STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN ANALISIS MATRIKS *BOSTON CONSULTING GROUP* PADA WISATA PANTAI SUNGAI BAKAU KABUPATEN SERUYAN

Business Strategy with Boston Consulting Group Matriks Analysis Approach on Mangrove River Beach Tourism Seruyan District

Febby Musdalipah, Muhammad Helmi, Fonny Rianawati
Program Studi Kehutanan
Fakultas Kehutanan Universitas Lambung Mangkurat

ABSTRACT. *Business strategy is the basis of a coordinated and supported business, which is directed towards achieving long-term business goals. Business strategies in tourism differ depending on the actual conditions of the location and the problems that occur at tourist attractions. Sungai Bakau Beach is one of the tourist attractions in Seruyan Regency, Central Kalimantan, which was first built and operated. This research aims to: (1) Analyze quadrant categories (positions) based on the BCG matrix for Sungai Bakau Beach tourism. (2) Create a business strategy for developing Bakau River Beach tourism. The Boston Consulting Group Matrix approach method focuses on products or divisions that can generate more money or spend more money by preparing a strategic business unit plan by classifying the company's profit potential. There are 4 quadrants in the BCG matrix which describe the position of a business unit in terms of market growth and market share. The four quadrants or categories are: (1) Star. (2) Question Mark. (3) Cash Cows and (4) Dogs. The research results show that the growth of the Sungai Bakau Beach tourism market is 18.3% and the relative market share is 2.46, which means it is in the Cash Cow quadrant (low market growth and high relative market share). Business strategies that can be implemented by the Cash Cow quadrant are product development, diversification, downsizing and divestment.*

Keywords : *Business strategy; Natural tourism; Boston Consulting Group Matrix*

ABSTRAK. Strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikoordinasi dan ditopang, yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang. Strategi bisnis dalam pariwisata berbeda tergantung dari kondisi aktual lokasi serta permasalahan yang terjadi pada tempat wisata. Pantai Sungai Bakau merupakan salah satu wisata yang berada di Kabupaten Seruyan Kalimantan Tengah yang pertama kali dibangun dan beroperasi. Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Menganalisis kategori kuadran (posisi) berbasis matriks BCG wisata Pantai Sungai Bakau. (2) Membuat strategis bisnis pengembangan wisata Pantai Sungai Bakau. Metode pendekatan Matriks *Boston Consulting Group* berfokus pada produk atau divisi yang dapat menghasilkan uang lebih banyak atau mengeluarkan uang lebih banyak dengan menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategi dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan. 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) *Star*. (2) *Question Mark*. (3) *Cash Cow* dan (4) *Dogs*. Hasil penelitian menunjukan pertumbuhan pasar wisata Pantai Sungai Bakau sebesar 18,3% dan pangsa pasar relatif sebesar 2,46 yang artinya masuk ke dalam kuadran *Cash Cow* (pertumbuhan pasar rendah dan pangsa pasar relatifnya tinggi). Strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh kuadran *Cash Cow* adalah pengembangan produk, diversifikasi, penciutan dan divestasi.

Kata Kunci : Strategi Bisnis; Wisata Alam; Matriks *Boston Consulting Group*

Penulis untuk korespondensi, surel: febbymusdalipah14@gmail.com

PENDAHULUAN

Pariwisata menjadi salah satu sektor yang terus dikembangkan di Indonesia karena telah terbukti memberikan dampak positif. Beberapa manfaat dari pengembangan pariwisata yaitu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan meningkatkan pendapatan bagi perekonomian daerah (Departemen Kebudayaan dan Pariwisata 2009).

Pantai Sungai Bakau dijadikan sebagai daerah tujuan wisata sejak tahun 2005 dan

sampai sekarang masih terus dikembangkan dari berbagai aspek khususnya pada periode lima tahun terakhir mulai membangun beberapa fasilitas tambahan seperti spot foto, akan tetapi dalam beberapa tahun terakhir jumlah pengunjung mengalami penurunan dikarenakan persaingan yang sangat tinggi di dalam sektor yang sama serta tidak berkembangnya objek wisata dari Pantai Sungai Bakau menjadi alasan lainnya mengapa wisata ini semakin tahun semakin kehilangan pengunjungnya.

