

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Strategi

###### a. Pengertian Strategi

Strategi ialah rancangan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang perusahaan. suatu strategi memiliki arah tujuan dalam menuju sasaran target pasarnya. Strategi bermula dari zaman peperangan dimana strategi tersebut digunakan untuk mengalahkan lawan. Tjiptono mengungkapkan istilah pada strategi berawal dari bahasa Yunani kata *strategeia* yang berarti *stratos atau militer dan agi* yaitu pemimpin. Secara umum strategi adalah proses yang terkait dengan pelaksanaan rancangan dan bertindak pada aktifitas dalam jangka waktu lama, adanya konsep mengenai strategi ini diharapkan perusahaan dapat terus berkembang. Pendapat Pearce II & Robinson Jr menyatakan strategi merupakan rencana skala besar yang berorientasi pada kurun waktu tertentu, digunakan pendekatan pada lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan pada suatu perusahaan.<sup>1</sup> Hal ini sejalan dengan Stephanie K.marrus Sukristono strategi merupakan suatu proses rencana para *leader* yang memiliki fokus dan tujuan organisasi pada jangka waktu tertentu, dengan upaya sasaran bisa di capai.<sup>2</sup> Chandler mengungkapkan bahwa strategi ialah tujuan dari suatu perusahaan, serta mengalokasikan semua sumber daya yang menurut perusahaan sangat penting agar bisa tercapai. Selain strategi yang bersifat umum pendapat pakar ahli strategi Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2015:4) menganggap persaingan sebagai hal yang sangat penting, adapun definisi dari strategi yang memiliki terjemahan sebagai berikut:

---

<sup>1</sup> Ujang Syahrul Mubarrok, *Penerapan SWOT Balanced Scorecard pada Perencanaan Strategi Bisnis* (Surabaya: CV Jakad Publishing, 2018), 33

<sup>2</sup> Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,2008), 31

“Strategi adalah tindakan yang bersifat tambahan (selalu meningkat) dan tiada hentinya, dilakukan berdasarkan pandangan tentang apa yang diinginkan oleh konsumen dimasa mendatang. Dengan hal ini strategi selalu dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kemampuan penting (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi ini didalam bisnis yang dilakukan”.<sup>3</sup>

Sedangkan dalam pemasaran dalam perspektif Syariah menjelaskan bahwa pemasaran adalah perang, perang membutuhkan strategi dan teknik adalah salah satu yang diajarkan dalam islam untuk mempersiapkan menggunakan strategi dan taktik dalam menghadapi persaingan bisnis. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada Surat At Taubah Ayat 41. Allah Berfirman:

أَنْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ  
وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ۚ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ  
تَعْلَمُونَ ﴿٤١﴾

Artinya: “Berangkatlah kamu baik dalam keadaan merasa ringan maupun berat, dan berjihadlah kamu dengan harta dan dirimu di jalan Allah, yang demikian itu adalah lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui.” (QS At Taubah Ayat 41).<sup>4</sup>

Dari pengertian ahli di atas menjelaskan dan dapat di ambil kesimpulan bahwa strategi merupakan rancangan yang sistematis dan di buat oleh pimpinan perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dalam jangka waktu tertentu,

<sup>3</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT:Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,2014), 3

<sup>4</sup> Ikhsan Bayanuloh, *Marketing Syariah*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2019), 28

dengan menggunakan berbagai metode pada perusahaan dalam mencapai *competitive advantage* serta tujuan jangka panjang. Strategi ialah suatu tujuan dan rancangan yang akan dicapai yang nantinya perusahaan dapat lebih unggul dari pesaingnya rancangan tersebut mencakup tujuan, kebijakan dan tindakan yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam memenangkan persaingan. Strategi ini dibuat oleh perusahaan agar perusahaan lebih unggul dalam persaingan hingga dapat menguasai pangsa pasar. fungsi dari strategi ialah supaya rancangan yang telah dibuat oleh perusahaan dapat di terapkan secara efektif. Semua hasil keputusan dikatakan baik jika proses perancangannya berjalan sesuai dengan yang di harapkan oleh perusahaan.

Chan dan Sam (2005) mengemukakan strategi yang baik adalah:

- 1) Fokus pada strategi ini yang fokus terhadap sesuatu serta pada perusahaan berfokus pada tujuannya.
- 2) Divergensi/gerak menjauh, merupakan suatu strategi perusahaan dimana perusahaan selalu mengikuti alur kompetisi dengan empat metode yaitu menghilangkan, mengurangi, menciptakan serta meningkatkan
- 3) Moto yang memikat, dalam strategi ini perusahaan harus benar-benar bisa menarik para konsumen dengan kata-kata yang menarik.

Dalam strategi secara simultan Sofjan (2013) menyatakan ada enam fungsi yaitu:

- 1) Menginformasikan visi yang akan dicapai
- 2) Menghubungkan suatu kekuatan potensi perusahaan dengan peluang disekitar lingkungan perusahaan
- 3) Memanfaatkan keberhasilan yang didapatkan serta dapat mengidentifikasi adanya peluang yang akan datang
- 4) Menciptakan sumber daya yang lebih banyak
- 5) Mengarahkan aktivitas pada perusahaan untuk lebih maju
- 6) Respon terhadap keadaan yang sedang dihadapi atau yang akan datang.

Sedangkan perusahaan dapat juga gagal dalam menerapkan strategi yang tidak bisa di terapkan di perusahaan, adapun kegagalan dalam penerapan strategi menurut Yuwono, Sukarno & Ichsan (2002) ialah:

- 1) Strategi yang tidak berkelanjutan strategi ini terjadi karena pihak perusahaan kurang dalam mensosialisasikan atau menginformasikan suatu strategi.
- 2) Antara sumber daya dengan strategi tidak memiliki hubungan artinya perusahaan tidak melakukan rancangan pada SDM supaya memiliki hubungan antara tujuan, visi dan misi pada perusahaan
- 3) Tidak adanya hubungan anggaran dan strategi dalam perusahaan suatu anggaran dari proses manajemen dibutuhkan dalam aktivitas pekerjaan sehingga tercapainya sasaran strategi pada perusahaan.
- 4) Perusahaan lemah dalam system strategi sehingga perusahaan belum maksimal dalam mengevaluasi efektivitas kegiatan perusahaan.<sup>5</sup>

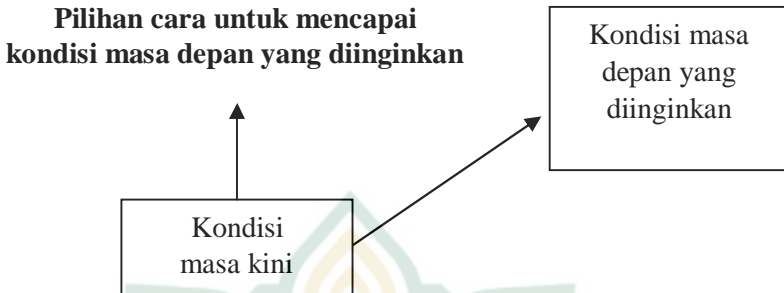
Adapun dari konsep strategi yang berkaitan dengan keberhasilan suatu rencana adalah *Distinctive Competence* yaitu perusahaan melakukan tindakan yang dapat memberikan produk lebih dari para pesaingnya dan *Competitive Advantage* tindakan spesifik perusahaan yang agar lebih unggul dari pesaingnya.<sup>6</sup> Menurut penelitian, merupakan proses yang rumit terjadi dalam perumusan strategi yaitu ketika menyusun alternatif dan memilih cara untuk mencapai tujuan. Dalam alternatif strategi jarang yang dijadikan sebagai dokumentasi dalam perumusan strategi, sedangkan beberapa strategi yang terpilih akan berarti jika beberapa alternatif yang tidak dipilih juga didokumentasi untuk memudahkan suatu perusahaan dalam menjelaskan perencanaan strategi yang terpilih. Adapun sebagai tabel yang di gambarkan sebagai berikut:

---

<sup>5</sup> Ronal Watrianthos, dkk, *Kewirausahaan dan Strategis Bisnis*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 126-127

<sup>6</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 4

**Tabel 2.1**  
**Pemilihan Strategi**



Sumber: Tejdo Tripomo, Udin (2005:18)

Dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan pemilihan tujuan perusahaan dimasa yang akan datang dan bagaimana proses dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Perencanaan strategi secara tepat akan berdampak pada keputusan dan tindakan perusahaan dalam mencapai tujuannya, semisal pada perusahaan yang menggunakan strategi harga unggul, mempunyai gambaran produk tertentu, lokasi, harga iklan, membuat produk, pelayanan dan organisasi.<sup>7</sup>

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan para pelaku bisnis untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan memperoleh keunggulan bersaing. Dengan demikian, strategi memiliki tujuan dan rencana tertentu yang akan memberikan keunggulan yang kompetitif. Rencana tersebut meliputi tujuan, kebijakan dan tindakan yang dilakukan perusahaan dalam mempertahankan posisi perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis.

Dari sudut pandangan etika bisnis, islam tidak memperbolehkan persaingan bebas yang memperbolehkan semua cara dalam bersaing karena tidak sesuai dengan prinsip muamalah yang diatur dalam islam. Agama islam menegaskan umatnya menyegerakan dalam kebaikan,

<sup>7</sup> Tedjo Tripomo & Udin, *Manajemen Strategi* (Bandung: Rekayasa Sains Bandung, 2005), 18

dengan kata lain persaingan tidak berarti usaha menjatuhkan pesaing lainnya, tetapi dengan cara melakukan kebaikan bagi usahanya. Rasulullah SAW mencontohkan tentang persaingan yang sehat dengan pelayanan baik dan jujur sesuai kondisi barang yang dijual serta melarang kerja sama dalam persaingan yang tidak sehat karena termasuk perbuatan dosa yang harus di hindari. Dijelaskan dalam QS. Al Baqarah ayat 188:

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى  
 أَحْكَامٍ لِيَتَأْكَلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ  
 وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿١٨٨﴾

Artinya: “Dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain diantara kamu dengan jalan yang batil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui”. (QS Al Baqarah:188).<sup>8</sup>

Adapun etika bisnis islam memiliki maksud dan tujuan di yang dijelaskan

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمٍ  
 الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ۚ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ  
 لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٩١﴾ فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ

<sup>8</sup> Iwan Aprianto, dkk, *Etika dan Konsep Manajemen Bisnis Islam* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020), 31

فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ

كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, apabila disebut untuk menunaikan sholat jum’at, maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan tinggalkan jual beli. Yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu mengetahui. Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.” (QS. Al Jumu’ah:9-10).

