

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Pustaka

1. Implementasi Strategi

Setiap perusahaan mengarahkan kegiatan usahanya untuk dapat menghasilkan produk yang dapat memberikan kepuasan kepada konsumen sehingga dalam jangka waktu dan jumlah produk tertentu dapat diperoleh keuntungan seperti yang diharapkan. Melalui produk yang dihasilkannya, perusahaan menciptakan, membina dan mempertahankan kepercayaan langganan akan produk tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh ketepatan produsen dalam memberikan kepuasan kepada sasaran konsumen yang ditentukannya, dimana usaha-usaha pemasaran diarahkan kepada konsumen yang ditujukan sebagai sasaran pasarnya. Dalam hal tersebut pemasaran menunjang perusahaan didasarkan pada konsep pemasaran untuk dapat menentukan strategi pemasaran yang mengarahkan kepada sasaran pasar yang sebenarnya.

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “strategos” yang berasal dari “stratos” yang berarti militer dan ‘ag’ yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang.¹ Hal senada juga disampaikan oleh seorang ahli bernama Clausewitz yang menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. Strategi secara umum didefinisikan sebagai cara mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.²

Strategi merupakan pilihan pola tindakan atau rencana tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dan hendak menjadi apa suatu organisasi di masa yang akan datang dengan mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-

¹ Muhammad H. Mubarak, Manajemen Strategi, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 10.

² Arif Yusuf Hamali, Pemahaman Strategi Bisnis & Kewirausahaan, Prenadamedia Group, Jakarta, 2016, hlm. 25.

kebijakan serta bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut dengan mengalokasikan sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut.³ Sementara Barry Render dan Jay Heizer mendeskripsikan pengertian strategi sebagai rencana aksi organisasi untuk mencapai misi. Setiap bidang fungsional memiliki strategi untuk mencapai misinya dan untuk membantu organisasi dalam mencapai keseluruhan misinya.⁴

Dalam pengertiannya, strategi seringkali terkandung perencanaan yang merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dalam suatu perusahaan. Oleh sebab itu strategi pemasaran dari setiap perusahaan merupakan rencana yang menyeluruh dimana perusahaan berharap mencapai sasaran yang telah ditentukan, yang pada akhirnya untuk merealisasikan tujuan dari perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Sofjan Assauri menyatakan bahwa penyusunan strategi pada dasarnya berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan, sehingga perlu ada kegiatan yang diarahkan, terutama dalam memprediksi perilaku satu dengan yang lainnya.⁵

Secara khusus suatu strategi menentukan rumusan tentang apa yang ingin dicapai, dimana arena yang difokuskan terkait dengan industri dan produk pasar, serta bagaimana pelaksanaannya yang berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber daya dan kegiatan pengalokasiannya untuk setiap produk pasar yang dapat memenuhi peluang lingkungan dan sekaligus dapat menghasilkan keunggulan bersaing.⁶

Perencanaan strategis adalah proses manajerial yang meliputi pengembangan dan pemeliharaan suatu keserasian yang berlangsung terus

³ Muhammad H. Mubarak, Op. Cit., hlm. 7.

⁴ Barry Render, Jay Heizer, Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hlm. 28.

⁵ Sofjan Assauri, Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 74.

⁶ Ibid., hlm. 75.

antara sasaran-sasaran organisasi dengan sumber daya dan berbagai peluang yang terdapat di lingkungannya. Adapun tugas perencanaan strategis yaitu merancang perusahaan sedemikian rupa, agar selalu terdiri dari kegiatan usaha yang cukup sehat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan meskipun beberapa di antara kegiatan usahanya mengalami kemerosotan yang parah.⁷

2. Komponen-Komponen Strategi

Mengenai komponen-komponen atau unsur-unsur dari strategi dapatlah kiranya dinyatakan bahwa suatu perusahaan harus mempunyai unsur-unsur penting sebagai berikut:

- a. Arena, yaitu dimana perusahaan selalu aktif dalam menjalankan aktivitasnya, yang merupakan area produk pasar dimana perusahaan beroperasi seperti inti atau core teknologi dan penciptaan nilai.
- b. Sarana kendaraan, yang digunakan untuk dapat mencapai dan menjangkau arena sasaran seperti pengembangan internal, aliansi, akuisisi dan joint venture.
- c. Unsur pembeda, yang bersifat spesifik dari strategi yang ditetapkan sehingga perusahaan dapat menang dalam bersaing seperti mode, citra dan cepat tembus pasar (masuk pasar).
- d. Tahap rencana, yang menggambarkan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan waktu seperti konstruksi, uji coba dan masuk pasar.
- e. Gagasan logika, yang menggambarkan hasil akan dapat dicapai dengan logika ekonomi yang menekankan pada manfaat atau keuntungan yang dihasilkan seperti replikasi, layanan premium dan skala ekonomi.

Strategi yang dibangun dan disusun secara baik berisi pula lima komponen yaitu diantaranya sebagai berikut:

- a. Lingkup dari suatu perusahaan untuk diperluas dari domain strategik, yang mencakup jumlah dan jenis industri, lini produk dan segmen pasar bersaing atau rencana untuk dimasuki dari dimensi-dimensi tersebut.

⁷ Philip Kotler, Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan dan Pengendalian Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1989, hlm. 64.

- b. Tujuan dan sasaran, dimana strategi harus dapat dirinci dalam menjalankannya pada satu atau lebih dimensi dari kinerja seperti volume, pertumbuhan, kontribusi laba atau Return On Investment (ROI).
- c. Penyebaran dan pengalokasian sumber daya, dimana setiap perusahaan akan menghadapi keterbatasan sumber daya manusia dan keuangan sehingga perlu disiapkan suatu strategi untuk menetapkan keputusan mengenai bagaimana dapat dicapainya dan dialokasikannya sumber daya tersebut di antara bisnis, produk pasar, bagian-bagian fungsional dan kegiatan atau aktivitas di dalam setiap bisnis atau produk pasar.
- d. Pengidentifikasian keunggulan bersaing yang berkelanjutan, dengan penetapan strategi yang menspesifikasikan bagaimana perusahaan akan bersaing dalam setiap bisnis dan produk pasar di dalam bidang bisnisnya, terutama dengan mengembangkan dan mempertahankan keunggulan yang berbeda di atas atau melebihi para pesaing yang ada dan pesaing potensialnya.
- e. Sinergi, yang dilakukan perusahaan yang saling melengkapi bisnisnya, produk pasar, penyebaran atau pengalokasian sumber daya dan saling melengkapi kompetensi serta saling memperkuat satu dengan yang lainnya. Dengan demikian perusahaan mampu meningkatkan kinerja keseluruhan guna meningkatkan kinerja bisnis yang terkait dan pada akhirnya keseluruhan bisnis perusahaan akan menjadi lebih besar lagi.⁸

3. Macam-Macam Strategi

a. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan strategi yang paling tepat digunakan bila peluang yang baik dapat diperoleh di luar kegiatan usaha yang ada sekarang, peluang dimana industri yang bersangkutan berdaya tarik tinggi dan perusahaan mempunyai bauran kekuatan bisnis yang dibutuhkan untuk dapat berhasil.⁹

⁸ Ibid., hlm. 75.

