisis dengan matriks BCG, ternyata perusahaan tersebut berada pada posisi anjing. Dengan kondisi perusahaan ini adakah kemungkinan terjadinya kebrangkutan? Dan adakah solusi untuk mengatasi masalah ini, jelaskan! | Sangat mungkin, perusahaan yang berada pada kuadran anjing hanya mempunyai sedikit pilihan, likuidasi atau bertahan dengan cara meningkatkan investasi dan retrenchment (pemangkasan sumber daya yang tidak dibutuhkan). Investasi dapat dilakukan dengan menarik investor sebanyak-banyaknya untuk menanam investasi sehingga dapat mengangkat posisi perusahaan ke tingkatan yan lebih baik. Retrenchment juga perlu dilakukan untuk menghindari kerugian perusahaan akibat pengeluaran yang tidak perlu. |
| 28 | Rizky Maharja | 101111033 |  | Apakah indicator keberhasilan matriks BCG hanya dapat dilihat ketika sebuah perusahaan berada pada posisi bintang? atau dengan kata lain apakah ada indikator keberhasilan dari BCG? | Tidak ada indikator keberhasilan matriks BCG karena matriks ini hanya sebuah metode analisis. Mungkin yang lebih tepat adalah indikator keberhasilan perusahaan. Jika yang dimaksud demikian, maka jelas memamng posisi bintang adalah posisi yang ideal bagi suatu perusahaan karena pada posis inilah pertumbuhan dan pangsa pasar yang dimiliki perusahaan berada di posisi puncak maka otomatis menghasilkan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. |
| 29 | M. Mukhdor Al Faruq | 101111119 |  | Apabila sebuah Rumah Sakit di suatu daerah pengunjungnya lebih sedikit, akan tetapi bukan karena faktor yang disebutkan Itus tadi, melainkan karena jumlah orang yang sakit itu hanya sedikit, apakah hal tersebut merupakan posisi yang buruk atau tidak menguntungkan Rumah Sakit tersebut? | Jelas merupakan posisi yang tidak menguntungkan bagi rumah sakit yang berorientasi profit atau not for profit karena jumlah pengunjung sangat menentukan keuntungan rumah sakit tersebut. Disinilah diperlukan penggunaan matriks BCG untuk mengetahui strategi apa yang harus dilakukan jika hal tersebut terjadi, apakah perlu perbaikan dalam segi pertumbuhan pasarnya atau melakukan inovasi dan perbaikan untuk meningkatkan pangsa pasar sehingga mendatangkan keuntungan yang maksimal. |
| 30 | Gianini Ludrya | 101111054 |  | Bagaimana jika dalam menentukan strategi, suatu perusahaan tidak melihat letak perusahaannya itu berada di kuadran mana (bintang, tanda tanya, sapi perah, atau anjing)? | Maka perusahaan tersebut kemungkinan besar akan merugi akibat kesalahan strategi yang digunakan. Karena pentingnya analisis matriks BCG ini adalah untuk menetukan strategi bisnis yang akan dilakukan suatu perusahaan sehingga lebih tepat dan terarah. |
| 31 | Rizqal H.S | 101111090 |  | Menurut pernyataan kelompok anda matriks BCG hanya bisa dijadikan di perusahaan Multidivision apakah bisa digunakan pada perusahaan yang bukan multidivision? Jelaskan! | Bisa saja digunakan pada perusahaan non multidivisi namun memang matriks ini lebih cocok digunakan untuk perusahaan yang multidivisi karena akan lebih mudah bagi manajemen perusahaan untuk mengetahui masing SBU (strategic Bisnis Unit)-nya berada pada kuadran mana sehingga dapat memberikan perlakuan yang lebih spesifik sesuai dengan kuadrannya masing-masing, tidak secara *general*. |