Dalam firman Allah SWT tersebut mengandung makna, bisnis dilaksanakan tidak menyepelkan urusan agama yang benar (hakiki). Tujuan masa depan dalam melakukan bisnis yaitu etika utama yang ditetapkan Al Qur’an, maka pelaku usaha tidak hanya mencari keuntungan akan tetapi selalu mementingkan masa depan. Dari penjelasan di atas terdapat maksud dalam bisnis secara islami yakni mencari rida Allah (*mardlotillah*), memperoleh kesenangan Allah (*pleasure of Allah*), mencari rahmat Allah SWT, mendapatkan pahala, keseimbangan dunia dan akhirat, memiliki manfaat bagi masyarakat dan mendatangkah berkah serta rezeki dari Allah SWT.<sup>9</sup>

**b. Analisis Strategi dan Tahapan Manajemen Strategi**

Manajemen strategis didefinisikan oleh David dalam Nugraha Pranadita srategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan atau mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan dalam fungsional yang dapat membantu suatu perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan.

Beberapa strategi yang di kemukakan Wheelen & Hunger dalam Zuriani Ritonga ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan. Tiga tingkatan strategi

---

<sup>9</sup> Iwan Aprianto, dkk, *Etika dan Konsep Manajemen Bisnis Islam*, 33-34

manajemen yang luas dapat berkembang sesuai dengan perusahaan yaitu:

1) Strategi Korporasi (*Corporation Strategy*)

Dalam strategi ini menggambarkan berbagai tujuan perusahaan untuk menjadikan perusahaan lebih luas secara keseluruhan dan untuk manajemen berbagai macam sasaran produk pada bisnis. Terdapat tiga kategori dalam tingkatan strategi korporasi, yaitu:

a) Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Pada strategi pertumbuhan ini merupakan tahap proses pertumbuhan yang sedang dilewati oleh perusahaan.

b) Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)

Pada strategi stabilitas ini merupakan strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk menghadapi penurunan pendapatan yang dialami perusahaan.

c) Strategi Penghematan (*Retrenchment Strategy*)

Pada strategi ini digunakan dalam perusahaan untuk meminimalisir usaha yang dilakukan pada perusahaan.<sup>10</sup>

Adapun dari proses analisis strategi dapat di lihat ditabel berikut antara strategi ditingkat korporat (*Corporate Strategy*) dan Strategi ditingkat Bisnis (*Business Strategy*).

**Tabel 2.2**  
**Proses Analisis Strategi**

<b>Strategi di Tingkat Korporat</b>	<b>Strategi di Tingkat Bisnis</b>
1. Perusahaan menganalisis seluruhnya yang bersangkutan secara kekuatan dan daya tarik perusahaan.	Menganalisis interaksi hubungan dari posisi strategi bisnis sekarang dengan ancaman strategi yang akan datang.
2. Menganalisis kinerja perusahaan, jika pengelolaan pimpinan secara	Mengukur kemungkinan hasil

<sup>10</sup> Zuriani Ritonga, *Buku Ajar Manajemen Strategi* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020), 47

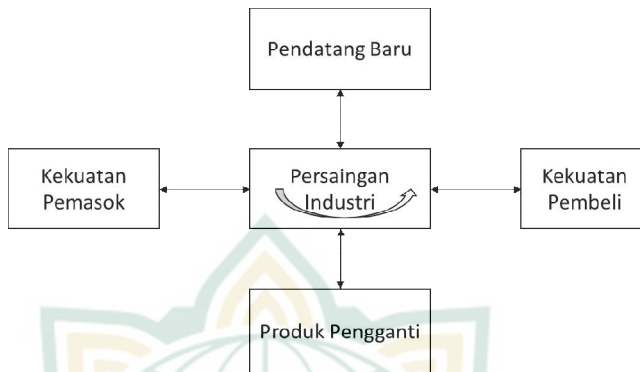


Strategi di Tingkat Korporat	Strategi di Tingkat Bisnis
efisien.	
3. Perbandingan antara kinerja yang dilakukan dengan kinerja yang ada sekarang, untuk mengetahui ketidakseimbangannya	Perbandingan antara hal dengan tujuan alternatif keseimbangan
4. Menganalisis alternatif kepemimpinan dengan gabungan beberapa strategi pada tingkat bisnis	Menganalisis strategi alternatif untuk pengurangan keseimbangan.
5. Penilaian dari beberapa strategi alternatif dan pemilihan strategi yang tepat	Penilaian dari beberapa strategi alternatif dan pemilihan strategi yang tepat

Sumber : Freddy Rangkuti (2014:10)

Dalam strategi korporat masalah serius yang dihadapi yaitu memutuskan usaha apa yang ingin dikembangkan, dipertahankan dan di lepaskan. Menurut Keinichi Ohmae dikutip Freddy Rangkuti dalam menerapkan strategi korporat harus berlandaskan atas keinginan konsumen, setelahnya perusahaan memproduksi produk maupun jasa yang sesuai atas keinginan konsumen. Sementara itu, Michael E.Porter dalam Freddy Rangkuti mengungkapkan bahwa perancangan strategi korporat sebelumnya mengetahui keunggulan bersaing yang ada, dan menerapkan startegi pada bisnis. Dalam menciptakan keunggulan bersaing perusahaan perlu pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli serta produk pengganti yang dapat dikatakan sebagai pesaing industri. Lebih jelasnya dirangkum dalam tabel berikut:

**Gambar 2.1**  
**Lima Kekuatan Persaingan dalam Industri**



Sumber: Michael E.Porter dalam Freddy Rangkuti,(2014:12)

Berdasarkan gambar di atas disimpulkan bahwa strategi korporat merupakan dasar dan acuan yang digunakan penyusunan beberapa strategi di tingkat bisnis dan fungsional. Dalam hal ini ketiga strategi yakni strategi korporat, strategi fungsional dan strategi bisnis yang sudah disusun menjadikan suatu keterkaitan strategi yang saling mendukung satu sama lain untuk menciptakan keunggulan perusahaan.<sup>11</sup>

2) Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi bisnis di terapkan pada perusahaan untuk tahapan produk atau bagian pada bisnis yang merupakan strategi menegaskan pada posisi bersaing produk ataupun jasa yang memiliki proses pengelompokkan pasar tertentu. Terdapat tiga kategori dalam tingkatan strategi bisnis yang digunakan oleh perusahaan, yaitu:

a) Strategi kepemimpinan biaya (*Cost Leadership Strategy*)

Strategi dimana perusahaan harus berinovasi dengan produknya untuk menjadi produsen dengan harga yang paling rendah dibandingkan dengan

<sup>11</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT:Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,2014), 12

para pesaing lainnya. Perusahaan yang menang dalam hal harga memiliki keunggulan bersaing untuk memenangkan persaingan dengan cara perusahaan harus menentukan target pasaran serta harga yang dipasarkan untuk konsumen. Dengan demikian strategi berjalan lancar ketika konsumen mengetahui perubahan harga, ketika para pesaing memiliki produk yang sejenis, dan ketika perusahaan memanfaatkan keuntungan yang didapatkan dari segi ekonomis. Perusahaan akan dapat keuntungan serta menguasai pangsa pasar untuk perang harga jika harga yang diterapkan menurut konsumen lebih rendah dibandingkan dengan para pesaingnya.

Cara ini di terapkan dalam perusahaan untuk menggunakan strategi biaya rendah dan dapat memenangkan persaingan dalam pasar. Perusahaan yang berhasil dalam menerapkan biaya rendah akan mengetahui *competitive advantage* dalam pesaingnya. Serta perusahaan yang menjadi pemimpin biaya juga menekankan untuk biaya yang tidak perlu dalam operasi perusahaannya. Akan tetapi penerapan dalam strategi ini dapat menyebabkan bahaya terhadap perusahaan. Perusahaan hanya memperhatikan biaya manufaktur yang dikelola tanpa memikirkan dampak dari biaya pembelian, distribusi, ataupun biaya *overhead*. Adapun bahaya lain dari penerapan strategi biaya rendah mengancam kesalah pahaman terhadap para pesaing lainnya.<sup>12</sup>

b) Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Suatu perusahaan menciptakan pembeda dengan pesaingnya jika perusahaan tersebut mampu menciptakan ciri khas yang dianggap penting oleh konsumen, selain menggunakan penetapan harga yang rendah yang sudah banyak digunakan oleh pesaing. Strategi pembeda juga dapat dilakukan dengan penetapan harga tinggi, sehingga proses pembedaan dengan membuat

---

<sup>12</sup> Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis & Kewirausahaan* (Jakarta : Prenadamedia Group, 2016), 125-126

perincian strategi untuk membedakan penawaran yang diberikan dengan penawaran pesaing. Diferensiasi merupakan perincian suatu pembeda yang digunakan untuk membedakan penawaran perusahaan dari pesaingnya.

Aaker dalam Ferdinand mengungkapkan bahwa strategi diferensiasi strategi yang dapat digunakan untuk menilai konsumen dengan membandingkan produknya serta dapat menjaga loyalitas konsumen. Strategi yang berhasil harus mampu mencipatakan nilai pelanggan, menimbulkan anggapan dengan ciri khas dan baik dan menampilkan produk yang susah untuk di tiru pasar pesaing. Kunci sukses dalam strategi diferensi terletak pada anggapan pelanggan daripada anggapan bisnis lainnya. Kotler & Susanto dalam Tampi beranggapan bahwa perusahaan dapat melakukan pembeda dari yang lain, dengan cara mengetahui sumber *competitive advantage* jika ada, perusahaan mempunyai ciri utama dalam pembeda, menentukan tempat efektif dan memberi informasi penempatan dipasar, dengan upaya tersebut perusahaan dapat memberi penawaran yang berbeda kepada suatu pangsa pasar. Adapun tiga strategi yaitu diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan dan diferensiasi citra pada perusahaan.

Diferensiasi produk dapat di nyatakan sebagai produk yang nyata serta memiliki kelengkapan yang baik. Dalam diferensiasi produk memiliki keberhasilan tersendiri dalam menguasai pangsa pasar dengan produk barunya dan akan mengalahkan produk yang lama. Masuknya produk baru dalam pasar dengan memiliki *brand* ternyata memiliki pengaruh yang positif terhadap konsumen.