⁹ Philip Kotler, Op. Cit., hlm. 87.

b. Strategi Korporasi

Strategi korporasi merupakan perencanaan jangka panjang secara menyeluruh mengenai bisnis apa yang hendak dimasuki oleh perusahaan yang mempunyai beragam bisnis dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut sebagai bagian dari korporat serta bagaimana cara perusahaan menciptakan nilai konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multi bisnis pada multi pasarnya.¹⁰

Strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis di mana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah distinctive competence menjadi competitive advantage.¹¹

Strategi korporasi pada dasarnya mempunyai dua fokus strategi yaitu perspesifikasian industri dimana divisi bisnis dari organisasi perusahaan akan bersaing pengalokasian sumber-sumber daya perusahaan untuk divisi bisnis itu. Strategi korporasi membuat bidang yang luas dengan keputusan-keputusan pendanaan untuk selalu portofolio dari unit-unit bisnisnya. Dengan strategi korporasi ini, organisasi perusahaan akan lebih dapat menentukan arah untuk jenis-jenis pesaing mana yang akan siap dihadapi oleh divisi bisnis dan sumber-sumber daya yang tersedia untuk menghadapi persaingan dengan lawan-lawan tersebut.

Upaya dalam mengembangkan dan pemeliharaan unggulan yang terdapat pada tingkat korporasi haruslah difokuskan pada upaya menghasilkan sumber-sumber daya manusia yang superior, keuangan dan sumber-sumber daya teknologi serta rancangan selektif dari struktur dan proses organisasi, dan upaya melakukan sinergi antar berbagai bisnis perusahaan. Sinergi pada dasarnya dapat memberikan keunggulan bersaing untuk suatu perusahaan yang mempunyai bisnis yang terkait dengan berbagai investasi riset dan pengembangan,

¹⁰ Muhammad H. Mubarak, Op. Cit., hlm. 103.

¹¹ Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, Jakarta, 2006, hlm. 10.

teknologi produksi dan produk, saluran dan jaringan distribusi serta tenaga penjualan dan promosi bersama.¹²

c. Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis yaitu strategi yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan oleh suatu perusahaan. Tujuan bisnis perusahaan pada umumnya adalah untuk dapat berperan secara domain dalam posisi persaingan perusahaan di pasar. Strategi tingkat bisnis merupakan keputusan untuk mengarahkan agar bisnis perusahaan dapat dipertahankan dan ditingkatkan posisi bersainginya. Upaya ini dilakukan dengan terus melaksanakan perbaikan efisiensi dan mengembangkan teknologi yang digunakan dalam operasi agar dapat mencapai biaya rendah dan harga murah.

Unit bisnis bersaing dengan industri merupakan fokus dari strategi tingkat bisnis. Masalah utama dalam suatu strategi tingkat bisnis adalah menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, maka suatu unit bisnis haruslah mempunyai kompetensi yang sangat gemilang atau terbaik.¹³

d. Strategi Fungsional

Strategi fungsional pada prinsipnya adalah memaksimalkan produktivitas sumber daya. Jadi fokus utama memaksimalkan dan mengarahkan kepada kompetensi dan kapabilitas yang member perusahaan keunggulan kompetitif melalui rencana kegiatan masing-masing fungsi pemasaran, keuangan, riset, dan penelitian, operasi, personalia, maupun system informasi.

Strategi fungsional menggabungkan berbagai kegiatan yang terintegrasi dan kompetensi dari tiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian operasi atau produksi bertanggung jawab mengembangkan strategi yang dapat menekan biaya dan dapat

¹² Sofjan Assauri, Op. Cit., hlm. 78.

¹³ Ibid., hlm. 79.

meningkatkan kualitas produknya. Di sisi lain, bagian pemasaran harus mengembangkan strategi yang dapat meningkatkan penjualan.¹⁴

e. Strategi Konsentrasi atau Penetrasi Pasar

Strategi konsentrasi atau penetrasi pasar adalah jenis strategi pertumbuhan dan merupakan strategi yang paling umum dijumpai pada berbagai perusahaan dimana perusahaan hanya memfokuskan pada satu lini bisnis utamanya dengan menonjolkan prinsip ‘melakukan satu hal dengan sangat baik’. Perusahaan dalam mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya dengan tetap fokus pada bisnis intinya.

Strategi ini digunakan bagi perusahaan yang memiliki bisnis tunggal untuk mengejar pertumbuhannya. Fokus strategi konsentrasi adalah bagaimana meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan mengkonsentrasikan pada bisnis intinya. Dalam strategi konsentrasi perusahaan tidak berarti hanya melakukan hal yang sama dengan cara yang sama secara terus menerus, namun mereka memiliki ragam pilihan tindakan strategis.¹⁵

f. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun di wilayah area geografis pasar yang baru. Perusahaan berusaha mengembangkan perusahaannya dengan cara memperluas pasar dan memasuki pasar baru dengan menggunakan produk atau jasa yang saat ini dimiliki.¹⁶

g. Strategi Pengembangan Produk

Perusahaan yang menggunakan pilihan pengembangan produk secara substansial untuk menarik pelanggan di pasar yang telah ada maupun yang dimiliki oleh pesaing. Pengembangan produk baru yang

¹⁴ Muhammad H. Mubarak, Strategi Korporat dan Pesaing Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 133.

¹⁵ Muhammad H. Mubarak, Op. Cit., hlm. 109.

¹⁶ Ibid., hlm. 114.

masih terkait dengan lini produk yang selama ini telah dimiliki. Pengembangan produk bukan sekedar perubahan tampilan, tetapi menyangkut fitur, karakter, ciri serta atribut-atribut produk. Pengembangan produk sering dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup produk, khususnya produk yang memiliki reputasi yang tinggi dan citra merek yang handal.¹⁷

h. Strategi Inovasi

Strategi inovasi merupakan strategi untuk meraih margin premium yang berkaitan dengan penciptaan dan penerimaan pelanggan atas suatu produk atau jasa baru. Inovasi tersebut merupakan cara yang digunakan perusahaan untuk menciptakan sumber daya baru, memproduksi keunggulan kompetitif atau mendayagunakan sumber daya yang sudah ada dengan meningkatkan potensinya untuk menghasilkan keuntungan di atas rata-rata.