Banyak masyarakat Pantai Sungai Bakau yang terdampak secara ekonomi dari peristiwa ini dikarenakan tidak sedikit dari masyarakat sekitar memanfaatkan tempat wisata Pantai Sungai Bakau ini sebagai tempat usaha kecil-kecilan (mata pencaharian utama). Oleh karena itu, untuk meningkatkan pendapatan, perlu merencanakan strategi bisnis yang tepat sehingga penelitian ini perlu dilaksanakan sebagai langkah awal mencapai tujuan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlangsung di Pantai Sungai Bakau Kabupaten Seruyan dengan durasi sekitar 4 bulan. Kegiatan meliputi penyusunan proposal, survey lapangan, pengumpulan data, pengolahan data dan penyajian hasil penelitian. Peralatan yang digunakan terdiri dari Kamera untuk dokumentasi dilapangan, Alat Tullis untuk mencatat, Laptop untuk pengolahan data, dan Aplikasi Excel untuk perhitungan hasil data.

Penelitian ini terbagi menjadi beberapa tahap : 1). Orientasi penelitian dengan melakukan survey lapangan untuk mengidentifikasi lokasi terkait fasilitas, peluang, tantangan, dan potensi yang dimiliki. 2). Pengumpulan data yang terdiri dari data primer berupa jumlah tiket terjual perbulan selama 2 tahun, visi misi, proram yang dijalankan, dan data sekunder berupa literatur jurnal atau penelitian sebelumnya. 3). Pengolahan data dengan menginput data penjualan tiket ke dalam Excel. 4). Analisis data dilakukan dengan memformulasikan hasil perhitungan ke dalam Matriks *Boston Consulting Group* untuk menentukan posisi kuadran wisata Pantai Sungai Bakau serta strategi bisnis untuk meningkatkan performa pengelola dan pendapatan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan Matriks Boston Consulting Group yang popular digunakan dalam bidang perencanaan strategi bisnis. Analisis Matriks *Boston Consulting Group* adalah matrik dan *internalexternal* (IE) matrik yang dibentuk secara khusus dalam rangka meningkatkan usaha-usaha perusahaan yang memiliki multidivisi dengan merumuskan strategi yang paling cocok, Husein Umar (1999). Analisis Matriks Boston Consulting Group secara khusus menggunakan data pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif sebagai berikut

$$TPP = \frac{VPN - VPN1}{VPN1}\ x\ 100\%$$

Keterangan :
TPP : Tingkat Pertumbuhan Pasar
VPN : Volume Penjualan Tahun Terakhir
VPN1 :Volume Penjualan Tahun Sebelumnya

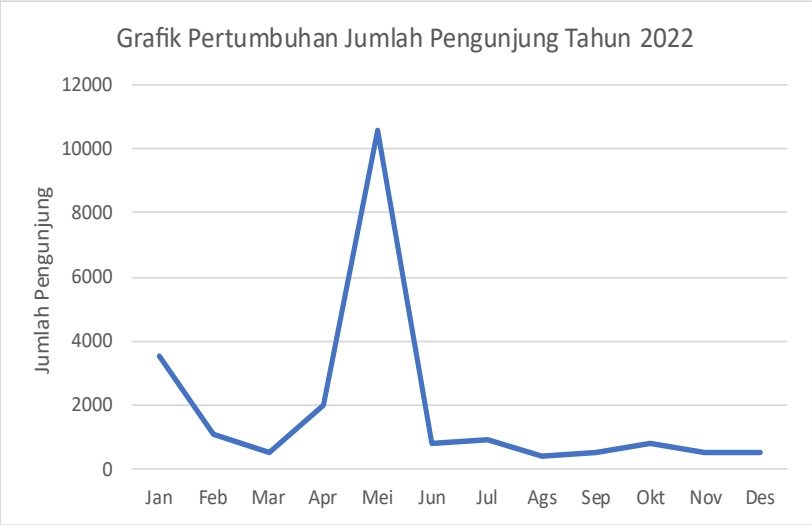
$$PPR = \frac{VPN}{VPPN}$$

Keterangan :
PPR : Pangsa Pasar Relatif
VPN : Volume Penjualan Tahun Terakhir
VPPN : Volume Penjualan Pesaing Tahun Terakhir