Diferensiasi pelayanan ialah peningkatan pelayanan dan mutu untuk menarik konsumen dan memberikan penetapan harga kepada konsumen. Sedangkan menurut penelitian Mahajan, *et.al* diferensiasi pelayanan adalah kemampuan sumber

daya manusia maupun dari teknologinya menggunakan hal pelayanan yang berbeda dengan pesaingnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Bhargavan menegaskan bahwa suatu perusahaan dapat melakukan pembeda dari pesaingnya dan memberikan jaminan terhadap produk dan pelayanannya.

Diferensiasi citra merupakan hal yang penting juga dalam bisnis terutama untuk konsumen yang setia dalam hal ini dapat mengetahui citra perbedaan dari para pesaingnya. Membangun citra yang kuat membutuhkan kerja keras dan ide yang cemerlang, karena citra tidak dapat dikelola lewat media saja akan tetapi membentuk citra pada *brand* yang memerlukan dalam perusahaan kepada konsumennya.<sup>13</sup>

### 3) Strategi fokus (*Focus Strategy*)

Suatu strategi yang digunakan perusahaan untuk memilih beberapa pangsa pasar untuk barang atau jasa yang di rancang guna memenuhi keinginan, kebutuhan minat dan konsumen. Strategi fokus berkembang di berbagai pangsa pasar yang berbeda. Kunci strategi fokus tertuju pada kemampuan organisasi dalam menentukan kebutuhan konsumen sarasannya dan meningkatkan *skill* yang dibutuhkan dalam melayani para konsumen. Idealnya strategi ini di pergunakan dalam macam-macam usaha kecil yang mengalami kekurangan sumber daya dalam menjangkau pasar yang lebih luas. Umumnya pemikiran dalam membangun fokus strategi antara lain kekuasaan penuh disuatu wilayah tertent, menargetkan konsumen dengan kebutuhan atau minat yang nyaris sama.

Pada dasarnya strategi fokus mengacu pada nilai konsumen, baik menjadi perusahaan yang mempunyai biaya terendah ataupun pembeda ciri khas dari produk tersebut. Tetapi menerapkannya dalam sasaran pangsa tertentu. Selain menguntungkan, strategi fokus juga

---

<sup>13</sup> Nicky Hannry Ronaldo Tampi, “Analisis Strategi Diferensiasi Produk, Diferensiasi Layanan Dan Diferensiasi Citra Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Pemasaran (Studi Pada PT.Telkomsel Grapari Manado), Jurnal EMBA 3, no.4 (2015), 70

memiliki resiko atau bahaya. Perusahaan yang cenderung berjuang lebih dalam untuk memenangkan cakupan pangsa pasar agar mendapat keuntungan yang maksimal dan ancaman dari kompetitor yang lebih besar yang berada dalam pasar tersebut menghilangkan secara perlahan segmen pasar perusahaan kecil.<sup>14</sup>

4) Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi fungsional digunakan untuk manajemen operasional, keuangan, pemasaran dan SDM. Strategi fungsional mengacu pada tingkatan korporasi dan strategi bisnis, strategi ini berfokus untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya dalam *value* untuk pemenuhan konsumen. Strategi ini mengacu pada operasional sebab secara langsung dapat di terapkan pada manajemen perusahaan.

5) Strategi Diversifikasi

Dalam strategi ini terdapat tiga jenis strategi diversifikasi yakni diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal dan diversifikasi konglomerat. Dalam hal ini strategi menambah produk atau membuat produk baru, namun masih terkait biasanya disebut dengan strategi diversifikasi konsentrik. Apabila hanya menambah produk atau jasa baru yang mungkin tidak berkaitan dengan pelanggan yang sudah ada maupun belum biasa disebut dengan strategi diversifikasi horizontal. Jika strategi diversifikasi konglomerat yaitu strategi yang menambah produk atau jasa yang tidak berkaitan.

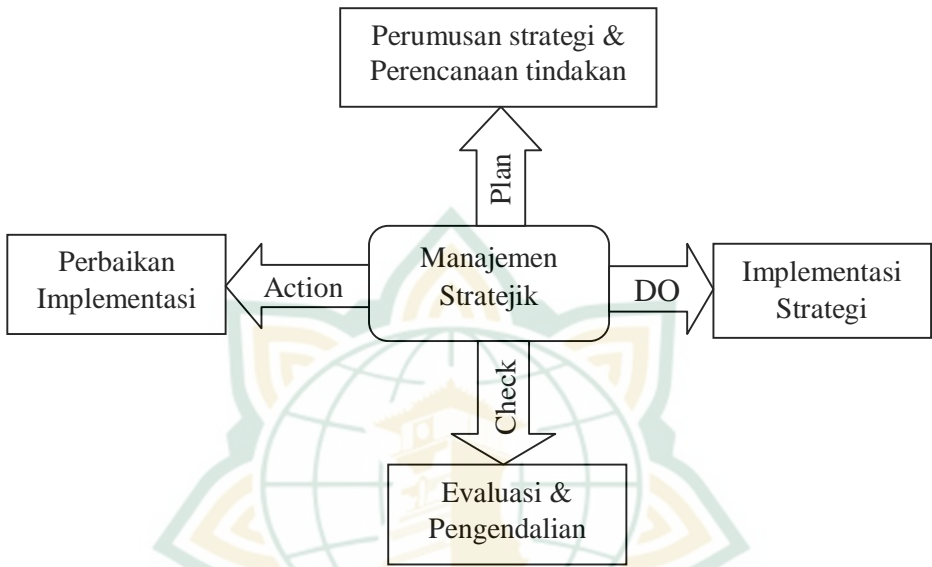
**c. Tahapan Perumusan Strategi**

Fred R. David dalam Tdejo Tripomo berpendapat manajemen strategik merupakan seni dan ilmu studi dalam rancangan, penerapan dan evaluasi dari sekumpulan keputusan bersifat *Cross Function*, guna menjadi acuan dalam melakukan sesuatu untuk fungsi Sumber daya manusia, lingkup pemasaran, keuangan dan produksi agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam keputusan yang bersifat *Cross Function* dapat dijelaskan sebagai suatu strategi.

---

<sup>14</sup> Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis & Kewirausahaan* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 128-130

**Gambar 2.2**  
**Manajemen Strategik PDCA**



Sumber: Fred R.David dalam Tedjo Tripomo, Udin (2005:27)

Manajemen strategi disebut juga suatu proses dalam mengendalikan strategi guna rumusnya berjalan secara baik selaras dengan tujuan. Dalam menjalankan strategi harus dengan aktivitas PDCA (*Planning-Doing-Controlling-Actuating*). Strategik PDCA berisi kegiatan perumusan, penerapan, evaluasi, pengendalian, tindakan perbaikan dari rumusan dan penerapan. Adanya manajemen strategic PDCA harapannya suatu strategi dapat diolah dengan baik, di terapkan guna menggabungkan semua aktivitas dalam perusahaan.<sup>15</sup> Dalam strategi memiliki 3 tahapan manajemen yang runtut yaitu Formulasi Strategi, Implementasi strategi dan Evaluasi Strategi. Masing-masing memiliki karakteristik tersendiri yaitu:

<sup>15</sup> Tedjo Tripomo & Udan, *Manajemen Strategi* (Bandung: Rekayasa Sains, 2005), 27-28

1) Formulasi Strategi

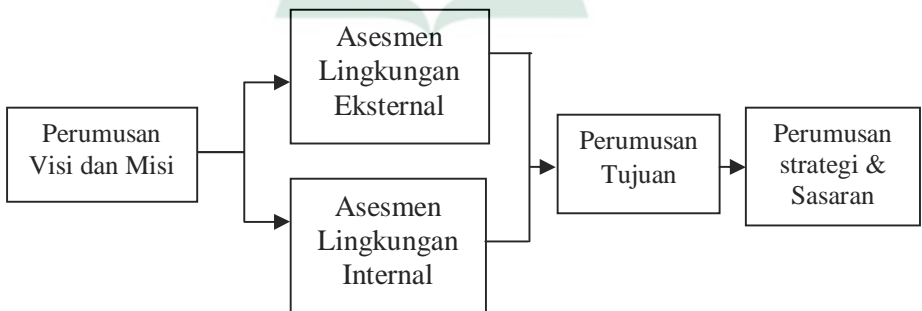
Formulasi strategi yaitu strategi yang memiliki perencanaan yang berkaitan dengan tujuan yang di capai. Aktivasnya meliputi analisis strategi, perencanaan strategi dan pemilihan strategi.

Strategi ini diterapkan secara baik yang memiliki hubungan kuat dengan analisis lingkungan, dalam formulasi strategi diperlukan informasi atau data dari analisis lingkungan tersebut. Beberapa hal yang perlu dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam formulasi strategi antara lain:

- a) Dapat memahami visi dan misi serta keadaan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengetahui arah tujuan perusahaan.
- b) Posisi perusahaan terdiri dari posisi perusahaan dalam pangsa pasar, laba rugi perusahaan, kondisi internal pada perusahaan seperti kemampuan SDM perusahaan.
- c) Kemampuan dalam menentukan faktor eksternal maupun internal yang dihadapi saat ini. Adanya menentukan faktor tersebut dapat digunakan untul memudahkan dalam kegagalan maupun keberhasilan pada perusahaan dalam tujuan yang dicapai.
- d) Mencari solusi alternatif yang dilakukan suatu pencapaian tujuan dalam perusahaan pada waktu jangka panjang.