Alasan utama yang mendasari diterapkannya strategi inovasi yaitu menciptakan suatu daur hidup produk baru meskipun membuat pusing produk yang sudah ada. Dengan demikian, strategi inovasi membuat berbeda dengan strategi pengembangan produk yang memperlama siklus hidup dari produk yang telah ada. Hanya saja masih sedikit perusahaan yang menjadikan inovasi sebagai cara yang mendasar untuk membuat relasi dengan pasarnya.¹⁸

i. Strategi Integrasi Vertical

Strategi integrasi vertical merupakan strategi pertumbuhan karena melakukan perluasan usaha dengan menambah bidang usaha dari perusahaan pemasok atau bidang usaha dari perusahaan distributornya. Strategi ini dalam menghasilkan pertumbuhan melalui pertumbuhan internal atau mengakuisisi bisnis lain dengan penguasaan tahap-tahap proses produksi konsumsi dari hulu ke hilir. Terdapat dua jenis integrasi vertical, yaitu sebagai berikut:

¹⁷ Ibid., hlm. 116.

¹⁸ Ibid., hlm. 117.

1) Integrasi Vertical ke Belakang

Integrasi vertical ke belakang atau ke arah hulu merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan pengendalian atas pasokan bahan baku, sumber daya atau jasa. Ini terjadi karena perusahaan menguasai atau membeli perusahaan pemasoknya dengan menjadi pemasoknya sendiri. Dikatakan integrasi vertical ke belakang atau ke hulu karena perusahaan yang diakuisisi berada pada tahapan yang lebih awal dari proses produksi pemasaran.¹⁹

2) Integrasi Vertical ke Depan

Strategi integrasi vertical ke depan atau ke hilir merupakan strategi untuk meningkatkan pengendalian terhadap distribusi output maupun terhadap pengecer atas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dengan menjadi distributor bagi dirinya sendiri. Ini terjadi karena perusahaan menguasai atau membeli perusahaan yang lebih dekat dengan konsumen seperti distributor pedagang besar, pedagang eceran dan konsumsi industri.²⁰

j. Strategi Integrasi Horizontal

Strategi integrasi horizontal adalah strategi yang digunakan untuk memperluas operasi perusahaan dengan mengkombinasikan perusahaannya dengan perusahaan yang lain dalam industri yang sama jenis dengan operasi yang sama. Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi atau merger bisnis pesaing, yang mempunyai lini bisnis yang sama dengan tujuan meniadakan pesaing dan memberikan perusahaan akses pasar dan teknologi yang baru.²¹

¹⁹ Ibid., hlm. 120.

²⁰ Ibid., hlm. 122.

²¹ Ibid., hlm. 124 .

B. Pengembangan Produk

1. Produk.

Secara umum, produk dapat diklasifikasikan dalam dua kategori yaitu: Produk konsumen dan produk perusahaan industri. Produk konsumen adalah produk yang dibuat untuk keperluan dan semua kebutuhan konsumen. Sedangkan produk perusahaan industri adalah barang yang dibutuhkan untuk membuat produk baru atau untuk penyediaan jasa dalam perusahaan.

Dalam praktiknya, produksi jenis produk konsumen lebih rumit dibandingkan dengan penyediaan produk untuk keperluan industri, karena kebutuhan dan keinginan konsumen lebih beragam baik dari sisi jumlah maupun jenisnya. Dan perusahaan dengan segala kemampuan dan risikonya harus mampu merespon setiap kebutuhan konsumen sambil mencari laba/untung dari kegiatan tersebut. Oleh karena itu perusahaan terlebih dahulu harus membuat perencanaan yang matang dan mengembangkan produk baru yang lebih inovatif dan benar-benar efektif. Dan suatu perusahaan tidak akan mencapai keberhasilan dalam jangka panjang apabila semata-mata menjual produk yang berkualitas rendah.

Mengapa aspek-aspek penting diatas harus selalu dilaksanakan, karena: Pertama, kalau kita lihat produk pun juga mengalami daur hidup, sehingga suatu saat akan menemui masa out of date. Apalagi pada saat volume penjualannya menurun dan pnsa pasarnya tergeser oleh produk yang kompetitif. Kedua, karena umur produk, laba yang diperoleh lama kelamaan akan mengalami penurunan. Dalam hal ini, strategi pengenalan produk baru pada waktu yang tepat akan membantu perusahaan dalam mempertahankan tingkat laba yang diharapkan. Ketiga, konsumen semakin selektif dalam memilih produk. Maka produsen mengantisipasinya dengan cara memproduksi suatu produk yang benar-benar baru dengan melakukan

inovasi dan bukan imitasi. Keempat, mempertimbangkan sumber daya dan lingkungan.²²

2. Strategi Pengembangan Produk.

Perusahaan berusaha bertahan, memperkuat posisi, dan memperluas pangsa pasar yang lebih besar dengan menggunakan tambahan pilihan produk/jasa yang baru. Perusahaan menggunakan pilihan pengembangan perubahan produk secara substansial untuk menarik pelanggan dipasar yang telah ada maupun yang memiliki pesaing. Pelanggan yang dimiliki pesaing untuk dialihkan menjadi calon pembeli yang potensial bagi perusahaan.

Pengembangan produk baru yang masih terkait dengan lini produk yang selama ini telah dimiliki. Pengembangan produk bukan sekedar perubahan tampilan, tetapi menyangkut karakter, fitur, ciri dan atribut produk. Pengembangan produk sering dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup produk, khususnya produk yang memiliki reputasi yang tinggi dan citra merek yang handal.

Strategi pengembangan produk termasuk usaha memperpanjang daur hidup produk untuk memanfaatkan reputasi atau merek yang menguntungkan dapat diterapkan dengan cara:

- a. Memperkenalkan model produk yang lebih bervariasi.
- b. Menyempurnakan atau memodifikasi produk yang telah ada sebagai produk baru.
- c. Memperjelas keunikan dan kelebihan produk dibanding yang memiliki pesaing.
- d. Memberikan tambahan pada bentuk, pilihan, ukuran, dan kandungan yang baru terhadap suatu produk.²³

²² Ekawati Rahayu N, Manajemen Pemasaran, Pusat Pengembangan Sumber Belajar (PPSB) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), Kudus, 2008, hlm. 114-115.

²³ Muhammad H. Mubarak, Strategi Korporat dan Pesaing Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 39.

3. Tahap Proses Pengembangan Produk Baru

a. Penciptaan Gagasan

Manajemen puncak perlu menetapkan dan menegaskan kelompok produk apa dan pasar mana yang akan dituju. Maka harus jelas dulu sebelumnya mengenai sasaran produk baru, apakah itu akan berupa pemasukan uang secara maksimal, penguasaan bagian pasar, atau beberapa sasaran yang lain. Perlu juga ditetapkan sebelumnya misalnya, seberapa tinggi kadar upaya yang diperlukan untuk mengembangkan produk asli, atau modifikasi produk yang sudah dipasarkan atau untuk meniru produk pesaing.