| 32 | Siti Malikhatin | 101111107 |  | Kapan penggunaan analisis BCG? Pada saat seperti apa? | Saat pihak manajemen hendak mengevaluasi perusahaan dalam perjalanan dua tahun kebelakang dan menentukan strategi kedepannya. |
| 33 | Hermin Yulianti | 101111017 |  | Pada kondisi pasar yang selalu berubah apakah strategi pada matriks BCG juga harus diubah. Misal, dalam kondisi pasar yang berubahnya sangat cepat, 1 bulan 1 kali (tidak stabil). Dan jika kondisi perusahaan tidak memungkinkan (resources minim) apa yang harus dilakukan? | Bisa saja, semuanya disesuaikan dengan kondisi pasar yang ada. Jika perusahaan minim resources, langkah yang bisa dilakukan adalah melakukan investasi sebesar-besarnya untuk mempertahankan posisi perusahaaan. |
| 34 | Zia Rosyidah | 101111019 |  | Dalam suatu perusahaan apakah bisa hanya mengandalkan 1 matriks saja, misal BCG, karena dalam kenyataannya, tantangan suatu perusahaan bukan hanya tentang pertumbuhan pasar dan pangsa pasar. Bagaimana kelompok anda menjelaskan tentang hal ini?  Bagaimana kelompok anda menjelaskan hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas dalam matriks BCG? Karena untuk meningkatkan pangsa pasar sendiri dibutuhkan biaya yang mahal? | Tidak bisa namun semua itu tergantung kebutuhan evaluasi dan penentuan strategi yang akan digunakan suatu perusahaan. Jika memang keperluan evaluasi kita adalah memetakan SBU perusahaan kita berada pada kuadran mana di pasaran, tentu lebih tepat menggunakan matriks BCG. Tapi jika misalnya keperluan perusahaan kita adalah menetukan strategi untuk peluncuran sebuah produk baru, bisa saja menggunakan metode Ansoff. Jika pangsa pasar kita tinggi tentu profit yang dihasilkan juga tinggi. Karena itu memaksimalkan biaya modal dengan optimal dan bijaksana tentu akan menghasilkan keuntungan yang menjanjikan pula. |
| 35 | Novi Dwi Ira Suryani | 101111016 |  | Tadi dijelaskan pada kelemahan BCG kalau dalam menetukan segmen produk atau pasar tidaklah mudah? Mengapa demikian? Apakah hanya jumlah pengunjung yang digunakan dalam penghitungan BCG matrix? Adakah indikator lain selain jumlah pengunjung? Pada suatu perusahaan berada pada kondisi diversivication dan ternyata produk baru yang dipasarkan itu baik diterima, apa yang dilakukan perusahaan tersebut menurut anda? | Karena kita perlu mengamati kondisi pasar secara keseluruhan dan tentu saja pesaing-pesaing kita dimana tidak mudah untuk mendapatkan informasi yang demikian.  Tentu saja ada, hanya saja dalam simulasi kelompok kami menggunakan perusahaan dalam bentuk Rumah Sakit dimana tingkat penjualan produk dalam hal ini poli umum dan poli spesialis, indikator yang bisa digunakan adalah jumlah pengunjung. |
| 36 | Laila Fatmawati |  |  | Bagaimana cara menentukan interval dalam matriks Ansoff? tadi dijelaskan bahwa dalam matriks Ansoff, tidak dibutuhkan rumus, lalu bagaimana cara kita menetukan indikator 8 standar perhitungannya? |  |
| 37 | Wuri Emira | 101111004 |  | Tolong berikan contoh aplikasi BCG,Porter dan Ansoff di bidang apa saja ?apakah hanya di bidang perusahaan atau bidang kesehatan saja ? | ketiga teori ini dapat digunakan secara luas di berbagai bidang.Akan tetapi akan lebih baik dan lebih valid hasilnya supaya ketiga teori ini digunakan dalam bidang khususya industri. |