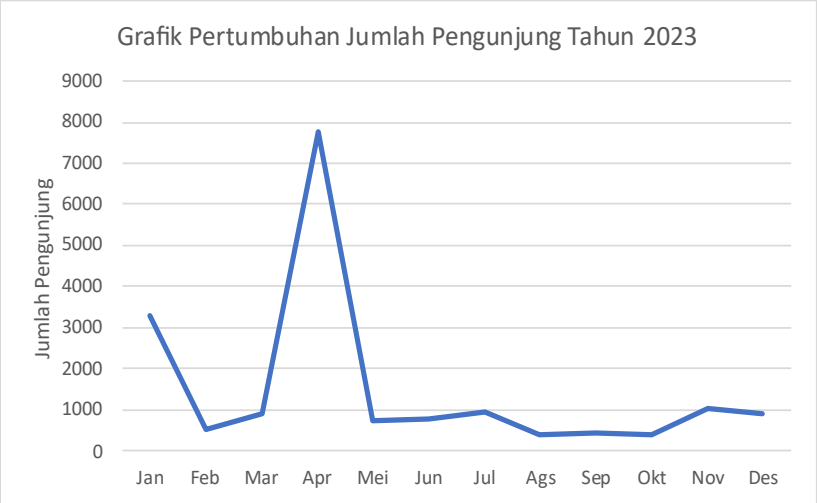
HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Matriks *Boston Consulting Group*

Analisis Matriks *Boston Consulting Group* adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi suatu produk atau unit bisnis strategis termasuk ke dalam kategori anjing (*dog*), tanda tanya (*question mark*), bintang (*star*) dan sapi perah (*cash cow*) untuk kemudian ditentukan strategi pengembangan selanjutnya. Dengan mengklasifikasikan suatu produk atau unit bisnis strategis ini, kita dapat mengembangkan strategi yang efektif sesuai dengan strategi umum matriks *boston consulting group* berdasarkan kategori didalamnya. Pendapatan Pantai Sungai Bakau dapat dilihat pada Gambar 1, Gambar 2 dan Tabel 1.



Gambar 1. Grafik Pertumbuhan Jumlah Pengunjung Tahun 2022



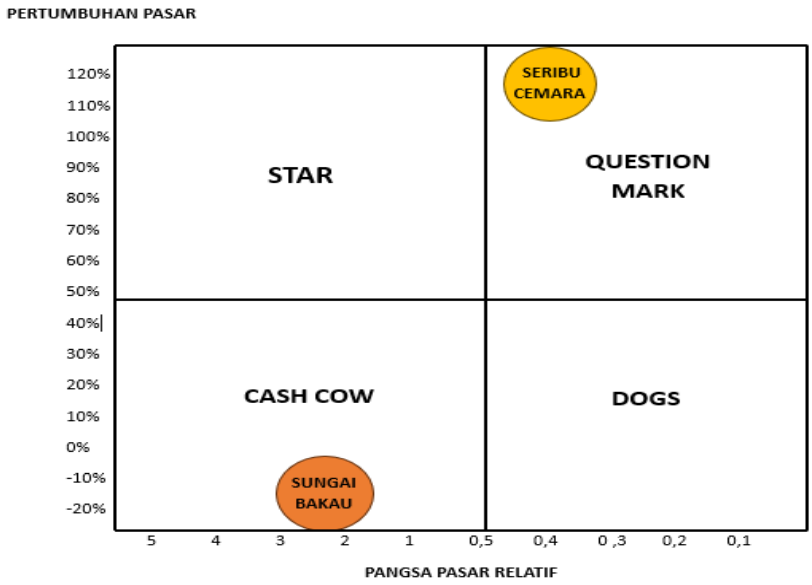
Gambar 2. Grafik Pertumbuhan Jumlah Pengunjung Tahun 2023

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Perhitungan

Unit Bisnis	Not 2022	Revenue 2023	Pertumbuhan Pasar	Pangsa Pasar 2023	Pangsa Pasar Relatif
Pantai Sungai Bakau	221.390.000	180.900.000	-18,3 %	71%	2,4
Pantai Seribu Cemara	33.680.000	73.410.000	118%	29%	0,4
Total	**255.070.000**	**254.310.000**			

Hasil analisis Gambar 1, Gambar 2, dan Tabel 1, Penjualan tiket retribusi Pantai Sungai Bakau paling tinggi terdapat pada bulan Mei tahun 2022 sebanyak 10600 lembar tiket dan bulan April tahun 2023 sebanyak 7756 lembar tiket. Penjualan tiket terendah periode tahun 2022 – 2023 terdapat pada bulan Agustus tahun 2022, Agustus dan Oktober 2023