1) Sumber Gagasan Produk Baru

Keinginan dan kebutuhan konsumen, identifikasi atas keinginan dan kebutuhan konsumen ini bisa dijalankan dengan penelitian langsung, tes proyeksi, diskusi dengan kelompok tertentu maupun yang berasal dari saran maupun klaim para pembeli. Para ilmuwan, banyak perusahaan menggantungkan pada penemuan dan inovasi para ilmuwan dengan cara penelitian, dan lain sebagainya.

- a) Pesaing, perusahaan memperoleh gagasan-gagasan baru dengan jalan memonitor barang-barang pesaing. Mereka peroleh ini dengan selalu mencari informasi dari distributor, pembekal dan “agen penjualan” mereka, mengenai misalnya siapa saja yang membeli produk baru pesaing dan apa motivasi mereka yang mendorong untuk membeli. Selanjutnya produk pesaing tersebut dibeli, dibongkar, dan akhirnya dicoba untuk memproduksi barang yang lebih baik. Bila ini yang dilakukan, maka strategi mereka ini jelas merupakan peniruan dan perbaikan produk, dan bukannya inovasi produk.
- b) Agen dan penyalur produk, kelompok ini merupakan tangan pertama dalam menampung kebutuhan dan klaim dari

konsumen. Merekalah yang sering mendengar lebih dulu perkembangan di kalangan pesaing.

c) Manajemen puncak, mungkin juga suatu saat memberi suatu gagasan atas terciptanya produk baru.

b. Penyaringan Gagasan

Tujuan penyaringan ialah mencari dan menghilangkan gagasan buruk sedini mungkin. Sebagian besar perusahaan meminta pimpinan mereka agar menuliskan berbagai gagasan dan produk baru dalam bentuk standar yang bisa dinilai oleh panitia produk baru. Mereka menjelaskan produk, pasar sasaran, dan persaingan serta membuat perkiraan kasar mengenai luas pasar, harga produk, biaya dan waktu pengembangan, biaya produksi dan keuntungan.²⁴

Dalam tahap penyaringan ada dua jenis kesalahan yang harus dihindari, yaitu:

- 1) Kesalahan membuang (drop error), jenis ini terjadi bila perusahaan ternyata membuang gagasan yang sebetulnya bagus. Jika dalam proses pengembangan produk baru perusahaan terlalu sering melakukan jenis kesalahan membuang ini, maka sudah waktunya untuk memperbaiki standarnya yang terlalu konservatif.
- 2) Kesalahan jalan terus (go error), jenis ini terjadi bila perusahaan ternyata meloloskan gagasan yang tidak bagus ke tahap pengembangan dan akhirnya tahap kegiatan komersial.

Dalam hal kegagalan produk di pasar, bisa dibedakan tiga kelompok:

- 1) Kegagalan produk mutlak yang mengakibatkan kerugian. Hasil penjualan sama sekali tidak mampu menutup biaya variabel.
- 2) Kegagalan produk sebagian juga menyebabkan kerugian. Namun hasil penjualan bisa menutup seluruh biaya variabel dan sebagian biaya tetap.

²⁴ Philip Kotler, Marketing Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1994, hlm. 220.

- 3) Kegagalan produk relatif menghasilkan keuntungan meskipun kurang dari taraf keuntungan normal perusahaan.²⁵

c. Pengembangan dan Pengujian Konsep

Gagasan-gagasan yang berhasil melewati tahap penyaringan mulai dibahas dalam ruang lingkup konsep produk. Sebelum itu, perlu ditegaskan terlebih dahulu perbedaan antara gagasan produk, konsep produk, dan citra produk.

- 1) Gagasan produk adalah suatu gagasan mengenai produk tertentu yang menurut perusahaan bisa dilempar ke pasar bebas.
- 2) Konsep produk adalah gagasan tadi yang dinyatakan sebagai hal-hal yang bermanfaat bagi konsumen bila dilihat dari berbagai segi.
- 3) Citra produk adalah gambaran khusus yang diperoleh konsumen atas produk tertentu.²⁶

d. Pengembangan Konsep

Dalam menjelaskan pengembangan konsep ini, coba kita lihat contoh berikut. Suatu perusahaan yang besar yang bergerak dalam pengolahan makanan melontarkan gagasan untuk membuat bubuk yang akan dicampur pada susu. Bubuk ini akan meningkatkan gizi dan rasa susu tersebut. Inilah yang disebut gagasan produk. Tetapi seperti yang diketahui bersama, konsumen tidak membeli gagasan produk, melainkan konsep produk.

Setiap gagasan produk bisa diolah menjadi beberapa konsep produk. Pertama, siapa yang menggunakan produk ini? Bubuk tersebut bisa ditujukan bagi bayi, anak-anak, golongan remaja, dewasa, atau orang-orang tua. Kedua, manfaat pokok apa yang akan diperoleh dari produk ini? Rasa, gizi, kesegaran, atau sumber tenaga? Terakhir, saat-saat apa yang paling tepat untuk minum? Makan pagi, makan siang, sore hari, atau larut malam? Dengan contoh pertanyaan-pertanyaan tadi perusahaan akan sampai pada beberapa konsep produk:

²⁵ Philip Kotler, Manajemen Pemasaran analisis, perencanaan, dan pengendalian, Erlangga, Jakarta, 1989, hlm. 444.

²⁶ Ibid., hlm. 448.

- 1) Konsep 1 : minuman langsung jadi untuk makan pagi bagi orang dewasa yang menginginkan sarapan bergizi tanpa banyak persiapan.
- 2) Konsep 2 : minuman selingan lezat bagi anak-anak pada waktu tengah hari.
- 3) Konsep 3 : minuman sehat tambahan bagi orang tua di malam hari sebelum tidur.²⁷

e. Penempatan Konsep

Konsep produk yang telah ditemukan masih perlu penempatan yang jelas sehingga perusahaan bisa menyadari pada tingkat persaingan mana ia akan bertarung. Misalnya, minuman langsung jadi, untuk makan pagi akan bersaing dengan daging, telur, roti, dan kopi. Minuman selingan lezat akan menyaingi minuman ringan, sari buah dan berbagai minuman segar lainnya.²⁸

f. Pengujian Konsep

Tahap berikutnya mencakup pengujian atas konsep yang dilakukan pada sekelompok calon konsumen, baik secara simbolis maupun fisik. Dalam tahap ini suatu deskripsi dengan ketepatan gambaran sudah memadai walaupun keandalan akan lebih mantap bila stimulus makin kongkrit secara fisik. Dalam hal ini, uraian terinci masing-masing konsep disodorkan pada konsumen. Kemudian konsumen diminati pendapatnya dengan beberapa pertanyaan.²⁹

g. Pengembangan Strategi Pemasaran

Langkah berikutnya dalam seluruh proses adalah strategi pemasaran. Dalam hal ini manajer produk baru harus menyusun suatu konsep permulaan strategi pemasaran untuk memperkenalkan produk baru di pasar nanti. Strategi pemasaran ini mencakup 3 bagian pokok, yaitu:

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid., hlm. 449.

²⁹ Ibid.

