

Analisis Portofolio Produk Pupuk Urea, Pupuk NPK dan Amoniak PT Pupuk Kujang

Dede Sopian, Ernie Soedarwati, Rahmawaty Arifiani

Accepted: 25 November 2024 / Published online: 31 Desember 2024

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan produk Urea, NPK (Nitrogen, Fosforus/Fosfor dan Kalium), dan Amoniak PT. Pupuk Kujang Cikampek (PKC) dalam persaingan melalui analisis portofolio.

Metodologi/Pendekatan: Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu dengan menggambarkan kondisi yang berlangsung saat ini atau di masa lalu berdasarkan data yang dapat diukur secara kuantitatif.

Hasil: Hasil analisis menunjukkan bahwa urea tetap berada di posisi *dog* dalam lima tahun ke depan. Produk NPK diproyeksikan bergeser dari *dog* ke *question mark* pada 2021 seiring meningkatnya permintaan pupuk majemuk. Amoniak, yang berada di *question mark* pada 2016, diprediksi tetap di posisi tersebut pada 2021 dengan *market share* yang lebih tinggi, berada dalam tahap *growth* dalam *product life cycle*.

Implikasi Praktis: Strategi perencanaan produksi perlu menyesuaikan dengan perubahan posisi produk. NPK memiliki peluang besar untuk dikembangkan, sementara amoniak membutuhkan strategi pemasaran yang lebih agresif.

Kebaruan: Penelitian ini berkontribusi pada proyeksi perkembangan posisi produk hingga 2021 serta analisis pergeseran dalam *product life cycle*, memberikan wawasan strategis bagi PT. PKC dalam menghadapi persaingan industri pupuk.

Kata Kunci: Analisis PESTEL; Analisis Portofolio; *Product Life Cycle*

Komunikasi dilakukan oleh Ernie Soedarwati

✉ Dede Sopian

dedesopian.ppm@gmail.com

STIEB Perdana Mandiri, Purwakarta, Indonesia

Ernie Soedarwati

erniesoedarwati.ppm@gmail.com

STIEB Perdana Mandiri, Purwakarta, Indonesia

Rahmawaty Arifiani

rahmawaty.ppm@gmail.com

STIEB Perdana Mandiri, Purwakarta, Indonesia

Pendahuluan

Pupuk sebagai sarana yang memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas tanaman pangan, karena fungsi pupuk adalah sebagai unsur hara buatan yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan nutrisi yang dibutuhkan oleh tanaman untuk bertumbuh (Mansyur et al., 2021). Oleh karena itu, kebijakan strategis pemerintah dalam rangka mendukung program swasembada pangan Nasional adalah mendirikan pabrik-pabrik pupuk kimia.

Di Indonesia terdapat lima perusahaan milik negara yang berkembang dalam industri pupuk kimia yaitu PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, PT. Petro Kimia Gresik, PT. PKC, PT. Pupuk Kaltim dan PT. Pupuk Iskandar Muda (Samosir, 2013). Perusahaan-perusahaan pupuk tersebut mendapatkan penugasan dari pemerintah atau *public service obligation* (PSO) untuk menyalurkan pupuk bersubsidi kepada petani yang jumlah dan peruntukannya diatur sesuai peraturan dari Kementerian Pertanian Indonesia. Adapun kelebihan produksi pupuk setelah kewajiban PSO terpenuhi, dapat diperjualbelikan secara komersil untuk memperoleh tambahan laba bagi perusahaan. Aktivitas penjualan ini dikenal dengan istilah penjualan Non Subsidi.

Selain perusahaan-perusahaan tersebut di atas, ada juga pihak swasta yang memproduksi pupuk non subsidi jenis pupuk NPK, serta ijin untuk impor berbagai jenis pupuk untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri. Aktivitas impor pupuk menunjukkan trend meningkat setelah diberlakukannya AFTA dan atau MEA di Asia (Isventina et al., 2015).

Persaingan bisnis yang begitu ketat, PT. PKC dihadapkan persoalan yang cukup berat PT. PKC dituntut memperoleh laba untuk terus berkembang dan kewajiban untuk memenuhi kebutuhan pupuk dari Kementan (Kementerian Pertanian). Kunci keberhasilan suatu industri ditentukan oleh kelancaran proses produksi dan juga pemasaran produknya. Untuk memaksimalkan nilai perusahaan dan mencapai hasil kerja yang maksimal bagi perusahaan, maka pihak manajemen PT. PKC perlu mengetahui faktor-faktor yang menjadi keunggulan sekaligus kelemahan produk-produknya. Faktor yang sudah unggul lebih ditingkatkan untuk terciptanya market *growth* (pertumbuhan pasar) yang tinggi dan meningkatnya *market Share* (pangsa pasar) (Riswandi et al., 2017).