**Gambar 2.3**

**Proses Formulasi Strategi**



Sumber: Ahmad (2020:8)



Dalam hal ini penyusunan strategi berhubungan dengan fungsi utama perusahaan, strategi ini dirumuskan secara simple karena menitikberatkan pada tindakan faktor internal dan eksternal. Secara khusus akdon menetapkan beberapa hal di pertimbangkan dalam penyusunan strategi yaitu: (1) menentukan visi misi yang akan di capai perusahaan, (2) mengetahui lingkungan sekitar perusahaan, (3) menganalisis posisi perusahaan untuk mempertahankan keberadaannya.<sup>16</sup>

Strategi tingkat perusahaan (*Corporate Level Strategi*) dirumuskan oleh pihak manajemen atas memiliki tujuan secara keseluruhan. Terdapat empat aktivitas dalam *corporate level strategi* pada perusahaan yaitu menetapkan strategi umum yang berkaitan, memilih salah satu strategi yang cocok untuk diterapkan, menentukan tugas dari masing-masing lini perusahaan dan mengalokasikan sumber daya. Berbagai alternative *General Strategi* yang didapat digunakan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor seperti faktor lingkungan internal dan eksternal yakni:

- a) Konsentrasi strategi digunakan perusahaan dalam memusatkan satu lini bisnis. Strategi ini bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing dengan memfokuskan semua sumber daya pada satu produk.
- b) Strategi stabilitas memusatkan pada lini bisnis untuk mempertahankan usahanya. Strategi ini diterapkan perusahaan pada industri yang memiliki pertumbuhan rendah atau industri tidak mengalami perkembangan.
- c) Strategi pertumbuhan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan pertumbuhan serta tujuannya untuk terus berkembang secara berkelanjutan dalam hal pangsa pasar, penjualan dan laba rugi.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Ahmad, *Manajemen Strategis* (Makassar: CV Nas Media Pustaka, 2020), 9

<sup>17</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Stratejik Konsep, Kasus dan Implementasi* (Jakarta: PT Grasindo,2007), 82-85

## 2) Implementasi Strategi

Setelah formulasi strategi dibuat langkah selanjutnya adalah penerapan dengan tindakan. Dalam hal ini implementasi strategi adalah suatu tindakan untuk mewujudkan strategi dan kebijakan melalui pengembangan program, prosedur serta anggaran perusahaan. Proses implementasi mencakup struktur, perubahan budaya keseluruhan dan system manajemen dari perusahaan, implementasi dalam manajemen sumber daya manusia merupakan upaya dalam mengubah tujuan strategi dengan tindakan yang dilakukan yakni melakukan program kerja. Bagaimanapun bagusnya suatu strategi bila tidak diimplementasikan, maka strategi tersebut tidak berarti bagi pengembangan sumber daya manusianya.

Bahwasannya implementasi strategi merupakan proses penerapan strategi yang disusun sistematis secara keseluruhan dengan penyediaan sumber daya yang menguntungkan. Dalam penerapan strategi dapat menggunakan formulasi guna membantu pembuatan tujuan kerja, penyediaan barang dan menguatkan SDM. Implementasi strategi merupakan tahap selanjutnya dari formulasi dengan beberapa tujuan yakni: (1) pemilihan strategi dan kunci sukses, (2) menetapkan strategi sasaran dan tujuan, (3) melaksanakan, mengamati serta mengawasi secara nyata dari hasil analisis dalam mencapai tujuan secara optimal. Adapun dalam mengimplementasikan strategi terdapat beberapa tahapan antara lain: (a) merencanakan dan menganalisis (b) menginformasikan perubahan, (c) memajukan perubahan, (d) meresmikan pengembangan dimasa peralihan, (e) mempertahankan kondisi serta tindak lanjut.

Hal ini pimpinan di tegaskan untuk melakukan keseluruhan kegiatan sumber daya manusia dalam perusahaan, dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi hal tersulit dalam pelaksanaan yaitu pada penerapan strategi (implemetasi), Penerapan dalam manajemen sumber daya manusia mencakup semua dari motivasi, pemberian upah sampai pengamatan, supaya penerapan

berjalan secara optimal, perlu adanya system *controlling* yang baik.

3) Evaluasi Strategi (Pengawasan)

Evaluasi strategi merupakan upaya memantau hasil dari formulasi strategi dan penerapan strategi serta perbaikan jika terdapat kekurangan dari strategi sebelumnya. Dengan strategi pengawasan pimpinan dapat mengetahui beberapa jenis masalah yang dihadapi, proses pengawasan dilakukan secara terus menerus sehingga penerapan strategi dapat terealisasi sesuai harapan, karena strategi ini dapat mengurangi masalah maupun kendala dalam penerapan strategi yang telah di formulasikan. David Hunger dan L.Wheelen dikutip Ahmad mengemukakan meskipun strategi pengawasan merupakan tahapan terakhir dalam manajemen strategi, akan tetapi strategi ini menyatakan kendala dalam penerapan strategi dan memajukan perubahan keseluruhan agar dapat berjalan secara efektif.

Pandangan utama dalam evaluasi mengukur dan menciptakan *feedback*, pengukuran kinerja digunakan dalam memantau dan mengawasi hasil kerja yang menjadi sasaran untuk mencapai tujuan. Dalam evaluasi terdapat tiga tahapan yaitu tahap pertama pengukuran kinerja, tahap kedua menganalisis dan pengawasan kinerja, tahap ketiga pelaporan.<sup>18</sup>

**d. Keunggulan Bersaing**

Langkah pertama yang harus dilakukan seorang manajer perusahaan ialah menilai keunggulan dari produk yang di tawarkan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas pada perusahaan dengan bertujuan untuk menyelidiki dan menganalisis sumber daya yang unggul dalam hal persaingan serta mendukung perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dan mencapai tujuan perusahaan yang diinginkannya. Terdapat empat kriteria untuk menilai kekuatan dalam persaingan, sumber daya dan kapabilitas disebut dengan VIRIN yang memiliki arti Bernilai (*Valuable*), Langkah (*Rare*), Tidak mudah ditiru (*Inimitability*), Tidak dapat tergantikan (*Nonsubstituted*).

---

<sup>18</sup> Ahmad, *Manajemen Strategis* (Makassar: CV Nas Media Pustaka, 2020), 10-13

Sebagaimana penjelasan mengenai empat kriteria tersebut adalah:

1) Bernilai (*Valuable*)

Pada perusahaan memiliki nilai sangat penting dimata konsumen maupun para konsumen dalam sumber daya kapabilitas yang menciptakan nilai bagi perusahaannya dengan menginovasikan produk yang ditawarkan atau dengan cara membuat konsumen merasa puas akan pelayanan yang perusahaan berikan serta perusahaan mampu meminimalisirkan ancaman para pesaing dengan produk yang sejenis. Produk perusahaan dikatakan unggul apabila produk tersebut mampu menarik konsumen tanpa adanya paksaan serta mendapatkan respon yang positif dari calon konsumen maupun konsumen pelanggan tetap.

2) Langkah (*Rare*)

Dalam perusahaan pasti memiliki strategi maupun produk unggulan yang dijadikan sebagai kekuatan dalam perusahaan. dalam perusahaan memiliki produk yang langka dan sulit untuk ditiru para kompetitor meskipun produk tersebut sejenis maupun sama akan tetapi soal rasa, kualitas bisa di rahasiakan dengan cara membuat produk inovasi terus menerus agar sulit di tiru.

3) Tidak mudah ditiru (*Inimitability*)

Perusahaan menggunakan strategi ini agar bertujuan untuk menjadikan produknya unggul dalam persaingan, selain merahasiakan dalam proses bahan bakunya yang menjadikan sulit untuk para kompetitor meniru perusahaan juga memiliki strategi masing-masing agar produk yang diproduksi dapat menjadi unggulan produk dari para kompetitor yang lain.

4) Tidak dapat tergantikan (*Nonsubstituted*)

Strategi ini berbeda dengan strategi yang lain, pada strategi ini perusahaan mampu menciptakan keunggulan bersaing perusahaan terus menerus melakukan evaluasi produk, pengiriman barang maupun pelayanan dan mempertahankan loyalitas pada perusahaan. konsumen akan merasa senang dan puas jika dilayani dengan

sepenuh hati dan baik *fast respon* dalam menghadapi keluhan pada konsumen.<sup>19</sup>

Menurut Kotler & Amstrong dikutip Aprizal *competitive advantage* merupakan suatu kelebihan daripada competitor yang didapatkan dengan menjadikan nilai tambah kepada *customer*, baik dengan harga yang relatif murah bahkan mencantumkan manfaat lebih dengan harga lebih tinggi sesuai yang ditawarkan. *Competitive advantage* dapat dilihat dari sudut pandang yang berbeda pertama, menegaskan strategi keunggulan bersaing ialah kelebihan perusahaan mengenai sumber daya dan *skill* yang ada. Pemaparan ini setiap perusahaan yang berkompetensi pada pemasaran, manufaktur, dan inovasi dapat dibuat sebagai sumber mencapai *competitive advantage*.

Penerapan dari tiga kompetensi perusahaan dapat mendorong strategi hingga menuai hasil suatu produk yang berdaya saing tinggi. *Skill* dan asset yang memiliki ciri khas dapat dijadikan sumber dari *competitive advantage*. *Skill* yang berbeda merupakan potensi perusahaan yang karyawannya berperan penting dalam mencapai keunggulan. Potensi perusahaan dalam menumbuhkan *skill* karyawan secara optimal akan menciptakan usaha yang unggul dalam implementasi strategi berdasarkan SDM serta tidak mudah ditiru kompetitornya. Kedua, SDM ditujukan guna mendorong terciptanya kinerja dengan biaya rendah, serta tidak sama dengan perusahaan lain.

Sedangkan menurut Styagraha dalam Aprizal *competitive advantage* adalah potensi organisasi dalam menambahkan nilai yang lebih terhadap barang daripada kompetitor dan nilai tersebut akan memberi manfaat lebih bagi konsumen. *Competitive advantage* dapat di hitung dengan beberapa variabel antara lain: Harga, Kualitas, pengiriman yang dapat diandalkan, dan *time to market*.

#### a. Harga

Harga merupakan suatu kelengkapan yang perlu di nilai oleh *customer*, manajer perusahaan harus mengetahui seberapa pentingnya penentuan harga apakah berpengaruh terhadap sikap *customer*.

---

<sup>19</sup> Ibnu Hajar, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: ANDI Anggota IKAPI, 2019), 100-101

## b. Kualitas

*Quality* produk merupakan keselarasan produk dengan kebutuhan konsumen ataupun pasar. *competitive advantage* perusahaan dari segi *quality* ditinjau dapat menawarkan produk yang bermutu dan mempunyai penampilan yang baik serta menambah nilai lebih terhadap konsumen daripada kompetitornya.

c. *Delevery Dependability* (Pengiriman yang dapat diandalkan)

Suatu potensi perusahaan dalam memberikan produknya dengan ketepatan waktu, jenis, dan volume yang diinginkan dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

d. *Time to Market*

Memperkenalkan produk baru dengan tepat dibandingkan kompetitornya.<sup>20</sup>

Sedangkan menurut Porter dalam Slamet Riyanto keunggulan bersaing merupakan suatu potensi perusahaan dalam mengelola keuntungan di atas laba yang bisa diraih pesaing didalam sebuah pasar dalam industri yang sama. Perusahaan dalam *competitive advantage* selalu mempunyai potensi untuk mengetahui perubahan pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang tepat. Porter mengemukakan penyusunan *competitive advantage* dalam perusahaan berkembang dari strategi umum perihal memberi petunjuk mengenai variable *competitive advantage* ialah ketidakmampuan, ketahanan serta kemudahan dalam meniru. Menurut Aaker dikutip Slamet Riyanto *competitive advantage* merupakan inti kinerja yang ada dalam pangsa pasar, unggulnya suatu usaha berkembang dari nilai yang bermanfaat yang dibuat perusahaan untuk konsumen. Kemudian perusahaan dapat menghasilkan keunggulan lewat salah satu dari strategi umum itu, maka terciptanya *competitive advantage* (keunggulan bersaing).