- 1) Menyatakan rencana penempatan (positioning) produk tersebut, hasil penjualan, bagian pasar serta sasaran keuntungan selama beberapa tahun yang akan datang.
- 2) Memuat perincian harga produk, strategi saluran distribusi dan anggaran pemasaran selama tahun pertama.
- 3) Mengungkapkan sasaran jangka panjang dalam penjualan, keuntungan serta strategi bauran pemasaran.³⁰

h. Analisis Bisnis

Bila manajemen telah menentukan konsep produk dan strategi pemasaran, perusahaan bisa mengevaluasi daya tarik usulan usaha itu. Manajemen harus menilai penjualan, biaya dan perkiraan laba, untuk menentukan apakah mereka telah memenuhi tujuan perusahaan. Jika telah memenuhi tujuan perusahaan. Jika telah memenuhi, produk bisa bergerak maju ke langkah pengembangan produk.³¹

i. Pengembangan Produk

Bila konsep produk lolos dari uji analisis usaha, konsep itu lalu menuju riset dan pengembangan dan/atau rekayasa untuk dikembangkan menjadi produk fisik. Sampai sekarang konsep produk hanya berupa deskripsi kata, gambar, atau contoh bikinan yang sangat kasar. Langkah ini merupakan jawaban apakah gagasan produk bisa diwujudkan ke dalam produk yang mampu dikelola secara teknis dan komersial.³²

Bagian Riset dan Pengembangan membuat satu atau beberapa versi bentuk fisik dari konsep produk agar bisa menemukan sebuah prototipe yang memenuhi kriteria berikut ini:

- 1) Prototipe harus dilihat konsumen sebagai suatu perwujudan atribut-atribut pokok dari konsep produk yang telah dinyatakan sebelumnya.

³⁰ Ibid. hlm. 452.

³¹ Philip Kotler, Marketing Jilid 1, Op.Cit., hlm. 223.

³² Ibid.

- 2) Prototipe harus bekerja dengan aman dalam keadaan dan penggunaan yang biasa/normal.
- 3) Prototipe bisa diproses di pabrik dalam batas-batas anggaran produksi.³³

j. Uji Coba Pemasaran

Sasaran pokok dari pengujian pasar adalah pengkajian atas tanggapan konsumen dan penyalur terhadap masalah-masalah perlakuan, penggunaan, dan pembelian ulang produk senyatanya, serta pengkajian atas seberapa luas pasar sesungguhnya.

k. Komersialisasi

Ujicoba pasar memberi informasi cukup kepada manajemen untuk membuat keputusan akhir tentang pelepasan produk baru. Bila perusahaan berjalan terus dengan komersialisasi, perusahaan akan menghadapi biaya tinggi. Dalam melemparkan suatu produk, perusahaan harus memutuskan kapan, dimana, pada siapa dan bagaimana.

1) Kapan

Keputusan pertama adalah apakah sekarang ini merupakan saat yang tepat untuk memasarkan produk baru. Bila produk baru ini dimaksudkan untuk mengganti produk lain, maka sebaiknya pemasaran produk baru ditunda dahulu dan menanti sampai persediaan produk lama menyusut melalui proses pasar yang wajar. Bila permintaan bersifat musiman, maka produk harus mulai dipasarkan pada musim yang tepat. Bila produksi baru mempunyai kemungkinan untuk disempurnakan lagi, maka bisa saja perusahaan mengorbankan musim penjualan agar nanti menghasilkan produk yang jauh lebih baik dan sesuai dengan permintaan pasar.

³³ Philip Kotler, Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian, Op.Cit., hlm. 465.

2) Di mana (Strategi Geografis).

Perusahaan harus memutuskan apakah hendak melemparkan produk baru ke lokasi tunggal, satu wilayah, beberapa wilayah, pasaran nasional atau pasaran internasional.

3) Kepada Siapa (Target Pasar).

Menurut teknik penjualan produk baru perusahaan harus mengarahkan promosinya pada sasaran-sasaran terbaiknya. Mungkin perusahaan telah merancang segmen-segmen utama berdasarkan uji pasar sebelumnya. Segmen utama untuk produk konsumsi baru idealnya mempunyai empat ciri:

- a) Mereka akan merupakan pemakai awal
- b) Mereka akan merupakan pemakai berat
- c) Mereka akan merupakan pemimpin opini dan menyanjung produk
- d) Mereka bisa diraih dengan biaya rendah.
- e) Bagaimana (Strategi Pasar Paparan).

Perusahaan harus membuat rencana kegiatan untuk memperkenalkan produk baru ke pasar baru. Perusahaan harus merencanakan anggaran pemasaran untuk elemen-elemen bauran pemasaran serta berbagai kegiatan lain.

1. Proses Adopsi Pembaruan oleh Konsumen.

Proses ini melukiskan bagaimana pembeli potensial bereaksi terhadap produk baru yang dimulai dari menyadari adanya produk baru tersebut sampai dengan menerima atau menolak untuk menggunakan. Proses yang berjalan di otak konsumen ini harus benar-benar dipahami oleh manajemen perusahaan agar strategi penetrasi awal benar-benar efektif. Suatu teori pengadopsi dini (early adopter theory) mengatakan bahwa:

- 1) Orang-orang yang berada di dalam pasar sasaran bisa berbeda dalam hal lama waktu antara pertama kali mereka menyadari

adanya produk baru dengan saat mereka mencoba produk tersebut.

- 2) Ada ciri pembawaan khusus yang membedakan pengadopsi dini dengan golongan pengadopsi lambat.
- 3) Media massa yang efisien tersedia untuk mencapai para pengadopsi dini.
- 4) Pengadopsi dini cenderung merupakan panutan dan bisa berjasa dalam mengiklankan produk baru kepada pembeli potensial yang lain.

m. Konsep-konsep Difusi dan Adopsi.

Rogers mendefinisikan proses difusi (penyebaran) sebagai “menyebarnya suatu gagasan baru dari sumber pembaruannya kepada pemakai terakhir”. Sebaliknya, proses adopsi memusatkan pembahasan pada proses mental di mana seseorang mengalami sejak pertama kali mendengar adanya pembaruan sampai dengan menerimanya (final adoption). Adopsi merupakan keputusan seseorang untuk menjadi pemakai tetap produk tertentu.

1) Tahapan dalam Proses Adopsi.

Berdasar hasil penelitian, para pengadopsi produk baru selalu melewati lima tahap, yaitu:

- a) Sadar. Konsumen menyadari adanya pembaruan tetapi kekurangan informasi.
- b) Minat. Konsumen terangsang untuk mencari informasi mengenai pembaruan itu.
- c) Penilaian. Konsumen mulai mempertimbangkan apakah perlu mencoba pembaruan tersebut.
- d) Percobaan. Konsumen mencoba pembaruan itu dalam jumlah kecil untuk menyempurnakan penilaian yang dilakukan sebelumnya.
- e) Adopsi. Konsumen memutuskan untuk menerima dan memakai produk pembaruan itu secara tetap.