PT. PKC dapat mencapai tujuan dan *sustainable*, maka perlu beberapa alat analisis yang diperlukan seperti analisis PESTEL, *product life cycle* (siklus hidup produk) dan analisis portofolio produk untuk mengevaluasi posisi strategik dan potensi produk yang dihasilkan (Wheelen et al., 2018). Proses analisis portofolio ini menggunakan matrik *Boston Consulting Group* (BCG).

Perumusan Strategi

Perumusan strategi ditujukan sebagai perencanaan strategis jangka panjang, di mana proses ini bertujuan untuk menentukan tujuan dan arah serta sebagai alat manajemen dalam pengambilan keputusan terkait pengalokasian sumber daya dengan proyeksi lima hingga sepuluh tahun ke depan (Suharyani & Djumarno, 2023). Oleh karena itu, perusahaan harus menganalisis faktor-faktor strategis yang ada saat ini. Analisis situasi menjadi langkah awal dalam perumusan strategi agar dapat menemukan kesesuaian antara peluang, ancaman eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal.

Analisis PEST-EL

Analisis PEST-EL merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk menilai bagaimana strategi dan arah bisnis dipengaruhi oleh faktor eksternal (Benítez et al., 2019). Dengan menggunakan analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang atau ancaman baru yang mungkin dihadapi. Analisis ini mencakup aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, serta dua tambahan yaitu lingkungan dan regulasi hukum. Sebagai alat penting dalam pengukuran pertumbuhan pasar, posisi pasar, serta arah perkembangan bisnis, analisis PEST-EL menjadi landasan dalam pengambilan keputusan strategis.

Analisis Portofolio

Analisis portofolio berfungsi sebagai alat bantu dalam pengembangan strategi perusahaan multibisnis. Pendekatan ini mencerminkan bahwa keputusan strategis didasarkan pada alokasi sumber daya terhadap proyek tertentu, sementara proyek lainnya dapat diabaikan. Manajemen melakukan analisis portofolio menggunakan matriks dua dimensi yang merangkum faktor strategis internal dan eksternal. Salah satu teknik analisis portofolio yang paling populer adalah *BCG Growth-Share Matrix*.

Matriks BCG digunakan untuk menggambarkan variabel dalam portofolio perusahaan serta membantu dalam menentukan strategi pertumbuhan dengan merencanakan keputusan terkait investasi, pengembangan, atau penghentian produk. Metode ini melibatkan beberapa langkah, mulai dari pemilihan produk yang dianalisis, penentuan pasar, perhitungan pangsa pasar relatif, hingga pemetaan ke dalam matriks berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar. Unit bisnis atau lini produk perusahaan diposisikan berdasarkan pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatifnya (Qomariah, 2016). Analisis Matriks BCG, terdapat empat tipe posisi utama. Posisi *question mark* menunjukkan produk dengan prospek pertumbuhan tinggi namun pangsa pasarnya masih rendah. Posisi *star* menggambarkan produk dengan pangsa pasar besar dan pertumbuhan yang

tinggi. Posisi *cash cow* merepresentasikan produk yang mendominasi pangsa pasar tetapi dengan tingkat pertumbuhan yang rendah, sedangkan posisi *dog* menunjukkan produk dengan pangsa pasar serta pertumbuhan yang rendah. Setelah memetakan lini produk dalam matriks, proyeksi posisi di masa depan dapat dibuat dengan asumsi tidak ada perubahan strategi, sehingga manajemen dapat mengidentifikasi tantangan strategis yang dihadapi perusahaan