Perihal peningkatan kinerja dalam perusahaan, keunggulan bersaing dinilai sebagai suatu hal yang di gunakan sebagai strategi di perusahaan. Pemahaman keunggulan bersaing perusahaan melihat secara

---

<sup>20</sup> Aprizal, *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Penjualan Komputer)* (Makassar: Celebes Media Perkasa,2018) 46-48

keseluruhan dari kinerja yang dilakukan perusahaan mengenai proses produksi, proses pemasaran, saluran distribusi dan penjualan. Yang nantinya *competitive advantage* merupakan posisi perusahaan sebagai langkah unggul dari kompetitor. Menurut Syafar diikuti Slamet Riyanto dalam pendekatan berbasis sumber daya (*resources based*) memperhatikan kegiatan ekonomi dari segi pemanfaatan sumber daya dan kemampuannya, tidak menganut pasar yang dikuasai, upaya mempertahankan sumber daya dan kemampuan dalam membangun daya saing yang ditujukan pada upaya memegang peluang dan meminimalisir ancaman dari kompetitor, sehingga membangun strategi untuk menghalangi para kompetitor dengan upaya yang sulit untuk di samai (*barriers to imitation*). D'aveni dalam Syafar dikutip Slamet riyanto mengemukakan inti dari keunggulan bersaing yaitu dinamis penuh semangat dan sulit dipertahankan, persaingan saat ini dan yang akan datang perlu dipertimbangkan sebagai dinamika tinggi dan sesuatu yang tidak aktif (pasif), sehingga harus melalui kondisi tersebut dengan pemikiran yang strategis.<sup>21</sup>

## 2. Produk

### a. Pengertian Produk

Produk ialah keseluruhan hasil dari produksi suatu perusahaan yang memiliki wujud barang (*tangible product*) dan dapat disentuh maupun dilihat, dirasakan, dan dapat dimanfaatkan. Dalam beberapa ahli berpendapat tentang produk yakni Tjiptono, 2007 mengemukakan bahwa produk merupakan segala suatu yang mampu di tawarkan produsen untuk dapat diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan maupun dikonsumsi pasar dalam pemenuhan kebutuhan sehari-hari ataupun sebagai keinginan pangsa pasar yang memiliki kemanfaatan. Secara umum produk ialah pemahaman dari produsen atas apa yang dapat ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui kebutuhan konsumen sesuai dengan apa yang dimiliki serta dapat berkompetensi serta memiliki daya beli

---

<sup>21</sup> Slamet Riyanto, *Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun*, Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi, 5 No.3 (2018),162

pasar yang tinggi. Berbeda halnya dengan pendapat Stanton, 2007 adapun definisi dari produk ialah kumpulan atribut yang nyata dan real yang didalamnya ada warna, harga dalam kemasan, prestise pabrik, prestise pengecer dan pelayanan dari pabrik serta grosir dan eceran yang diterima konsumen sebagai sesuatu kepuasan pembelian. Sedangkan menurut Kotler dan Armstrong, 2013 menjelaskan bahwa produk ialah suatu barang yang ditawarkan dalam pangsa pasar untuk dibeli, digunakan dan dimanfaatkan oleh konsumen guna untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan para konsumen. Sedangkan menurut Djaslim Saladin, produk dapat diartikan sebagai tiga pengertian:

- 1) Pengertian sempit, produk dapat dikatakan sempit apabila produk tersebut merupakan kumpulan dari sifat yang memiliki wujud dan dikenal dalam memiliki bentuk yang menyerupai produk lain.
- 2) Pengertian luas, produk dapat dikatakan luas apabila produk tersebut merupakan kelompok yang memiliki sifat nyata wujudnya maupun tidak terwujud yang didalamnya produk tersebut ada harga, warna, kualitas mutu produk, kemasan, prestise eceran, prestise pabrik, pelayanan yang diberikan kepada konsumen dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen
- 3) Pengertian secara umum, produk dapat memiliki arti hal yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat serta dapat memuaskan keinginan para konsumen.<sup>22</sup>

Berdasarkan dari paparan penjelasan diatas, bahwa dapat disimpulkan bahwa produk merupakan segala sesuatu yang ditawarkan oleh produsen kepada konsumen untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan keinginan konsumen serta dapat memberikan kepuasan tersendiri dalam konsumen maupun memiliki manfaat lainnya. Selain itu menurut pendapat lainnya, produk merupakan rincian dari konsep produk, kemasan, harga, merk, label, pelayanan dan jaminan pada mutu, kualitas produk.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Anang Firmansyah, *Pemasaran Produk dan Merk*, (Surabaya: Qiara Media, 2019) 3-4

<sup>23</sup> Tengku Firli Musfar, *Buku Ajar Manajemen Pemasaran Bauran Pemasaran sebagai Materi Pokok dalam Manajemen Pemasaran*, (Bandung:CV Media Sains Indonesia, 2020), 29-30

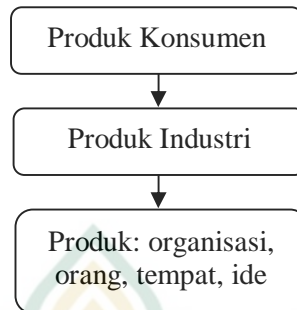


**b. Klasifikasi Produk**

Menurut pendapat Kotler (2002) produk mengklasifikasikan bagian klasifikasi pada produk, dalam beberapa bagian tersebut antara lain:

- 1) Dilihat dari wujudnya. Produk dikategorikan menjadi dua klasifikasi yakni barang dan jasa, barang adalah suatu produk yang memiliki bentuk (fisik) yang artinya produk berupa barang dapat dilihat, diraba, dirasakan, dipegang, disimpan, dan dapat dipindah. Sedangkan untuk jasa, jasa ialah suatu kegiatan, manfaat dan kepuasan yang ditawarkan kepada orang lain atau konsumen dan memiliki sifat *intangibile* (tidak terwujud). Jasa tidak memiliki wujud akan tetapi pemakai jasa merasakan tingkat kepuasan tersendiri, seperti ojek online, salon kecantikan, bengkel, penjahit dan lain sebagainya.
- 2) Dilihat dari daya tahannya ada dua yaitu barang tidak tahan lama (*nondurable goods*) dan barang tahan lama (*durable goods*). Dalam hal ini barang yang tidak tahan lama yaitu suatu barang yang memiliki wujud dan akan habis bila di pakai dalam sekali konsumsi ataupun hingga beberapa kali konsumsi, dengan kata lain umur ekonomis konsumsinya rendah. Sedangkan barang tahan lama yaitu suatu barang yang memiliki wujud dan bertahan lama dan tidak habis dalam beberapa pemakaian, dengan kata lain umur ekonomis konsumsinya panjang.
- 3) Dilihat dari tujuan konsumsinya ada dua yaitu barang konsumsi (*consumer's goods*) dan barang industri (*industrial's goods*). Barang konsumsi yaitu suatu produk yang dapat dikonsumsi langsung untuk mendapatkan manfaat ataupun kepuasan dari produk tersebut. sedangkan barang industri merupakan suatu produk yang tidak dapat dikonsumsi dengan suatu manfaat tertentu dan biasanya hasil dari proses barang industri banyak yang dijual belikan.

**Gambar 2.4**  
**Klasifikasi Produk**



Sumber: Anang Firmansyah, *Pemasaran produk dan merek*, (2019:7)

Menurut Kotler (2002) barang konsumen ialah barang yang dikonsumsi untuk kepentingan konsumen sendiri maupun dalam rumah tangga dan bukan dengan maksud digunakan sebagai bisnis. Barang konsumen di bagi menjadi empat macam yakni:

1) *Convenience goods*

Dalam hal ini yang dimaksud dari *Convenience goods* ialah barang yang pada umumnya memiliki jenis daya beli masyarakat yang tinggi dan sangat dibutuhkan dalam waktu secepat mungkin dan hanya memerlukan tempat usaha yang minimalisir biaya dalam perbandingan antara pembandingan biaya produksi dengan konsumennya. Seperti contoh yaitu surat kabar.

2) *Shopping goods*

Dalam *shopping goods* ini merupakan barang yang dalam proses pemilihannya dibandingkan oleh konsumen seperti contoh peralatan rumah tangga.

3) *Specialty goods*

Yang dimaksud dari *Specialty goods* ialah barang yang memiliki karakteristik atau pengenalan ciri khas dan memiliki keunikan untuk membedakan satu dengan yang lainnya, sehingga konsumen dapat memilih sesuai dengan kebutuhannya, seperti contoh mobil, pakaian.

4) *Unsought goods*

ialah barang yang tidak diketahui secara langsung dan apabila diketahui konsumen belum ada ketertarikan untuk membelinya, seperti halnya asuransi jiwa.<sup>24</sup>

**c. Tingkatan Produk**

Menurut pendapat ahli dikutip Aang dari Fandy Tjiptono (1999), dalam perencanaan suatu produk yang ditawarkan perlu mengetahui dari beberapa tingkatan produk dan dibagi menjadi lima tingkatan yakni:

## 1) Produk Inti

Dari produk inti inilah yang nantinya memanfaatkan utama pada produk yang dibutuhkan konsumen untuk dikonsumsi secara pribadi.

2) Produk *Generic* (umum)

Yaitu suatu produk yang memenuhi fungsi paling dasar dari rancangan produk, dan yang paling meminimalisir suatu kebutuhan serta memiliki fungsi tertentu.

## 3) Produk Harapan

Merupakan suatu produk yang ditawarkan dengan memiliki beberapa kelengkapan pada atribut normal dengan memiliki harapan laku dijual dan dipasarkan di pangsa pasar.

## 4) Produk pelengkap

Yaitu suatu produk dengan berbagai atribut yang ditambahi ataupun di inovasikan dengan berbagai macam-macam manfaat serta pelayanan yang nantinya dapat membuat konsumen merasa puas dan menambah tingkat daya beli masyarakat sehingga memiliki perbedaan dari produk pesaingnya.