| 38 | Mursyidul Ibad | 101111040 |  | Apa persamaan dan perbedaan dari ketiga mastriks diatas ? | persamaan dari ketiganya adalah sama-sama dapat digunakan untuk menganalisis keadaan suatu perusahaan. Perbedaan dari ketiganya adalah tujua yang akan di capai karena masing-masing matriks mempunyai cara serta tujuan yang berbeda dan tidak saling berkaitan.BCG lebih mentikberatkan kepada sisi pertumbuhan pangsa dan pasar sedangkan ansoff lebih meloihat suatu produk dibutuhkan atau tidak oleh pasar dan porter lebih menitikberatkan kepada lingkungan eksternal (rival) dari perusahaan tersebut. |
| 39 | Marta Laily R  Risnia A | 101111032  101111046 |  | Apakah suatu perusahaan harus melakukan analisis BCG,Ansoff,Porter ? atau hanya melakukan satu analisis saja ? dan kapan menggunakan matriks ini ? | setiap perusahaan tidak wajib untuk menggunakan semua analisis diatas. Sebenarnya perlu menggunakan yang mana pun juga lebih melihat ke perusahaan itu sendiri tujuan apa yang ingin dicapai olehnya.Untuk penggunaan analisis ini pun waktunya juga kembali kepada kebijakan masing-masing perusahaan itu sendiri kapan ia merasa perlu untuk melakukan analisis untuk perusahaannya sendiri. |
| 40 | Bettis W  Helda B  Hanif B.A | 101111093  101111031  101111095 |  | Untuk perusahaan baru / baru muncul analisis apa yang paling tepat diantara ketiga matriks diatas?  Bagaimana jika analisis yang digunakan gagal ? | Untuk penggunaan dari matriks ini kembali ke perusahaan itu masing-masing dimana ia ingin melakukan suatu analisis dan tujuan apa yang ingin dicapai.Karena tiap-tiap matriks mempunyai tujuan masing-masing dan ketiganya tidak saling berkaitan secara langsung.  Apabila analisis yang dilakukan gagal maka langkah pertama yang harus segera di lakukan adalah mengevaluasi secara terinci mulai dari awal kita melakukan analisis hingga analisis tersebut selesai.Dan hasil dari evaluasi tersebut digunakan sebagai suatu pelajaran yang berharga supaya kedepannya tidak gagal lagi dalam melakukan analisis. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 41 | Riska Harmasdiyani | 101111066 | 2 | Apabila suatu perusahaan berada pada kuadran anjing dalam matriks BCG , strategi apa yang paling efektif untuk menaikkan atau memperbaiki kondisi perusahaannya? | Perusahaan pada posisi sangat tidak menguntungkan (anjing) dimana pangsa pasar dan pertumbuhan pasar dalam kondisi rendah ingin memperbaiki kondisinya menjadi ke posisi bintang tidak bisa dilakun daalm waktu singkat atau mendesak. Butuh waktu dan proses hingga menuju posisi bintang. Proses itu akan melalui tahap tahap yaitu tahap Sapi perah atau tanda tanay dan pada akhirnya bila perusahaan itu bisa berjuang hingga ke posisi bintang. Sebenarnya pada posisi anjing, suatu perusahaan sudah mengalami kerugian.  Upaya atau strategi yang dapat dilakukan bila suatu perusahaan tersebut pada poisisi anjing adalah likuidasi atau pemberhentian produksi, baik jangka panjang atau jangak pendek tergantung kondisi perusahaan, pangsa pasar dan keputusan perusahaan. Keputusan likuidasi perusahaan memberikan kesempatan untuk menginvestasikan kembali sumber daya dalam bisnis lebih makmur.  Selain itu perusahaan juga dapat melakukna *retrenchmen* atau penghematan produksi dan sumber daya yang dimiliki . *Retrenchmen* juga berarti pengurangan pengeluaran untuk menjadi stabil secara finansial.  