Strategi yang dapat diterapkan setelah analisis matriks BCG mencakup empat pendekatan. Strategi *build* bertujuan meningkatkan investasi untuk memperbesar pangsa pasar, biasanya diterapkan pada produk dalam kategori *question mark* agar berkembang menjadi *star* dan akhirnya menjadi *cash cow* (Rifky, 2024). Strategi *hold* digunakan untuk mempertahankan posisi produk dalam kategori yang sama, terutama pada kategori *star*. Strategi *harvest* dilakukan dengan mengurangi investasi guna memperoleh arus kas maksimum dari produk atau meningkatkan profitabilitas secara keseluruhan, umumnya diterapkan pada kategori *cash cow*. Sementara itu, strategi *divest* mengarah pada penghentian atau likuidasi unit bisnis yang mengalami kerugian atau memiliki pangsa pasar rendah, biasanya pada kategori *dog*. Meskipun Matriks BCG memiliki keunggulan sebagai alat yang mudah digunakan untuk menentukan posisi strategis bisnis, metode ini juga memiliki keterbatasan. Kategori tinggi dan rendah dalam matriks dianggap terlalu sederhana dan tidak mempertimbangkan faktor daya tarik industri secara menyeluruh. Selain itu, pangsa pasar relatif tidak selalu berkorelasi dengan profitabilitas dan tidak memperhitungkan pesaing kecil yang sedang berkembang pesat.

Siklus hidup produk atau *product life cycle* memiliki keterkaitan erat dengan matriks BCG. Setiap produk mengalami tahapan siklus hidup, mulai dari tahap perkenalan, pertumbuhan, kedewasaan, hingga penurunan. Pada tahap perkenalan, produk baru diperkenalkan ke pasar, sedangkan tahap pertumbuhan menandai peningkatan penerimaan konsumen. Pada tahap kedewasaan, persaingan semakin ketat, sementara tahap penurunan menunjukkan penurunan permintaan yang dapat mengakibatkan produk hilang dari pasar jika strategi yang tepat tidak diterapkan (Tantular & Andarini, 2023).

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan kondisi yang sedang berlangsung atau yang telah terjadi di masa lalu berdasarkan data kuantitatif (Siregar, 2021). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari sumber asli tanpa melalui perantara. Data primer dapat berupa opini individu atau kelompok, hasil observasi terhadap objek fisik, kejadian, atau aktivitas tertentu, serta hasil

pengujian yang relevan dengan penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Analisis portofolio

PT PKC memiliki tiga produk utama, yaitu pupuk urea, pupuk NPK (Nitrogen-Phosphor-Kalium), dan amoniak. Analisis portofolio terhadap ketiga produk ini dilakukan menggunakan BCG *Growth-Share Matrix*, yang merupakan salah satu metode populer dalam mengevaluasi portofolio bisnis. Analisis ini yang digunakan mencakup pangsa pasar relatif setiap produk dibandingkan dengan pesaing utamanya serta tingkat pertumbuhan pasar. Pemetaan posisi produk dalam matriks BCG didasarkan pada data persaingan tahun 2016, yang menjadi acuan dalam menentukan strategi pengembangan dan pengelolaan portofolio produk ke depan Tabel 1.

Tabel 1 Data Hasil Persaingan Produk Urea, NPK dan Amoniak

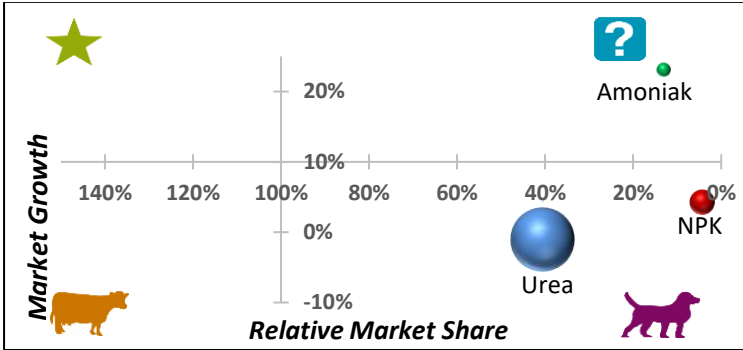
Produk	Market Share (%)	Pesaing Terbesar		Market Share relatif PKC terhadap pesaing terbesar (%)	Gross Profit 2016 (IDR Milyar)
		Market Share (%)	Nama Pesaing		
UREA	17	42	Pupuk Kaltim	40	693
NPK	4	83	Petrokimia Gresik	4	103
AMONIAK	8	64	Pupuk Kaltim	13	31

Data pertumbuhan pasar untuk ketiga produk tersebut dijelaskan pada Tabel 2.

Tabel 2 Data Hasil Pertumbuhan Penjualan Pupuk Urea, Pupuk NPK dan Amoniak

Item	2012	2013	2014	2015	2016	Rata-rata pertumbuhan (%)
Urea	5.550.004	5.216.797	5.589.484	5.490.515	5.329.717	-1
NPK	2.478.399	2.443.456	2.696.933	2.705.807	2.933.716	4
Amoniak	271.509	534.255	628.363	648.574	622.959	23

Berdasarkan tabel 2 penggambaran matriks BCG produk pupuk Urea, pupuk NPK dan Amoniak PKC di tahun 2016 Gambar 1.