- 2) Pengelompokan Golongan Adopsi berdasar Waktu Adopsi atas Pembaruan.
- 3) Golongan pembaharu/pengadopsi dini, bersifat petualang, mereka suka mencoba gagasan baru dengan segala resikonya. Pengadopsi dini bisa memutuskan dengan apa yang disebut respek, mereka ini merupakan panutan atau contoh dalam masyarakat dan menerima suatu gagasan baru lebih cepat namun dengan berhati-hati.
- 4) Golongan mayoritas cepat, merupakan orang keseksamaan, biasanya mereka menerima pembaruan atau gagasan baru sebelum rata-rata orang lain.
- 5) Golongan mayoritas lambat, selalu merupakan sekumpulan orang ragu-ragu/skeptis, mereka menerima atau mengadopsi suatu pembaruan selalu sesudah sebagian besar orang mencobanya.
- 6) Golongan pengekor, merupakan orang-orang yang terikat pada tradisi, orang yang selalu sangsi atau curiga pada perubahan kemudian menerima pembaruan tadi hanya disebabkan karena pembaruan tersebut telah masuk ke satu bagian dari tradisi yang ada.³⁴

C. Volume Penjualan

1. Pengertian Volume Penjualan

Volume penjualan merupakan hasil akhir yang dicapai perusahaan dari penjualan produk yang dilakukan oleh salesman dan tenaga penjual lainnya. Volume penjualan dihitung berdasarkan target yang diasumsikan dengan realisasi yang dicapai. Volume penjualan tidak memisahkan secara tunai maupun kredit, tetapi dihitung secara keseluruhan dari total yang dicapai. Maka kalau volume penjualan meningkat dan biaya distribusi menurun maka tingkat pencapaian laba perusahaan meningkat. Tetapi sebaliknya bila volume penjualan menurun maka pencapaian laba perusahaan menurun.

³⁴ Ibid., hlm. 486.

Volume penjualan adalah barang yang terjual dalam bentuk uang untuk jangka waktu tertentu yang didalamnya mempunyai strategi pelayanan yang baik.

Dari pengertian diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa volume penjualan merupakan suatu tingkatan keberhasilan penjualan produk yang dinilai menurut satuan mata uang berdasarkan hasil usaha yang dilaksanakan.

2. Tujuan Penjualan

Pengusaha atau penjual bisa sukses apabila memilih satu tujuan, dan tujuan tersebut akan menjadi kenyataan apabila dilaksanakan dengan kemampuan dan kemauan yang memadai pada umumnya perusahaan mempunyai tujuan mendapatkan laba tertentu dan mempertahankan atau bahkan berusaha meningkatkan untuk jangka waktu lama. Tujuan tersebut terealisasi apabila penjualan dapat dilaksanakan seperti yang direncanakan. Perusahaan mempunyai tujuan utama dalam penjualan antara lain :

- a. Mendapatkan volume atau nilai penjualan.
- b. Mendapatkan laba.
- c. Menunjang pertumbuhan perusahaan.³⁵

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Volume Penjualan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi volume penjualan menurut Kotler antara lain adalah :

- a. Harga Jual

Faktor harga jual merupakan hal-hal yang sangat penting dan mempengaruhi penjualan atas barang atau jasa yang dihasilkan. Apakah barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dapat dijangkau oleh konsumen sasaran.

³⁵ Philip Kotler, Marketing Manajemen, Erlangga, Jakarta, 2000, hlm. 68.

b. Produk

Produk salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat volume penjualan sebagai barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan apakah sesuai dengan tingkat kebutuhan para konsumen.

c. Biaya Promosi

Biaya promosi adalah aktivitas-aktivitas sebuah perusahaan yang dirancang untuk memberikan informasi-informasi membujuk pihak lain tentang perusahaan yang bersangkutan dan barang-barang serta jasa-jasa yang ditawarkan.

d. Saluran Distribusi

Merupakan aktivitas perusahaan untuk menyampaikan dana menyalurkan barang yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen yang diujinya.

e. Mutu

Mutu dan kualitas barang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi volume penjualan. Dengan mutu yang baik maka konsumen akan tetap loyal terhadap produk dari perusahaan tersebut, begitu pula sebaliknya apabila mutu produk yang ditawarkan tidak bagus maka konsumen akan berpaling kepada produk lain.

Setiap perusahaan memiliki design atau rancang bangun tertentu, akan sangat baik jika sebagian sifat uniknya membedakannya dengan perusahaan lain. Peluang terobosan atau bagian keunggulan bersaing dalam hal-hal tertentu timbul dari penggunaan kekuatan ini pada saat yang sama dalam design atau rancang bangun.³⁶

D. Analisis SWOT

1. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis informasi yang diperoleh, dicari, atau diterima dari berbagai sumber hasil dari pernyataan: apa yang sedang terjadi, kenapa terjadi, dimana terjadi dan kapan terjadi, yang semuanya

³⁶Ibid., hlm. 55.

berasal dari internal dan eksternal berkaitan dengan usaha perusahaan. Analisis ini ditunjukkan untuk mengukur besarnya kekuatan dan kelemahan perusahaan secara keseluruhan, serta kesempatan dan ancaman yang ada diluar perusahaan.³⁷

Analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategik yang dipakai untuk mengidentifikasi 4 faktor utama yang memengaruhi kegiatan organisasi sepanjang masa. SWOT adalah akronim dari Strength (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), (Peluang), Threats (Ancaman). Kekuatan adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif, yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan strategik dalam mencapai sasarannya. Kekuatan digunakan untuk mengubah kelemahan menjadi kekuatan. Kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal, selalu harus dianalisis hubungannya dengan faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman. Disanalah ketertarikan empat faktor tersebut. Bukan itu saja kedua faktor internal dan eksternal itu harus bertemu pada titik singgung (the fit) dengan visi dan misi organisasi. Kekuatan bermanfaat untuk memperbaiki kelemahan, menangkap peluang dan untuk menghindari ancaman.³⁸

Analisis SWOT merupakan identifikasi yang bersifat sistematis dari faktor kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman lingkungan luar strategi yang menyajikan kombinasi yang terbaik diantara keempatnya. Perusahaan dapat menentukan setrategi setelah menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, yaitu dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada, sekaligus memperkecil atau mengatasi kelemahan yang dimilikinya untuk menghindari ancaman yang ada. Hasil analisis SWOT hanya boleh digunakan sebagai arahan, bukan pemecahan masalah.³⁹

³⁷Etika Sabariah, Manajemen Strategis, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2016, hlm. 41.

³⁸J. Salusu, Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit, PT. Grasindo Anggota IKAPI, Jakarta, 2015, hlm. 175.

³⁹Arif Yusuf Hamali, Op.Cit., hlm. 107.