Bila suatu perusahaan tetap survive dengan kondisi yang ada dan menggabil strategi yang tepat (bila dalam kondisi anjing), maka secaraperlahan perusahaan bisa berpindah kudran menjadi sapi perah atau tanda tanya. Setelah perusahaan tersebut berpindah kuadran, maka strategi yangdiambil juga berbeda dari sebelumnya. Dan apabila sudah semakin membaik, dan bisa semakin bersaing di pasaran disertai pertumbuhan produksi dan sumber daya yang semakin berkembang, bukan tidak mungkin bila perusahaan tersebut bisa menjadi posisi bintang.  Kondisi perusahaan dalam penurunan pertumbuhan produksi atau sumber daya dalam perusahaan tersebut, kondisi ini terjadi biasanya disebabkan kondisi internal perusahaan yang kurang membaik.  Portofolio berarti laporan lengkap segala aktivitas seseorang yang dilakukannnya (Erman S. A., 2003 Dalam Nahadi Dan Cartono, 2007). Secara umum portofolio merupakan kumpulan dokumen seseorang, kelompok, lembaga, organisasi, perusahaan atau sejenisnya yang bertujuan untuk mendokumentasikan perkembangan suatu proses dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.  Dengan matriks BCG, pengoptimalan matriks portofolio bisa dimaksimalkan. Karena perhitungan data yang digunakan pada matiks BCG semua berasal dari Portofolio dari setiap perusahaan tersebut. |
| 42 | Ayu Tyas Purnamasari | 101111044 | 10 | Bagaiman perusahaan dalam "kuadran anjing" bisa menjadi "kuadran star", apakah yang harus diperbaiki lebih dahulu? membuat peluang di market share atau internal perusahaan? |
| 43 | Santi | 1011110844 | 2 | Jika ada suatu perusahaan yang posisi kuadrannya masih berada di kudran anjing, bagaimana solusi yang dapat kelompok anda berikan agar perusahaan tersebut dipaksa untuk meningkatkan posisi kuadrannya ke kudran bintang dalam kurun waktu yang sngat mendesak?  Jika tidak bisa apa yang haurus dilakukan tanpa merugikan perusahaan tersebut? |
| 44 | Ratna Ayu H | 101111062 | 9 | Menurut kelompok anda , cara atau siasak atau takik apa yang harus dilakukan oleh perusahaan yang memiliki matriks BCG pada posisianjing untuk menjadi posisi bintang ? Strategi nya seperti apa? Contohnya seperti apa? |
| 45 | Cokorde Dhio | 101111084 | 9 | Misalkan perusahaan pada posisi bintang, kemudian secara drastis sampai pada posisi anjing apa jalan yang diambil perusahaan sebagai jalur keluar selain pemotongan kas? |
| 46 | Eka Oktavaini | 101111007 | 9 | 1. Dalam sebuah matriks BCG apa saja upaya yang harus dilakukan sebuah perusahaan ketika berda di posisi yang paling tidak menguntungkan (anjing) dan ingin menuju ke posisi yang menguntungkan (bintang)? 2. Apakah yang menjadi penyebab ketika sebuah perusahaan berada pada tahap sapi perah padahal sebelumnya sudah berada pada tahap bintang? 3. Salah 1 manfaat dari BCG adalah untuk memahami optimasi portofolio? Jelaskan maksutnya? |
| 47 | Ajeng Fauziah | 101111092 |  | Apakah dalam penentuan sumbu Y uang berada di atas adalah angka kecil misal seperti yang di jelaskan angka0 berada di atas. Apakah penentuan tersebut tidak boleh di rubah ? | Pada matriks BCG sumbu Y berawal dari angka 0 (sebagai angka pusat koordinat) hingga angka yang semkin besar dimana sumbu Y menunjukkan pertumbuhan pasar. Angka 0 pada Sumbu Y pda matiks BCG yang kami jelaskan berada d bawah, bukan ditengah. |