Gambar 1 Matriks BCG Produk PT PKC tahun 2016

Gambar 1 menunjukkan bahwa 2 produk PKC yaitu pupuk urea dan NPK berada di posisi *dog*. Posisi *dog* memiliki market Share yang rendah dan dianggap tidak memiliki potensi untuk dikembangkan karena juga berada dalam industri yang tidak atraktif. Pertumbuhan pasar urea bahkan -1% dan NPK hanya 4%, jauh di bawah pertumbuhan ekonomi domestik yang berada pada kisaran 5%. Produk-produk pada kategori ini umumnya dianggap hanya memberikan kontribusi keuntungan yang rendah atau bahkan merugi. Strategi yang umum disarankan untuk unit bisnis atau produk yang telah berada pada kategori *dog* adalah melakukan divestasi, penutupan usaha *likuidasi* atau dipangkas melalui penciutan *retrenchment*. Strategi terbaik dari produk yang berada pada kondisi ini untuk pertama kalinya adalah penciutan, karena banyak *dog* yang mencuat kembali, setelah pemangkasan biaya dan aset besar-besaran akan beralih menjadi bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.

Produk amoniak berada pada kuadran *question mark* karena memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi 23% tetapi pangsa pasarnya masih sangat rendah 8%. Strategi yang disarankan untuk unit bisnis atau produk yang berada di posisi *question marks* ini adalah *build* atau membangun, meningkatkan investasi pada produk atau unit bisnis, meningkatkan pangsa pasar melalui penetrasi pasar maupun pengembangan pasar, untuk mendorong produk-produk dalam kategori ini menjadi *stars* dan akhirnya *cash cow*

Analisis PEST-EL

Untuk menentukan strategi yang sebaiknya dilakukan oleh PKC terhadap ketiga produknya dan bagaimana proyeksi gambaran matriks BCG dalam 5 tahun ke depan (tahun 2021), maka perlu ditelaah terlebih dahulu faktor lingkungan makro apa yang dapat menjadi ancaman dan peluang bagi perkembangan ketiga produk PKC tersebut di masa yang akan datang.

Tabel 3 Hasil Analisis PESTEL

Faktor	Keterangan
<i>Politic</i>	Stabilitas politik Indonesia tetap terjaga namun berpotensi memanas menjelang Pemilu 2019. Pemerintah menerapkan Kartu Tani untuk subsidi pupuk, menjamin pasokan dan harga gas bagi industri pupuk, serta mendorong penggunaan pupuk majemuk dan organik melalui GP3K. Bea Impor 0% berlaku seiring AFTA dan MEA.
<i>Economic</i>	BI memproyeksikan pertumbuhan ekonomi Indonesia 6% pada 2017-2021, didukung investasi dan ekspor. Sektor pertanian tetap strategis, dengan potensi pasar pupuk NPK tumbuh 6,53% per tahun dan meningkat 16% hingga 2021. Kebutuhan amoniak di Asia mencapai 3 juta ton per tahun, termasuk 500 ribu ton di Indonesia. Tren pertanian ke depan berfokus pada produktivitas, mendorong peningkatan penggunaan pupuk.
<i>Social</i>	Pada 2021, penduduk Indonesia diperkirakan mencapai 300 juta jiwa, meningkatkan kebutuhan pangan. Pemerintah menargetkan konversi pupuk tunggal ke majemuk 80% pada 2025, dengan kebutuhan NPK 6,6 juta ton per tahun, sementara subsidi hanya 2,5 juta ton. PT Pupuk Indonesia berencana meningkatkan produksi NPK hingga 3,4 juta ton. Dengan luas sawah 13 juta hektar dan indeks pertanaman rendah, pemerintah menargetkan perbaikan irigasi 3,3 juta hektar untuk meningkatkan produksi pangan dan kebutuhan pupuk.
<i>Technology</i>	Teknologi baru pupuk NPK berbasis nitrat berkembang, namun pasokan dan harga gas yang tinggi menghambat daya saing, terutama terhadap China dan Australia. PT Pupuk Indonesia (Persero) merespons dengan revitalisasi pabrik berbasis teknologi terbaru. Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional 2015-2035 juga mendukung efisiensi dan pengembangan teknologi pupuk nasional.
<i>Environment</i>	Penggunaan pupuk kimia menurunkan kesuburan tanah, sementara tren pupuk organik meningkat. Industri pupuk urea berisiko tinggi dengan regulasi ketat terkait AMDAL dan limbah berbahaya.
<i>Law</i>	Permentan No. 69/2016 mewajibkan pemasokan pupuk bersubsidi, namun sejak 2018 subsidi dialihkan ke petani melalui Kartu Tani. Penyaluran diawasi ketat dengan sanksi bagi pelanggaran, sementara kebijakan penjualan pupuk non-subsidi diawasi KPPU terkait UU Anti-Monopoli.