Analisis SWOT merupakan suatu teknik yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan penyorotan yang cepat atas situasi strategi perusahaan.

a. Peluang (Oppurtunity)

Merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecendrungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang dalam perusahaan.

b. Ancaman (Threats)

Merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya tawar menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaruan peraturan dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan.

c. Kekuatan (Strength)

Merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau perusahaan yang membuat perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumberdaya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

d. Kelemahan (Weaknesses)

Merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.⁴⁰

⁴⁰Jhon A, Pearce II, Richard B, Robinson Jr, Manajemaen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Salemba Empat, Jakarta 2014, hlm. 156-157.

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil analisis adalah arahan/rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, dengan mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan dan tidak terlihat.

Berdasarkan uraian di atas ada hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pembuatan analisis SWOT, yaitu:

- 1) Analisis SWOT bisa saja sangat subjektif, oleh karena itu dua orang menganalisis sebuah perusahaan yang sama, tetapi menghasilkan SWOT yang berbeda.
- 2) Pembuat analisis harus realistis dan menjabarkan kekuatan dan kelemahan internal. Kelemahan yang disembunyikan atau kekuatan tidak dijabarkan akan membuat arahan strategi menjadi tidak bisa digunakan.
- 3) Analisis harus didasarkan atas kondisi yang sedang terjadi, bukan situasi yang seharusnya terjadi.
- 4) Hindari “grey areas”. Hindari kerumitan yang tidak perlu dan analisis berlebihan.⁴¹

2. Keterbatasan Analisa SWOT

Analisis SWOT merupakan kerangka pilihan bagi banyak manajer selama periode waktu yang panjang karena kesederhanaannya dan kemampuannya untuk menggambarkan esensi formulasi strategi yang baik menyesuaikan peluang dan ancaman perusahaan dengan kekuatan dan kelemahannya. Akan tetapi, analisis SWOT merupakan pendekatan konseptual yang sangat luas sehingga rentan terhadap beberapa kelemahan utama.

⁴¹Arif Yusuf Hamali, Op.Cit., hlm. 110-111.

- a. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan kekuatan internal dan menggagap remeh ancaman eksternal.
- b. Analisis SWOT dapat bersifat statis dan berisiko mengabaikan kondisi yang berubah.
- c. Analisis SWOT dapat terlalu menekan pada satu kekuatan atau elemen strategi.
- d. Sesuatu kekuatan tidak selalu menjadi sumber keunggulan kompetitif.⁴²

Meskipun punya berbagai keterbatasan analisis SWOT merupakan peralatan yang bermanfaat untuk menganalisis situasi perusahaan. Dengan analisis SWOT diharapkan perusahaan mampu menyeimbangkan antara kondisi internal yang direfrensikan oleh kekuatan dan kelemahan dengan kesempatan dan ancaman lingkungan eksternal.⁴³

3. Tiga Aspek dalam Analisis SWOT

Tiga aspek dalam analisis SWOT terdiri dari:

- a. Aspek Global

Aspek global adalah aspek yang bersifat garis besar, yang kadang-kadang bersifat internasional serta tidak jarang bersifat religius. Aspek global ini sangat berkaitan dengan Misi dan Visi yang harus dikembangkan perusahaan kita. Aspek tersebut tentu akan bersifat jangka panjang biasanya sampai dengan jangka 25 tahunan lebih.

- b. Aspek Strategis

Aspek strategis merupakan penjabaran yang lebih rinci kedalam rencana kerja yang lebih bersifat jangka menengah (biasanya 5 tahunan) guna merealisasikan yang sudah dirumuskan oleh rencana global. Dalam rencana strategis ini kita harus mampu untuk memikirkan berbagai alternatif strategi yang mungkin dapat untuk

⁴² Ibid., hlm. 160-161.

⁴³ Usman Effendi, Asas Manajemen, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 94.

merealisasikan rancangan global, dengan memperhatikan SWOT yang ada pada organisasi.⁴⁴

c. Aspek Operasional

Aspek operasional merupakan aspek yang bersifat jangka pendek atau tahunan, atau bahkan kurang dari setahun misalnya rencana untuk satu semester, ataupun triwulan bahkan mungkin bulanan atau mingguan. Rencana operasional ini akan menjabarkan secara operasional serta rinci terhadap rencana strategis.⁴⁵

Berdasarkan ruang lingkup masalah yang dihadapi oleh setiap manajer dalam organisasi dengan rentang waktu yang berbeda dalam suatu rencana, sehingga menyebabkan adanya rencana global (global plan), rencana strategik (strategic plan), dan rencana operasional (operational plan). Rencana global berisikan tentang tujuan suatu organisasi secara menyeluruh. Apa yang menjadi tujuan akhir suatu organisasi atau perusahaan yang bersifat jangka panjang. Tujuan demikian dapat dilihat sebagai misi pernyataan umum identitas dan pedoman dalam pembentukan strategi suatu organisasi. Di mana dalam pengembangannya harus memerhatikan situasi dan kondisi serta perkembangan organisasi di masa yang akan datang tentunya selalu terkait dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi.

E. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang di jadikan sebagai landasan peneliti diantaranya adalah:

1. Penelitian yang dilakukan dengan judul, “Analisis Pengembangan Produk Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Pupuk.” Dengan kesimpulan, Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa ada pengaruh

⁴⁴H. Indriyo Gitosudarmo, manajemen strategis, BPFE, Yogyakarta, 2008, hlm. 117-120.

⁴⁵Ibid., hlm. 127.

- pengembangan produk pupuk secara signifikan terhadap volume penjualan pupuk.⁴⁶
2. Penelitian yang dilakukan dengan judul, “Strategi Pengembangan Produk Di Industri Media Cetak di Indonesia (Bertahan di Tengah Persaingan dengan Media Online).” Dengan kesimpulan, Strategi industri media cetak dengan membuat produk baru di dunia maya serta modifikasi produk dengan menampilkan produk yang berkualitas merupakan cara untuk menampilkan nilai lebih media cetak di mata konsumen. Hal ini terkait posisi kedewasaan industri media cetak dalam fase umur hidup sebuah produk.⁴⁷
 3. Penelitian yang dilakukan dengan judul, “Pengaruh Biaya Pengembangan Produk Terhadap Volume Penjualan Pada CV. Panamas Ligar Perkasa Rajapolah Tasikmalaya.” Dengan kesimpulan, Bahwa Pelaksanaan pengeluaran biaya pengembangan produk oleh Panamas Ligar Perkasa untuk meningkatkan volume penjualan, berpengaruh secara positif terhadap volume penjualan.⁴⁸
 4. Penelitian yang dilakukan dengan Judul, “Formulasi Strategi Pengembangan Produk terhadap Tingkat Volume Penjualan Studi Kasus pada PT. Indomilk.” Dengan Kesimpulan, Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai formulasi strategi pengembangan produk terhadap tingkat volume penjualan pada PT. Indomilk, maka dapat mengambil suatu kesimpulan yaitu adanya peningkatan biaya pengembangan produk maka akan diikuti dengan peningkatan penjualan.⁴⁹
 5. Penelitian yang dilakukan dengan judul, “ Pengembangan Produk Tekstil Pada Industri Kecil Menengah Batik Tradisional dan Sutera di Jawa

⁴⁶ Muhammad Ato'illah, Analisis Pengembangan Produk untuk Meningkatkan Volume Penjualan, Jurnal WIGA, Vol. 5 No 1, Maret 2015, hlm. 72.