sebanyak 400 lembar tiket. Total pendapatan Pantai Sungai Bakau dari penjualan tiket retribusi dan dikonversikan menjadi rupiah pada periode tahun 2022 sebesar Rp221.390.000,00 dan pada periode tahun 2023 sebesar Rp180.900.000,00. Pertumbuhan pasar dari unit bisnis Pantai Sungai Bakau sangat turun drastis dalam periode 2022 sampai 2023 dikarenakan terjadi perubahan keadaan yang signifikan dari objek wisatanya, hal tersebut berpengaruh besar terhadap minat dari pengunjung sehingga terjadi penurunan partumbuhan pasar sebesar 18,3% yang ditunjukan angka (-18,3%). Unit bisnis Pantai Sungai Bakau unggul dalam pangsa pasar relatif yang artinya memiliki kekuatan sebesar 2,46 dalam market wisata alam berupa pantai dari kompetitornya pantai seribu cemara sebesar 0,40, namun hal ini bisa saja berbalik keadaan apabila tidak dilakukan perbaikan pada unit bisnis Pantai Sungai Bakau.



Gambar 3. Kuadran *Boston Cosulting Group*

Pantai Sungai Bakau berada pada kategori *Cash Cow* dimana posisi tersebut memiliki karakteristik Pertumbuhan Pasar Rendah dan Pangsa Pasar Tinggi. Terdapat beberapa alasan mengapa Pantai Sungai Bakau menempati Kategori *Cash Cow* diantaranya : 1) Pemerintah Daerah yakni Dinas Kepemudaan,Olahraga dan Pariwisata yang mengelola memiliki upaya dalam pengembangan objek wisata yaitu Program Penghijauan. 2) Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Seruyan Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Seruyan Nomor 3 Tahun 2011 Tentang Retribusi Jasa Usaha dimana terjadi kenaikan harga tiket retribusi dari Rp. 5.000 menjadi Rp. 10.000. 3) Menjamurnya objek wisata pantai baru yang dibuat oleh para pengusaha pengembang pariwisata sepanjang pantai. 4) Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Pantai Sungai Bakau terbilang lengkap dan sangat memadai. 5) Kebersihan serta pelayanan dari pihak pengelola selalu diperhatikan secara berkala. 6) Membuat sarana dan prasarana baru secara berkala.

Penentuan Strategi Bisnis Pantai Sungai Bakau berdasarkan Matriks *Boston Consulting Group*

Penentuan strategi bisnis Pantai Sungai Bakau yang berada dalam kategori *cash cow* pada kuadran BCG menggunakan strategi Pengembangan produk, Diversifikasi, Penciutan dan Divestasi (Rufaidah 2013).

Tabel 2. Strategi Umum dalam Matriks *Boston Consulting Group*

Star	*Cash cow*	*Question marks*	*Dogs*
Integrasi ke belakang	Pengembangan produk	Penetrasi pasar	Penciutan
Integrasi ke depan	Diversifikasi	Pengembangan pasar	Divestasi
Integrasi horizontal	Penciutan	Pengembangan produk	Likuidasi
	Divestasi	Divestasi	

Pengaplikasian strategi berdasarkan (Rufaidah 2013) yang dapat dikembangkan oleh unit bisnis Pantai Sungai Bakau perlu memerhatikan beberapa hal sebagai berikut:

a) Visi Misi ; Bertolak dari pernyataan visi Bupati / Wakil Bupati terpilih yang ingin dicapai yaitu*; "Memajukan Kabupaten Seruyan SEHAT (Sejahtera, Elok, Harmonis, Aman Dan Tenteram)"* serta untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sebagai salah satu prasyarat terwujudnya pemerintahan yang baik dan terpercaya maka disusunlah Misi. Oleh karenanya Misi adalah sesuatu yang harus di emban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah sebagai jabaran dari visi yang telah ditetapkan. Dalam pengembangan misi Kepala Daerah terpilih pada Misi kedelapan yaitu ***"*** *Mengembangkan sektor pariwisata, seni dan budaya "* Misi ini merupakan amanat dari Bupati/Wakil Bupati terpilih bagi Dinas Kepemudaan, Olahraga, Pariwisata dan Kebudayaan untuk dapat mengembangkan seluruh potensi Pariwisata, Seni dan Budaya secara maksimal untuk kemajuan Kabupaten Seruyan.
b) Tujuan ; 1) Meningkatkan ekonomi melalui kepariwisataan 2) Meningkatkan pendapatan asli daerah
c) Sasaran Konsumen ; Wisata Pantai Sungai Bakau memiliki sasaran konsumen dari Kabupaten Seruyan, Kotawaringin Timur, Katingan, Kota Palangkaraya dan beberapa kabupaten lainnya di Kalimantan Tengah. Peningkatan sasaran konsumen bisa dilakukan demi meningkatkan pertumbuhan pasar dan membuat posisi yang semakin kuat di bidang wisata pantai. Hal tersebut bisa diwujudkan apabila dalam pengelolaan serta pengembangan kawasan Pantai Sungai Bakau lebih ditingkatkan dari segi kualitas maupun kuantitasnya.