Pembahasan

Berdasarkan analisis lingkungan makro dan proyeksi pasar hingga 2021, ketiga produk utama PT PKC mengalami dinamika posisi dalam matriks BCG.

Pupuk Urea

Pupuk urea yang pada 2016 berada di posisi *dog* diproyeksikan tetap di posisi yang sama dengan penurunan penjualan akibat kebijakan konversi pupuk tunggal ke pupuk majemuk serta dampak negatif urea terhadap kesuburan tanah.

Pupuk NPK

Sementara itu, pupuk NPK diprediksi mengalami pergeseran dari *dog* ke *question mark* karena meningkatnya kebutuhan pupuk majemuk yang lebih efektif dan efisien, didukung oleh kebijakan pemerintah yang menargetkan konversi 60% pada 2020 dan 80% pada 2025. Potensi pasar pupuk NPK di Indonesia cukup besar dengan pertumbuhan kebutuhan sekitar 6,53% per tahun dan proyeksi kenaikan hingga 16% pada 2021, meskipun produksi PKC masih terbatas pada 400.000 ton/tahun. Untuk meningkatkan kapasitas, PKC berencana membangun tiga pabrik baru hingga 2021.

Amoniak

Sementara itu, amoniak yang pada 2016 berada di posisi *question mark* diproyeksikan tetap di posisi yang sama pada 2021, dengan pertumbuhan pasar yang sedikit melambat dari 23% menjadi 19%. Amoniak memiliki potensi pasar luas sebagai bahan baku industri, namun pertumbuhan pasarnya bergantung pada pasokan gas alam yang mulai menurun di Jawa Barat. Kapasitas produksi amoniak PKC mencapai 660.000 ton/tahun, dengan 610.000 ton/tahun telah terpakai, sebagian besar dikonversi menjadi pupuk urea. Dengan proyeksi penurunan permintaan urea, peningkatan penjualan amoniak dapat dilakukan dengan mengalihkan sebagian produksi urea menjadi amoniak untuk dijual langsung. Alternatif lainnya adalah memaksimalkan kapasitas atau membangun pabrik baru di dekat sumber gas alam, seperti di Sulawesi atau Papua. Namun, keterbatasan kapasitas membuat amoniak sulit berpindah dari *question mark* ke *star* pada 2021.

Proyeksi penjualan pupuk urea, pupuk NPK, dan amoniak untuk PKC pada periode 2017–2021 disusun dengan mempertimbangkan berbagai faktor. Proyeksi ini dibandingkan dengan rencana penjualan dari PT Pupuk Indonesia sebagai *holding company*. Dalam *plotting* matriks BCG untuk ketiga produk pada 2021, diasumsikan bahwa pertumbuhan pasar mengikuti pertumbuhan penjualan PT Pupuk Indonesia, sementara pangsa pasar pesaing terdekat tetap sama seperti pada 2016. Rata-rata pertumbuhan penjualan pupuk urea dalam negeri pada 2012–2016 mengalami penurunan sebesar 1% tabel 2. Kondisi ini

menunjukkan bahwa pasar pupuk urea dalam negeri telah mencapai titik jenuh dan mulai menurun, sehingga dalam siklus PLC, pupuk urea berada pada fase penurunan *decline*.

Pertumbuhan pasar pupuk urea yang memasuki fase penurunan *decline* berbanding terbalik dengan amoniak dan NPK. Rata-rata pertumbuhan volume penjualan amoniak dan NPK pada 2012–2016 meningkat masing-masing sebesar 23% dan 4%, menempatkan kedua produk ini dalam tahap pengenalan *introduction*, dengan kemungkinan amoniak telah memasuki tahap pertumbuhan *growth* karena kenaikan yang signifikan. Perbedaan siklus PLC ini disebabkan oleh berkurangnya permintaan pupuk urea akibat dampak negatifnya terhadap kesuburan tanah serta program konversi dari pupuk tunggal ke pupuk majemuk. Sebaliknya, pupuk NPK diproyeksikan menggantikan urea di masa depan karena efektivitasnya dalam menjaga kesuburan tanah. Sementara itu, pertumbuhan pasar amoniak yang relatif tinggi sejak 2012 didorong oleh penggunaannya yang luas, baik sebagai bahan baku pupuk maupun dalam industri non-pupuk.