## 5) Produk potensial

Yaitu dari semua penambahan pada produk dan memiliki perubahan untuk dikembangkan pada suatu produk dalam jangka panjang dan dimasa yang akan datang.

**d. Bauran Produk**

Setelah diadakannya klasifikasi terhadap suatu produk, perusahaan dapat menentukan apa saja jenis-jenis produk yang sesuai untuk dikelola, setelah melakukan klasifikasi kemudian bauran produk (*product mix*) ialah

---

<sup>24</sup> Anang Firmansyah, *Pemasaran Produk dan Merk*, (Surabaya: Qiara Media, 2019), 7-8

sekelompok keseluruhan produk dan unit produk yang ditawarkan kepada pembeli. Adanya bauran produk dalam suatu perusahaan mampu memiliki lebar, panjang, kedalaman dan konsistensi tertentu dalam menentukan yakni:

- 1) Lebar bauran produk, hal ini mengacu pada beberapa perusahaan dalam menciptakan macam-macam dari varian rasa produk pada perusahaan
- 2) Panjang bauran produk, dalam hal ini panjang mengacu jumlah keseluruhan produk yang di produksi dalam bauran ataupun macam-macam produk dari perusahaan.
- 3) Kedalaman bauran produk, untuk kedalaman selalu berpaku pada berapa jumlah keseluruhan dari banyaknya varian rasa yang di tawarkan dalam perusahaan.
- 4) Konsistensi dari bauran produk, hal ini mengacu seberapa kuat dan seberapa erat dalam komunikasi hubungan dari berbagai macam-macam varian rasa produk pada penggunaan konsumsi di akhir, persyaratan yang memenuhi dalam produksi, serta adanya saluran distribusi pada perusahaan.<sup>25</sup>

**e. Atribut Produk**

Suatu atribut yang tertera pada produk yang memiliki peranan penting terhadap pertimbangan keputusan pada konsumen dalam membeli produk tersebut, atribut juga menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen dan menjadikan pembeda dari produk satu dengan produk yang lainnya. Secara fisik wujudnya kelengkapan pada atribut mengandung berbagai manfaat yang dibutuhkan oleh calon konsumen. Beberapa pendapat ahli menyatakan bahwa atribut produk ialah Menurut Kotler dan Amstrong (2012) atribut produk merupakan suatu perkembangan produk maupun jasa yang mengandung manfaat yang dapat ditawarkan kepada konsumen. Sedangkan menurut Suharno dan Sutarso (2010) atribut produk ialah perkembangan produk yang perlu dijalankan dengan mengemukakan kegunaan yang ditawarkan, di informasikan dan di

---

<sup>25</sup> Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran, Marketing Management Edisi Milineum*, terj. Hendra Teguh, Rony A Rusli, Benjamin Molan(Jakarta: Prenhal Lindo,2002), 453-454

sampaikan pada atribut seperti mutu, fitur, gaya dan desain. Hal ini beranggapan dengan Tjiptono (2008) yang menyatakan bahwa atribut merupakan unsur sangat penting bagi perusahaan yang harus diperhatikan oleh konsumen dalam dasar menentukan strategi keputusan pembelian. Atribut pada produk diantara merk, kemasan, garansi dan lainnya. Sedangkan menurut Gitosudarno (1995) Atribut Produk yakni komponen yang memiliki sifat produk sehingga menjamin agar produk-produk tersebut dapat memiliki manfaat serta memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumen.

Adapun dari unsur dan komponen atribut Kotler dan Armstrong (2012) menganggap bahwa suatu produk biasanya memiliki atribut yakni:

1) Kualitas Produk

Kualitas produk merupakan sarana posisi yang utama untuk strategi pemasaran, dimana pada strategi ini kualitas produk memiliki dampak yang sangat penting bagi perusahaan.

2) Fitur Produk

Suatu produk dapat ditawarkan dalam beragam fitur, model dasar, model tanpa tambahan serta merupakan titik awal dari perusahaan. fitur ini sangat memiliki sarana yang sangat kompetitif dalam mendiferensiasikan produk pada perusahaan dengan para pesaingnya.

3) Gaya dan Desain Produk

Selain memiliki beberapa konsep yang luas dalam hal perbandingan gaya, hal ini juga membantu mempertimbangkan faktor penampilan, desain dan memiliki tujuan untuk memperbaiki kinerja pada produk pada perusahaan sehingga dapat mengurangi biaya produksi dan menambah keunggulan dalam persaingan bisnis.

4) Merek

Merek ialah nama maupun istilah, tanda ataupun lambang dari suatu produk yang di produksi perusahaan menunjukkan identitas suatu produk agar lebih dikenal masyarakat.

- 5) Kemasan  
Kemasan melibatkan perencanaan dan produksi dalam suatu produk, fungsi dari utama kemasan yaitu menyimpan dan melindungi produk, pada kemasan yang didesain buruk dan tidak menarik dapat mempengaruhi konsumen dalam mengambil keputusan pembelian. Sebaliknya apabila perusahaan memberikan kemasan yang unik, menarik inovatif akan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan itu sendiri melebihi para pesaingnya dan mendorong tingkat volume penjualan.
- 6) Label  
Label ini merupakan pendanda sederhana pada produk yang ditempelkan pada kemasan sehingga label ini memiliki fungsi diantaranya yakni menunjukkan produk ataupun merek dan menggambarkan beberapa tentang hal pada produk.<sup>26</sup>

#### f. Daur Hidup Produk

Daur Hidup Produk merupakan konsep yang penting dalam pemasaran sehingga dapat memberikan gambaran dinamika yang memiliki keunggulan dalam persaingan pada suatu produk, sehingga memiliki tahap-tahap produk yang mampu memberikan tantangan yang berbeda dan dapat memberikan kontribusi laba yang berbeda. Sehingga dibutuhkan dalam strategi pemasaran yang handal. Adapun tahapan daur hidup produk dibagi menjadi empat yakni pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan penurunan.

- 1) Pengenalan (*Introduction*) yaitu suatu periode awal pengenalan pada produk ke pasar agar konsumen menyadari bahwa produk itu ada dipasaran. Jadi tahap ini menggunakan tingkat pertumbuhan yang agak lambat. Dalam biaya produksi dan promosi yang tinggi melebihi tingkat pendapatan perusahaan sehingga tidak mendapatkan laba yang maksimum. Produk dapat ditentukan dengan harga yang tinggi jika dipasar tidak memiliki pesaing yang lainnya.
- 2) Pertumbuhan (*Growth*) dalam suatu periode peningkatan pertumbuhan dalam penjualan yang sangat cepat dan peningkatan laba yang cukup berarti,

---

<sup>26</sup> Anang Firmansyah, *Pemasaran Produk dan Merek*, (Surabaya: Qiara Media, 2019), 13-14

sehingga para pesaing berusaha memasarkan produk yang hampir sama bahkan memiliki kualitas yang cukup tinggi untuk mendapatkan penjualan yang meningkat.

- 3) Kedewasaan (*Maturity*) periode penurunan dalam pertumbuhan pasar karena produk yang telah diterima oleh sebagian pasar potensial. Laba yang mengalami peningkatan yang cukup berarti memiliki ke stabilan dalam mempertahankan pangsa pasar.
- 4) Penurunan (*Decline*) dalam periode ini dimana tingkat penjualan laba mengalami penurunan yang drastic hal ini mengacu karena permintaan pada produk tersebut jarang diminati oleh konsumen sehingga banyaknya persaingan yang beredar di lingkup perusahaan.<sup>27</sup>

## B. Pengembangan Produk

### 1. Pengertian Pengembangan Produk

Pengembangan produk merupakan kumpulan dari kegiatan yang dimulai dari analisis persepsi dan peluang pada pasar, sehingga diakhiri dengan tahapan produksi penjualan dan pengiriman pada produk ke konsumen. Produk manufaktur yang dihasilkan dapat berupa produk jadi, setengah jadi, komponen, assembling, subassembling ataupun bahan baku pada produk. Secara umum, dalam proses pengembangan produk terdapat fungsi utama yang ada pada perusahaan manufaktur sehingga dapat membantu terwujudnya produk. Adapun dari fungsi tersebut:

- a. Pemasaran. Dalam bagian pemasaran difasilitasi interaksi timbal balik antara konsumen dengan produsen, dalam hal ini perusahaan harus dapat mengidentifikasi peluang, segmentasi pasar, identifikasi kebutuhan, target harga, promosi dan penjualan pada produk. Bagian pemasaran sangat dekat dengan konsumen sehingga dapat memberikan masukan kepada perancang tentang berbagai hal yang memiliki positif diinginkan dalam konsumen terhadap produk yang dihasilkan.
- b. Perancang (*Designer*). Perancang memiliki tugas dan aktivitas yang sangat penting sehingga untuk mendefinisikan bentuk pada produk .

---

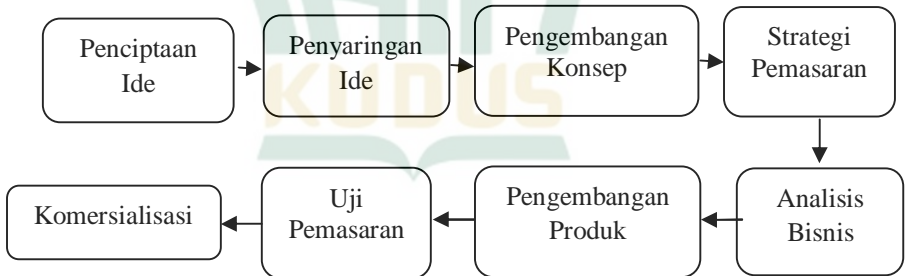
<sup>27</sup> Anang Firmansyah, *Pemasaran Produk dan Merek*, 17-18

- c. Manufaktur. Bagian ini berfungsi untuk merancang dan mengoperasikan pada produk proses produksi, pembelian, distribusi, instalasi sehingga dapat menghasilkan produk yang memiliki kualitas tinggi tetapi dengan harga yang relative kompetitif dalam persaingan bisnis.
- d. Distribusi. Bagian ini memiliki fungsi dan peranan untuk mendistribusikan produk ke konsumen melalui system distribusi dan dapat dipastikan produk diterima pada konsumen tepat waktu.<sup>28</sup>

**2. Tahapan Pengembangan Produk**

Perusahaan dituntut agar selalu memberikan inovasi pengembangan produk baru disetiap produk yang di produksinya agar tetap berkelanjutan dimasa yang akan datang. Hal ini tanpa disadari bahwa tidak mudah dalam mengembangkan produk baru karena dalam perusahaan internal maupun perusahaan eksternal terdapat beberapa faktor yang demikian juga suatu perusahaan mampu mencetuskan produk baru. Tahapan pengembangan produk dimulai dari dengan penciptaan ide, dilanjutkan dengan penyaringan ide, pengembangan dan pengujian konsep, pengembangan strategi pemasaran, analisis bisnis dan pengembangan produk.