Dengan mempertimbangkan beberapa hal diatas, maka strategi spesifik yang dapat diambil oleh unit wisata pantai sungai bakau adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Produk mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru contohnya Kawasan mangrove (komponen *attraction*) dapat diperbaiki dan dikembangkan lebih lanjut menjadi ekowisata seperti menata ulang wilayah pantai yang ditanami menjadi tempat yang memiliki nilai estetika tanpa mengurangi fungsinya sebagai penahan erosi/abrasi pantai, penambahan Spot Foto (komponen *attraction*) terutama yang berasal dari alam dapat di tingkatkan kebersihannya seperti pinggiran pantai, pohon cemara serta kawasan yang menampakan *sunrise/sunset* yang menjadi daya tarik pengunjung dan pengembangan spot foto buatan perlu dilakukan agar menjadi nilai tambah fasilitas dari Pantai Sungai Bakau seperti pengecatan ulang maupun perbaikan pondasi yang sudah mulai rusak, Membuat daerah khusus untuk mangrove (zonasi wisata) pada kawasan pantai (komponen *attraction*) sehingga dapat difungsikan lebih lanjut untuk kepentingan komersial misalnya menjalin kerja sama dengan biro perjalanan sebagai perantara dari wisatawan domestik/mancanegara yang tertarik mengunjungi kawasan mangrove dan mengadakan acara terkait lingkungan (mangrove) pada hari hari *special* (komponen *ancilliary*) untuk menarik minat wisatawan bukan hanya dari sisi pariwisata melainkan sisi edukasi bagi pengunjung dari berbagai usia mulai anak-anak hingga dewasa.
2. Diversifikasi yaitu menambah produk atau jasa yang baru yang masih berkaitan maupun yang tidak berkaitan contohnya Menyediakan tempat sewa alat (komponen *amenity*) seperti tenda, terpal, kursi lipat, tikar dan lain-lain yang berada

dalam/dekat kawasan pantai sehingga dapat menjadi solusi bagi pengunjung yang membutuhkan, Menyediakan penginapan (komponen *amenity*) yang terbuka untuk umum dan dengan ukuran yang sesuai untuk satu keluarga agar pengunjung yang ingin bermalam dapat difasilitasi dengan baik dan Membuat media sosial (komponen *ancilliary*) dan secara aktif memperkenalkan pembaharuan dan kegiatan yang ada di Pantai Sungai Bakau serta teratur berkomunikasi dengan audiens terkait minat atau trend yang sedang berjamur di masyarakat. Membuat tempat pelayanan darurat (komponen *amenity*) yang menyediakan alat medis sederhana (pertolongan pertama), sumber listrik, informasi kehilangan (pusat informasi) serta membuka toko souvenir untuk menambah pendapatan serta pemenuhan aspek sarana yang diatur dalam permenparekraf No.4 Tahun 2021 dan menyediakan sewa jasa (komponen *amenity*) seperti pemandu wisata lokal (apabila ada pengunjung luar kota/mancanegara), fotografer/videografer untuk acara yang dibuat di Pantai Sungai Bakau.

3. Penciutan merupakan Pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun contohnya Penggunaan Transportasi Ramah Lingkungan: (komponen *accessibility*) Mendorong penggunaan transportasi umum atau berbagi dalam akses ke pantai untuk mengurangi polusi udara dan lalu lintas kendaraan bermotor serta pemenuhan persyaratan khusus usaha pariwisata yang diatur dalam permenparekraf No.4 Tahun 2021, Pengelolaan Sampah: (komponen *amenity*) Menyediakan fasilitas sampah yang memadai di sepanjang pantai dan mempromosikan praktik pengumpulan sampah oleh pengunjung dan wisatawan. Ini dapat mencakup pemasangan tempat sampah, program pembersihan pantai rutin, dan kampanye kesadaran tentang pentingnya membuang sampah dengan benar serta pemenuhan aspek pelayanan yang diatur dalam permenparekraf No.4 Tahun 2021 serta Riset dan Pemantauan Lingkungan: Melakukan riset dan pemantauan rutin terhadap lingkungan pantai dan ekosistem laut untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi dan memandu pengambilan keputusan dalam pengelolaan pantai yang berkelanjutan.
4. Divestasi : Penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan modal untuk akuisisi atau investasi strategi lainnya contohnya Warung yang berada pada kawasan pantai sungai bakau yang sudah tidak dipakai oleh pemiliknya dapat bekerja sama dengan pihak pengelola untuk menjual kembali warung tersebut agar keberadaannya dapat memberikan keuntungan untuk berbagai pihak (komponen *amenity*).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pantai Sungai Bakau memiliki pertumbuhan pasar sebesar -18,3% dan pangsa pasar relatif 2,4 Berdasarkan Matriks *Boston Consulting Group* kuadran (posisi) yang ditempati adalah *cash cow* atau sapi perah (pertumbuhan pasarnya rendah dan pangsa pasar relatifnya tinggi). Strategi pengembangan bisnis yang dapat dilakukan demi meningkatkan pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif sesuai posisi *cash cow* dari wisata Pantai Sungai Bakau adalah (1) Pengembangan Produk. (2) Diversifikasi. (3) Penciutan dan (4) Divestasi