⁴⁷ Sholahuddin, Strategi Pengembangan Produk di Industri Media Cetak di Indonesia, BENEVIT Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 17 No 1, Juni 2013, hlm. 17.

⁴⁸ Yudi Machyudi, Pengaruh Biaya Pengembangan Produk Terhadap Volume Penjualan Pada CV. Panamas Ligar Perkasa Raja Polah Tasikmalaya, Jurnal Akuntansi FE Unsil, Vol. 4, No 1, 2009, hlm. 592.

⁴⁹ Weman Suardi, Formulasi Strategi Pengembangan Produk Terhadap Tingkat Volume Penjualan, Jurnal Ilmiah Ranggagading, Vol. 5, No 1, April 2005, hlm. 51-52.

Tengah.” Dengan kesimpulan, Pengembangan produk dalam industri adalah hal yang mutlak perlu dilakukan, agar produk yang dihasilkan tidak statis dan menyebabkan terjadi kejenuhan pasar.⁵⁰

Adapun ringkasan yang dapat dilihat pada tabel mengenai perbedaan dan persamaan pada penelitian terdahulu dan penelitian ini, pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Mohammad Ato'illah	Analisis Pengembangan Produk Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Pupuk.	Penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan menggunakan strategi pengembangan produk.	Perbedaan penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dan menggunakan teknik tidak langsung sedangkan yang saya lakukan menggunakan teknik langsung dengan pengambilan laporan penjualan bulanan.
2	Sholahuddin	Strategi Pengembangan Produk Di Industri Media Cetak Di Indonesia (Bertahan di Tengah Persaingan dengan Media Online).	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Perbedaan penelitian ini adalah menggunakan siklus umur produk, diferensiasi dan penelitian yang saya lakukan adalah siklus pengembangan produk.

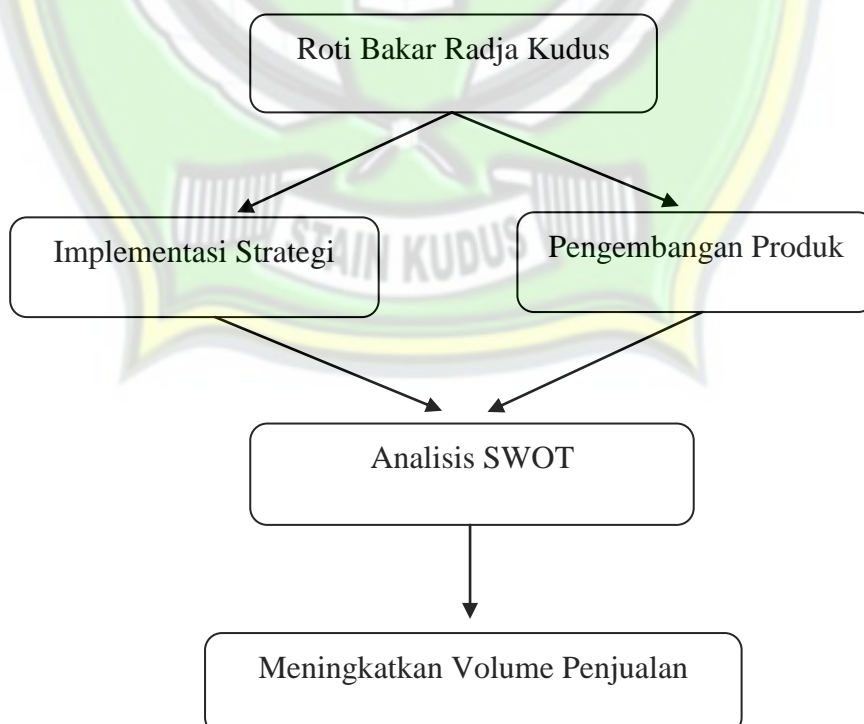
⁵⁰ Sicilia Sawitri, Pengembangan Produk Tekstil Pada Industri Kecil Menengah Batik Tradisional Dan Sutera Di Jawa Tengah, TEKNOBUGA Vol. 1, No 1, April 2008, hlm. 29.

3	Yudi Machyudi	Pengaruh Biaya Pengembangan Produk Terhadap Volume Penjualan Pada CV. Panamas Ligar Perkasa Rajapolah Tasikmalaya.	Penelitian ini sama-sama menggunakan metode kualitatif dan menggunakan volume penjualan.	Perbedaan penelitian ini adalah menggunakan proses penelitian dengan pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan dan penelitian yang saya lakukan yaitu melakukan implementasi strategi supaya tingkat volume penjualannya naik.
4	Weman Suardi	Formulasi Strategi Pengembangan Produk terhadap Tingkat Volume Penjualan Studi Kasus pada PT. Indomilk.	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan menggunakan analisis SWOT.	Perbedaan penelitian ini yaitu untuk meningkatkan biaya pengembangan produk supaya diikuti dengan peningkatan penjualan dan penelitian saya untuk meningkatkan volume penjualan supaya kedepannya tetap bisa bertahan dimasa yang akan datang.
5	Sicilia Sawitri	Pengembangan Produk Tekstil Pada Industri Kecil Menengah Batik Tradisional Dan Sutera Di Jawa Tengah.	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Perbedaan ini adalah menggunakan langkah pengembangan produk melalui

				survei pasar serta pemasaran dan penelitian yang saya lakukan dengan cara memodifikasi produk yang sudah ada dalam beberapa segi seperti warna, bentuk dan desain.
--	--	--	--	--

F. Kerangka Berfikir

Untuk mempermudah proses Implementasi Strategi Pengembangan Produk Dalam Meningkatkan Volume Penjualan di Roti Bakar Radja Kudus, maka disusunlah suatu model sederhana kerangka penelitian agar dapat memahami Implementasi Strategi Pengembangan Produk Dalam Meningkatkan Volume Penjualan di Roti Bakar Radja Kudus. Adapun kerangka berfikir pada penelitian ini ditunjukkan pada gambar 2.1



Gambar 2.1 : Kerangka Berfikir

Maksud dari kerangka berfikir diatas adalah bahwa Roti Bakar Radja Kudus harus melakukan pengembangan produk usahanya melalui implementasi strategi supaya tingkat volume penjualan naik. Dengan melakukan hal tersebut diharapkan perusahaan dapat mengembangkan usaha dengan baik sehingga kedepanya atau dimasa yang akan datang dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