**Gambar 2.5**  
**Tahapan Pengembangan Produk**



Sumber: Tsalm Sjah Zainuri, (2019:67)

- a. Penciptaan Gagasan. Proses awal dalam pengembangan produk baru ialah penciptaan ide yaitu biasa disebut dengan proses *brainstorming*, diskusi dan pencarian secara

<sup>28</sup> Agustinus Purna Irawan, *Perancangan dan Pengembangan Produk Manufaktur*, (Yogyakarta: ANDI, 2017), 3-4



- sistematis terhadap ide yang harus dikembangkan menjadi produk baru.
- b. Penyaringan Ide. Menyaring sejumlah gagasan yang baik memilah ide yang kemudian nantinya akan berpengaruh positif terhadap kelangsungan perusahaan.
  - c. Pengembangan Konsep. Tahap selanjutnya yaitu membuat konsep menjadi satu dengan produk yang akan dikembangkan dengan pengujinya.
  - d. Strategi pemasaran. Mengembangkan strategi rencana pemasaran untuk memperkenalkan produk baru tersebut dari konsumen ke pasar.
  - e. Analisis Bisnis. Manajemen dapat mengevaluasi suatu daya tarik dari menganalisis bisnis. Manajemen juga perlu melakukan proyeksi penjualan, biaya yang diperlukan, serta yang akan dicapai dengan suatu tujuan perusahaan.
  - f. Pengembangan Produk. Dalam pengembangan produk ada beberapa tahapan yang pertama pembuatan model dengan tiga syarat yakni produk harus sesuai dengan keinginan konsumen, aman, serta produk harus benar-benar diproduksi sesuai dengan kemampuan perusahaan. kedua, pengujian fungsional yakni pengujian untuk mengetahui apakah produk tersebut benar memiliki manfaat serta baik dan aman untuk dikonsumsi. Yang ketiga yakni pengujian konsumen yaitu melihat tanggapan konsumen tersebut terhadap produk baru yang dikembangkannya.
  - g. Uji pasaran. Pengujian ini memungkinkan perusahaan dapat memperoleh pengalaman dari pemasaran produk. Adapun dari tujuan dasar pengujian pasar ialah untuk menguji produk untuk keuntungan dalam perusahaan dan kerugian yang akan dihadapi dalam perusahaan.
  - h. Komersialisasi. Tahap komersialisasi yakni meliputi menyusun konsep komersialisasi dengan waktu, biaya dan cara mengkomersialisasi produk, mendesain pasar, produk, dan distribusi, uji pasar, produksi, integrasi pemasaran, dan pembiayaan.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Tsalmi Sjah Zainuri, *Pengembangan Produk Unggulan Desa*, (Jakarta: BALILATFO, 2019), 66-73

## C. Diversifikasi Produk

### 1. Pengertian Strategi Diversifikasi

Menurut Fandy Tjiptono mendefinisikan diversifikasi produk ialah merupakan upaya dalam hal mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru, atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas pada pangsa pasar yang memiliki tujuan untuk meningkatkan laba pada perusahaan.<sup>30</sup> Dalam penerapan metode utama perusahaan ialah perusahaan membutuhkan eksekutif dari tingkat perusahaan dalam mengembangkan strategi multi-bisnis. Dalam teori diversifikasi mengungkapkan bahwa perusahaan mengharuskan melakukan strategi diversifikasi karena perusahaan memiliki sumber daya, kemampuan, serta kompetensi inti dalam memiliki berbagai macam tujuan strategi diversifikasinya ataupun cara pengembangan produknya. Banyak para ahli mendefinisikan beberapa macam pengertian dari strategi diversifikasi ialah menurut Kotler dan Armstrong diversifikasi produk ialah cara dalam meningkatkan kinerja dalam bisnis dengan cara mengetahui dan mengidentifikasi peluang dalam menambahkan ataupun mengupayakan dengan menginovasikan produk yang menarik sehingga tidak ada hubungannya dalam bisnis yang saat ini.<sup>31</sup> Sedangkan menurut Panji anoraga dalam memberikan penjabaran tentang strategi diversifikasi produk ialah suatu kebijakan dalam perusahaan menambahkan produk yang di produksi untuk menginovasikan produk baru bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap para konsumen maupun pelanggannya. Dalam penjabaran dari beberapa menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa strategi diversifikasi produk dapat dikatakan sebagai upaya dalam perusahaan yang dilakukan semata-mata untuk mengembangkan produk yang diproduksinya serta memanfaatkan kemampuan dalam perusahaan untuk mengejar persaingan usaha yang ada di lingkungan serta mengejar pertumbuhan, peningkatan dalam penjualan serta profitabilitas perusahaan. strategi diversifikasi dapat di rencanakan dan dirancang untuk mendirikan perusahaan baru agar dapat mencapai tujuan sasaran seperti

---

<sup>30</sup> Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, Edisi Ke-3, (Yogyakarta: ANDI, 1997),132

<sup>31</sup> Muhammad Gafur Kadar dkk, *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 93

peluang pada perusahaan serta meningkatkan volume penjualan.

Kebanyakan dalam organisasi bisnis yang berhasil diterapkan dalam mencapai tujuannya disebabkan perusahaan selalu memberikan produk ataupun jasa yang ditawarkan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para konsumen. Dari setiap produksinya selalu meningkat, konsumen akan dihadapkan pilihan variasi rasa produk karena banyaknya yang bermunculan produk-produk baru. Oleh karena itu diperlukan analisa konsumen terlebih dahulu untuk melakukan strategi diversifikasi produk pada perusahaan.

Diversifikasi produk ialah merupakan suatu usaha menganekaragaman jenis usaha. Diversifikasi juga merupakan usaha yang sering digunakan dalam perusahaan untuk meningkatkan volume penjualan. Kotler dan Armstrong (2008) mengungkapkan bahwa strategi diversifikasi sebagai strategi pertumbuhan perusahaan dengan cara memulai usaha bisnis yang baru atau dapat membeli perusahaan lain diluar produk dan pangsa pasar perusahaan yang sekarang. Pendapat ini didukung oleh Tjiptono, Candra dan Adriana (2008) mengungkapkan bahwa diversifikasi yakni strategi pengembangan produk baru untuk pasar baru. Dalam hal ini strategi strategi penerapan yang sesuai apabila sudah tidak ada peluang pertumbuhan produk atau pasar saat ini, lingkungan pasar yang dilayani sangat tidak stabil atau tidak kekontrol dalam perusahaan dan memiliki dampak pada volume penjualan di perusahaan. dari pernyataan beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa strategi diversifikasi produk ialah strategi yang digunakan dalam perusahaan untuk mengembangkan suatu produk satu ke produk lain yang bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan di perusahaan serta diversifikasi produk ialah penganekaragaman produk untuk menciptakan pasar yang baru sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan berdampak positif di penjualan perusahaan.<sup>32</sup>

## 2. Alasan Melakukan Strategi Diversifikasi

Dalam melakukan startegi diversifikasi ada banyak alasan mengapa perusahaan memilih strategi diversifikasi untuk

---

<sup>32</sup> Shofwan Khamidi, dll, *Pengaruh Diversifikasi Produk terhadap Penjualan (Studi Kasus pada Perusahaan Konveksi"Faiza Bordir" Bangil Pasuruan)*, Jurnal Ilmu Administrasi, 2

penerapan dan memajukan perusahaannya. Perusahaan menerapkan strategi diversifikasi guna memiliki tujuan yaitu untuk meningkatkan nilai pendapatan pada perusahaan dengan meningkatkan pada kinerja perusahaan secara menyeluruh (sampurno, 2013). Menurut Nilasari (2014) alasan melakukan strategi diversifikasi ialah:

- a. Meningkatkan nilai. Dalam strategi diversifikasi dapat meningkatkan nilai dalam kapabilitas perusahaan tanpa adanya mendirikan ataupun membuat cabang perusahaan. diversifikasi dapat menyesuaikan ide pokok gagasan baru yang ditangani oleh perusahaan yang sudah ada, sehingga dapat meminimalisir biaya produksi.
- b. Nilai Netral. Diversifikasi terkadang dilakukan dalam perusahaan karena, ketidakpastian dari arus kas perusahaan dengan jangka panjang. Diversifikasi dapat meningkatkan keuntungan dalam perusahaan dan juga dalam insentif pajak.
- c. Devaluasi. Diversifikasi dapat juga meminimalisir resiko pada perusahaan.

Dalam pendapat J.Nijman menyatakan ada beberapa faktor yang menjadikan perusahaan menerapkan strategi diversifikasi yaitu

- a. Untuk menyesuaikan produk dengan keinginan konsumen yang secara optimal
- b. Untuk perkembangan perusahaan
- c. Untuk usahakan mencapai stabilitas pada perusahaan
- d. Usaha dalam mencapai tujuan yang optimal di perusahaan
- e. Untuk kelanjutan bisnis dalam jangka panjang
- f. Untuk non ekonomi

Dalam pendapat Edith Penrose (1959) tentang bagaimana perusahaan melakukan strategi diversifikasi produk, akan tetapi pendapatan sebab dari dalam dan luar pada perusahaan yang mendorong dalam perkembangan. Dalam kedua faktor tersebut ialah

- a. Tekanan dari dalam (Internal Perusahaan)  
Faktor dari pendorong internal dalam perusahaan merupakan kondisi yang menganggap perusahaan dalam melakukan strategi diversifikasi. Sehingga ada sebagian besar faktor yang mendorong internal perusahaan memiliki sifat ofensif yang muncul dari keinginan perusahaan untuk sepenuhnya lebih memberikan kinerja dalam perusahaan

dan meningkatkan sumber dayanya. Hal inilah yang menjadikan alasan perusahaan melakukan strategi diversifikasi untuk meningkatkan perusahaannya.

b. Tekanan dari luar (Eksternal Perusahaan)

Adanya kesempatan untuk perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi yang masuk ke bisnis yang baru dan menempatkan posisi perusahaan yang terbaik. Faktor pendorong eksternal perusahaan bisa muncul adanya ancaman diluar perusahaan seperti permintaan pasar menurun serta perusahaan harus memperhatikan keinginan konsumen.