Pupuk NPK, dalam matriks BCG 2016 berada di posisi *dog*, seharusnya secara teori berada dalam *fase decline*. Namun, data penjualan menunjukkan masih adanya pertumbuhan, meskipun kecil, sehingga lebih tepat dikategorikan dalam tahap *introduction*. Pada 2021, NPK berpotensi naik ke kuadran *question mark*, yang semakin menegaskan posisinya dalam siklus PLC pada tahap *introduction* atau bahkan *growth*, bukan *decline* seperti yang diperkirakan secara teori.

Simpulan

Lima tahun ke depan, pupuk urea diproyeksikan tetap berada di posisi *dog*, dengan penjualan yang terus menurun secara bertahap dan sebagian dialihkan sebagai bahan baku NPK. Pada PLC, urea berada pada tahap *decline*. Sementara itu, pupuk NPK diperkirakan akan beralih dari posisi *dog* ke *question mark* pada tahun 2021, didukung oleh meningkatnya kebutuhan pupuk majemuk dan program konversi dari pupuk tunggal yang dijalankan pemerintah. Dalam PLC, NPK berada pada tahap *growth*. Adapun amoniak, yang pada 2016 berada di posisi *question mark*, diproyeksikan tetap berada di kuadran yang sama pada 2021 dengan pangsa pasar yang lebih tinggi. Sebagai bahan baku industri selain pupuk, amoniak memiliki peluang besar untuk meningkatkan penjualan, sehingga dalam PLC tetap berada pada tahap *growth*.

Daftar Pustaka

Benítez, N. G., de la Rosa, C. B., Bolaños, B. C., Echeverría, H. C., Padilla, R. C., &

- Vázquez, M. L. (2019). Análisis de PESTEL con mapas cognitivos neutrosóficos para determinar los factores que inciden en la sostenibilidad agropecuaria. Caso de estudio llanura Sur–Oriental de la provincia de Pinar del Río. *Neutrosophic Computing and Machine Learning*. ISSN 2574-1101, 5(1), 38-47.
- Isventina, I., Nuryartono, N., & Hutagaol, M. P. (2015). Analisis daya saing sektor industri prioritas indonesia dalam menghadapi pasar ASEAN. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Pembangunan*, 4(1), 71-93.
<https://doi.org/10.29244/jekp.4.1.2015.71-93>
- Mansyur, N. I., Pudjiwati, E. H., & Murtalaksono, A. (2021). *Pupuk dan pemupukan*. Syiah Kuala University Press.
<https://doi.org/10.52574/syiahkualauniversitypress.379>
- Qomariah, N. (2016). Marketing Adactive Strategy. *Jember: Cahaya Ilmu*.
- Rifky, I. (2024). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis dengan Menggunakan Metode Matriks Boston Consulting Group (Bcg) Pada Penginapan Griya Inayah Syariah di Kota Bandar Lampung.
- Riswandi, R., Prakoso, S., & Fauziah, N. (2017). Suatu tinjauan strategi pemasaran melalui pendekatan BCG (Boston Consulting Group) studi kasus pada PT. Unilever Tbk. *Jurnal Ekonomak*, 3(1), 75-92.
- Samosir, A. P. (2013). Analisis Perhitungan Volatilitas Harga terhadap Struktur Biaya Pupuk Bersubsidi. *Majalah Ekonomi Universitas Airlangga*, 23(3), 3994.
- Siregar, I. A. (2021). Analisis dan interpretasi data kuantitatif. *ALACRITY: Journal of Education*, 39-48. <https://doi.org/10.52121/alacrity.v1i2.25>
- Suharyani, Y. D., & Djumarno, D. (2023). Perencanaan strategis dan pembangunan berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2), 767-778. <https://doi.org/10.55681/jige.v4i2.827>
- Tantular, S. N., & Andarini, S. (2023). Strategi Pengembangan Usaha Berdasarkan Konsep Product Life Cycle (PLC) Dan Boston Consulting Group (BCG) Matriks. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 354-363.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability. *Harlow, Essex Pearson Education Limited*.