Saran

Kondisi fasilitas yang dimiliki Pantai Sungai Bakau seperti toilet, ruang ganti, gazebo, dan lain-lain mengalami penurunan kualitas mulai dari kebersihannya yang seiring waktu tidak diperhatiakan secara berkala, kondisi bangunan yang mulai rusak karena pemakaian juga daerah bibir pantai yang tidak dipelihara dengan baik karena masih terdapat sampah-sampah bawaan ombak pantai. Oleh karena itu, maka perlu ditingkatkan secara kualitas baik kebersihan maupun bangunannya seperti melakukan inspeksi dadakan untuk memastikan pekerjaan karyawan dilaksanakan dengan teratur serta melalukan evaluasi secara rutin untuk meninjau kualitas pelayanan dan fasilitas di Pantai Sungai Bakau dan mencari solusi terbaik apabila terdapat masalah selama wisata Pantai Sungai Bakau beroperasi.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terimakasih penulis ucapkan kepada orang tua, dosen pembimbing, teman-teman dan seluruh struktur pemerintah Dinas kepemudaan Olahraga dan Pariwisata serta Desa Pantai Sungai Bakau Kabupaten Seruyan yang telah memberikan izin dan memfasilitasi penulis terkait proses dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Carman, J. M., & Langeard, E. (1980). *Growth Strategies for Service Firms*. I(August 1979), 7– 22.

Ciolac R. 2017. *Management of a tourist village establishment in mountainous area through analysis of costs and incomes*. Sustainability (Switzerland) 9(6): 1–18. https://doi. org/10.3390/su9060875

Departemen Kebudayaan dan Pariwisata. 2009. *Panduan Pemasaran Pariwisata yang Bertanggungjawab (Responsible Tourism Marketing).* Jakarta: Departemen Kebudayaan dan Pariwisata

Freddy Rangkuti. 2005. *Business Plan: Teknik Membuat Perencanaan Bisnis Dan Analisis Kasus*. PT Gramedia Pustaka Utama.

Hadiwijoyo, Suryo Sakti. 2012. *Perencanaan Pariwisata Perdesaan Berbasis Masyarakat (Sebuah Pendekatan Konsep).* Yogyakarta: Graha Ilmu

Husein Umar. 1999. *Riset pemasaran dan perilaku konsumen*. Galeri buku Jakarta Timur

Kementrian Pariwisata dan ekonomi kreatif/ Badan Pariwisata dan Ekonomi kreatif Republik indonesia. 2023. *Statistik kunjungan wisatawan mancanegara*. Jakarta

MacMilan, *Lindgren dan Bandhold (2003*). *Matriks BCG. Strategic Management, Oxford University Press*

Porter (1985) *Analisis SWOT Freddy Rangkuti* (2005:4). Teknik membedah kasus bisnis

Robbins, L. (2007). *An Essay On The Nature And Significance Of Economic Science. Ludwig von Mises Institute*.

Suanmali, S. (2014). *Factors Affecting Tourist Satisfaction: An Empirical Study in The Northern Part of Thailand.* SHS Web of Conferences, 12: 01027-p1: 01027-p9.

Undang-undang Permenparekraf No.4 Tahun 2021, tentang standar kegiatan usaha pada penyelenggaraan perizinan berusaha berbasis risiko sektor pariwisata

Yanuar Surya Putra. 2013. *Analisis Matriks Boston Consulting Grup (BCG) Pada Sepeda Motor Merek Honda*

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management And Business Policy: Concepts And Cases.*