| 48 |  |  |  | Pada saat suatu organisasi berada pada kuadran sapi perah, apa yang harus dilakukan ? Tadi dijelaskan bahwa organisasi tsb harus fokus pada perbaikan internal, bagaimana dengan pangsa pasar yang tinggi ? Konsekuensinya, pangsa pasar akan sia - sia dalam hasilnya, organisasi akan rugi 2x (rugi karena growth rate nya yang rendah dan kehilangan pasar karena terbengkalai).  Apakah dalam pengaplikasian BCG,Ansoff,Porter mengalami kendala ?   1. Menurut kelompok anda BCG,Ansoff dan Porter manakah yg paling efektif dan cocok di gunakan di bidang kesehatan ? | Perbaikan paad kondisi sapi perah lebih diutamakan pada kondisi internal. Tapi perbaikan utama bukan berrti perbaikan satu-satunya. Sutu perusahaan tersbut harus tetap memperhatikan kondisi pangsa pasaryang smeakin bekrkembang sesuai dengan permintaan konsumen.  Disetiap matriks memiliki kekuranag atau kendaal yang dihadapi seperti dalam memperoleh data. Dalm makalah kami sudah dijelaskan kekuranag dari setiap matiks yang kami jelaskan.  Ketiga matriks tersebut memiliki karakteristik masing masing adalm perhitungannya. Ketiga matriks tersebut melakuaknperhitungan dari sisi yang berbeda. semisal pada matriks BCG lebih fokus pada pertumbuhan perusahaan dibandingkan dengan pangsa pasar yang dialami. Kefektifan dari ketiga matriks tersebut tidak bisa dibandingkan karena pengukurannya pun dari hal yang berbeda pula. Ketiga matriks ini termasuk *tools* dari *bussiness strategy* yang digunakan pada proses *planning* sesuai dengan proses manajemen yaitu POAC. |
| 49 | Charisma |  |  | 1. Apakah setiap RS juga menggunakan ke 3 matriks ini ?apa hanya salah satu saja ? dan apabila tidak menganalisis apa dampaknya ? | Tidak ada keharusan setaip RS, instansi atau perusahaan menganalisis menggunakan matriks ini. Matriks ini merupaka pilihan dari tools yang ada dalam bussiness strategy. Tidak adadampak bila tidak menganalissi dari ketiga matriks tersebutkan, bisa jadi RS, instansi atau perusahaan menganalisis dengan matriks yang berbeda. RS, instansi atau perusahaan pastinya akan melakukan perhitungan sesuai yang dia butuhkan dalam proses analisisnya. |
| 50 | Asri H.Z |  |  | Sampai sejauh mana efektifitas penggunaaan matriks bcg ? apakah tidak ada matrix-matrik pendukung,seperti matrix ansof yang melengkapi SWOT | Kefektifan dari matriks BCG telah dijelaskan daalm makalah. tidak aad matiks pendukung untuk matiks BCG. Matiks BCG hanya melihat dari pertumbuhan dan pangsa pasar, namun semua aspek dalam RS atau perusahaan, seperti human resource, financial hingga poli-poli daapt dianalisis dengan matriks BCG. |
| 51 | Khoirun Ni’mah | 101111076 | 10 | Tadi dijelaskan bahwa Star merupakan matriks BCGyang paling baik. Adakah kelemahan dari posisi star tersebut yang bisa saja membahayakan suatu perusahaan yang berada pada posisi star tersebut ? | Ada, kelemahannya yaitu jika suatu perusahan tersebut tidak melakukan inovasi terhadap produk pasarnya sehingga customer sudah tidak mau membeli produk tersebut dan hal itu bisa |
| 52 | Fanny Oktavia | 101111013 | 2 | Suatu perusahaan menghasilkan produk yang baik dan berkualitas, namun di satu sisi karena perusahaan tersebut masih baru, produk yang dikeluarkan tidak terjual dengan baik. Perusahaan terseut kalah dengan sebuah perusahaan yang sudah lama berdiri, namun kualitas produk sedikit dibawah perusahaan baru. Termasuk ke dalam posisi manakah perusahaan baru tersebut dalam matriks BCG ? dan strategi apakah yang harus dilakukan oleh perusahaan baru tersebut ? jika dikatikan dengan matriks ansoff termasuk di daerah matriks manakah kondisi perusahaan baru tersebut ? | Dalam BCG, termasuk dalam kondisi Question Mark (tanda tanya). Dalam posisi ini bisa menggunakan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar / pengembangan produk) atau menjualnya.  Dalam ansoff, masuk ke product development. Hal ini mungkin memerlukan strategi pengembangan kompetensi baru dan memerlukan program pemasaran yang baru pula untuk mengembangkan produk yang dapat diubah / dikembangkan ke pasar yang telah ada. |
| 53 | Eka Nur Yunita Sari | 101111001 | 10 | Pada saat suatu organisasi berada pada kuadran sapi perah, apa yang harus dilakukan ? tadi dijelaskan bahwa organisasi ersebut harus focus pada perbaikan internal, bagaimana dengan pangsa pasar yang tinggi ? konsekuensinya, pangsa pasar akan sia – sia dan hasilnya organisasi tersebut akan rugi dua kali (rugi karena growth rate nya rendah dan kehilangan pangsa pasar karena terbengkalai) | sapi perah harus dikelola unuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. SBU yang terkenal dan berhasil ini memerlukan investasi yang lebih kecil untuk mempertahkankan pangsa pasarnya. SBU ini menghasilkan banyak uang yang digunakan perusahaan untuk membayar tagihannya dan untuk mendukung SBU lain yang memerlukan investasi. |
| 54 | Yosi Dhemas L | 101111373 | 2 | Bila berada pada posisi tanda Tanya, indikator – indikator apa saja yang menjadi pertimbangan untuk mengambil keputusan atau memilih untuk menjual divisi atau produk tersebut ? | Indikatornya bisa dari kuat atau lemahnya kondisi keuangan, pangsa pasar dari produk tersebut, dan pemilihan strategi yng tepat sehingga tidak salah melangkah dalam kondisi tanda tanya ini |
| 55 | Dani Yuli Kurniawan | 101111094 | 4 | Menurut kelompok anda lebih strategis mana antara kuadran sapi dengan kuadran tanda tanya bagi sebuah perusahaan ? | Menurut kelompok kami, posisi tanda tanya lebih strategis daripada posisi sapi perah, karena dalam posisi tanda tanya, suatu perusahaan memiliki banyak pilihan untuk meningkatkan pangsa pasar. |
| 56 | Agni A.M | 101111026 | 2 | Dalam BCG (diagramnya) mungkinkah garisnya di tengah – tengah ? Tolong berikan penjelasannya . | Diagram atau kuadran BCG bersifat mutlak, tidak bisa diubah – ubah. Yang bisa diubah yaitu interval sumbu x dan sumbu y. |
| 57 | Stefana Danty Putri Caesandri | 101111078 | 7 | Bisakah suatu perusahaan yang berada di posisi bintang berubah ke posisi sapi perah atau anjing? Faktor apa yang mempengaruhi? | Bisa, karena disini strategi suatu perusahaan sangat mempengaruhi pergerakan perusahaa tersebut, jika tidak mampu mempertahankan atau meningkatkan kendali atas pertumbuhan bisnis dan market share maka posisi perusahaan bisa berubah |
| 58 | Risanita Diah Fatmala | 101111099 | 4 | Tadi siebutkan jikka pada sumbu y, low = 1-10% dan high = 10->20%, sedangkan pada sumbu x, low dan high sama – sama dibagi rata. Mengapa seperti itu? Apakah nanti akan seimbang jika indikator high atau low antara kedua sumbu x dan sumbu y berbeda? | Untuk interval sumbu x dan sumbu y itu tidak bersifat mutlak. Hal itu bergantung pada target dari suatu perusahaan tersebut. |