Dalam industri perusahaan memiliki peluang yang banyak untuk pertumbuhan laba perusahaan, dalam perusahaan menerapkan diversifikasi bukanlah hal yang mudah namun, dalam industri perusahaan yang menurun tingkat permintaan konsumen, biasanya peluang pada perusahaan juga ikut menurun. Waktu yang tepat untuk melakukan adanya diversifikasi produk ialah saat industri sudah tahap pertumbuhan yang matang, tingkat permintaan konsumen menurun, selera konsumen berubah-ubah dan persaingan yang semakin ketat dalam produk yang sejenis.

Diversifikasi dilakukan dengan adanya bisnis yang berkaitan dengan bisnis yang tidak berkaitan. Perusahaan mampu melakukan strategi diversifikasi dengan menambahkan produk yang ada ataupun dapat membentuk usaha lebih dari satu. Pada dasarnya strategi diversifikasi dikatakan berhasil apabila ada tambahan *economic value* dalam jangka panjang bagi *shareholders*.<sup>33</sup>

Setiap strategi memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga perusahaan perlu memperhatikan terlebih dahulu strategi apa dan strategi mana yang bisa digunakan dan cocok untuk diterapkan dalam perusahaan pada keadaan sekarang. Strategi diversifikasi ialah sebuah strategi yang memiliki kekuatan komplit dalam memajukan perusahaan dan memiliki komplek implikasi karena perusahaan akan memiliki pengalaman yang baru pada produknya yang diproduksi serta memiliki segi pasar yang baru dan segi produk yang diproduksinya. Pada dasarnya keputusan dalam melaksanakan maupun menerapkan startegi diversifikasi akan timbul adanya

---

<sup>33</sup> Muhammad Gafur Kadar dkk, *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 95-96

resiko bisnis pada perusahaan yang tinggi. Perusahaan memang harus benar-benar memperlihatkan dan menangani maupun meminimalisir resiko yang ada, sebelum itu perusahaan harus melakukan studi kelayakan bisnis terlebih dahulu semisal distribusi memiliki faktor utama dalam keberhasilan sebuah strategi diversifikasi produk.

Diversifikasi produk di tujukan dalam membuat produk tahan lebih lama, dan mengarah pada produk siap konsumsi maupun digunakan, memenuhi selera konsumen dan minat konsumen, kebutuhan serta harapan pada konsumen, memperluas pangsa pasar, mempermudah transportasi pada perusahaan, memilih karyawan, memberikan nilai tambah bagi perusahaan, serta meningkatkan pendapatan perusahaan. Untuk melakukan diversifikasi produk ini diperlukan adanya kreatifitas perusahaan, inovasi, penelitian sebelum melakukan diversifikasi, modal, promosi maupun pada komunikasi konsumen di pasaran. Diversifikasi produk merupakan suatu strategi pada perusahaan yang memiliki tujuan untuk menciptakan produk yang beraneka ragam, serta memproduksi produk yang tidak tunggal yaitu memiliki berbeda-beda varian produk dalam perusahaan untuk memenangkan persaingan bisnis, perusahaan harus memproduksi produk yang benar-benar menjadikan konsumen merasa puas serta dapat memperluas pendapatan laba perusahaan sehingga beraneka macam-macam produk yang diproduksi mampu menarik konsumen dan meningkatkan daya beli masyarakat serta dapat menguasai pangsa pasar.<sup>34</sup>

### 3. Tingkat dan Jenis Diversifikasi

Dalam perusahaan menetapkan strategi melalui kesesuaian dan kemampuan perusahaan dengan berbagai macam peluang yang ada di perusahaan sehingga perusahaan mampu mendongkrak produk-produk yang mampu dan dianggap selaras dalam meningkatkan penjualan. Adapun strategi yang ada pada diversifikasi produk ada empat cara yakni:

#### a. Diversifikasi konsentris.

Dimana strategi ini produk-produk yang baru diproduksi diperkenalkan dalam pangsa pasar yang memiliki tujuan

---

<sup>34</sup> Yuni Tarida, *Strategi Diferensiasi Produk, Diversifikasi Produk, Harga Jual Dan Kaitannya Terhadap Penjualan Pada Industry Kerajinan Rotan di Kota Palembang*, Jurnal Ekonomi Pembangunan, Vol 10, No 02 Desember 2012, 130

dan berkaitan dengan hal pemasaran produk ataupun teknologi yang sudah ada dan memiliki tujuan yang sama untuk memajukan perusahaan

- b. Diversifikasi konglomerat  
 Dalam strategi ini produk-produk yang dihasilkan dalam produksi baru dan tidak memiliki hubungan dalam hal pemasaran maupun teknologi produk yang lama dan dijual lagi kepada konsumen
- c. Diversifikasi Horizontal  
 Perusahaan menambah beberapa produk yang di produksi dan tidak sama sekali memiliki keterkaitan dengan produk lama, akan tetapi dijual dan dipasarkan dengan pelanggan ataupun konsumen lama
- d. Diversifikasi Sinergitas  
 Dalam strategi diversifikasi sinergitas ini produk yang dihasilkan baru dan akan dijual di pasar memiliki target sasaran yang baru, sebagaimana sumber daya yang diperlukan dapat menghasilkan ataupun memasarkan kualitas produk yang sesuai dengan sumber daya yang ada.

Dari penjabaran ke empat strategi diversifikasi dapat disimpulkan ada empat macam yang menjadikan strategi alternative pada perusahaan, dan salah satunya perusahaan menerapkannya untuk memajukan dan bertujuan untuk kelangsungan pada hidup perusahaan.<sup>35</sup>

**Tabel 2.3**  
**Tingkat dan Jenis Diversifikasi**

<b>Tingkat Diversifikasi</b>	<b>Rendah</b>
Bisnis Tunggal	Lebih dari 95% dari pendapatan dari bisnis utama
Bisnis Dominan	Sekitar 70% sampai 95% pendapatan datang dari bisnis utama atau bisnis tunggal

<sup>35</sup> Joseph P. Gultinan Dan Gordon W. Paul, *Manajemen Pemasaran Strategi Dan Program* ,33-34

<b>Tingkat Diversifikasi</b>	<b>Moderat Sampai Tinggi</b>
Berkaitan Terbatas ( <i>Related Contrained</i> )	Kurang dari 70% pendapatan perusahaan didapat dari bisnis dominan dan keseluruhan bisnis berbagai macam varian produk dari teknologi maupun distribusi
Berkaitan Berhubungan ( <i>Campuran related linked</i> )	Kurang dari 70% pendapatan didapat dari bisnis dominan dan memiliki hubungan antara beberapa macam bisnis
<b>Tingkat Diversifikasi</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
Tidak Keterkaitan ( <i>Unrelated Diversified</i> )	Kurang dari pendapatan 70% dari bisnis dominan dan tidak memiliki bisnis yang berhubungan dengan bisnis lainnya

Sumber: Muhammad Gafur Kadar, *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan* (2021:103)

Menurut J Nijman ada beberapa cara yang dapat dilakukan pada strategi diversifikasi ialah:

- a. Pemisahan dalam menambah lini produk baru, sehingga sama-sama dapat memperluas bauran produk baru. Hal ini akan dimanfaatkan perusahaan untuk mengambil peluang bisnis
- b. Memperpanjang lini sehingga menjadi suatu perusahaan dengan memiliki lini produk yang lengkap
- c. Perusahaan dapat menginovasikan kemasan, ukuran, ataupun ciri khas dari produk yang diproduksi
- d. Perusahaan dapat menambahkan ataupun meminimalisir lini produk perusahaan yang ingin mengembangkan ataupun melibatkan pada beberapa produk yang di pasarkan.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Muhammad Gafur Kadar dkk, *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 102



#### 4. Tujuan Diversifikasi Produk

Dalam strategi diversifikasi sangat melatarbelakangi untuk memperkecil adanya resiko yang akan dihadapi perusahaan, apabila perusahaan memiliki inovasi produk baru yang dapat dihasilkan akan membuat konsumen tersebut lebih memiliki ketertarikan untuk membelinya maupun mengkonsumsinya untuk diri sendiri maupun kelompok. Selain itu dengan diterapkannya strategi diversifikasi produk dapat memberikan pilihan produk yang diproduksi diperusahaan untuk konsumen maupun calon konsumen. Strategi diversifikasi produk dikategorikan menjadi beberapa tujuan yaitu:

- a. Untuk meningkatkan pertumbuhan pada pangsa pasar apabila produk yang ada telah mencapai pada tahap kedewasaan
- b. Untuk menjaga stabilitas pada perusahaan dan meningkatkan laba perusahaan
- c. Serta meningkatkan kredibilitas perusahaan di pasar modal.<sup>37</sup>

### D. Penjualan

#### 1. Pengertian Penjualan

penjualan ialah suatu usaha yang berpadu untuk mengembangkan rencana strategi yang diarahkan ke usaha pada pemuasan kebutuhan dan keinginan para konsumen guna untuk mendapatkan penjualan yang menghasilkan keuntungan dalam volume penjualan (Marwah, 1991). Dalam penjualan merupakan sumber aktifitas hidup dalam perusahaan, karena dari penjualan tersebutlah perusahaan mampu mengikat para konsumen yang diusahakan untuk mengetahui daya tarik sehingga dapat diketahui hasil produk yang di inginkan konsumen. Menurut Winardi (1982) penjualan ialah suatu transfer hak atas benda dalam memindahkan atau mentransfer barang dan jasa yang diperlukan dalam bidang penjualan.<sup>38</sup>

#### 2. Tujuan Penjualan

Pada umumnya para usaha memiliki tujuan untuk mendapatkan laba yang lebih dalam penjualan serta ingin mempertahankan perusahaannya dalam waktu jangka panjang.

<sup>37</sup> FandyTjiptono, *Strategi Pemasaran*,132

<sup>38</sup> Rina Rachmawati, *Peranan Bauran Pemasaran (Marketing Mix) terhadap Peningkatan Penjualan (Sebuah Kajian terhadap Bisnis Restoran)*, Jurnal Kompetensi Teknik Vol.02, No, 2 Mei 2011, 147

Tujuan tersebut dapat dilaksanakan apabila penjualan dapat terlaksana sesuai rencana perusahaan. dengan demikian berarti barang maupun jasa yang terjual akan selalu menghasilkan laba untuk perusahaan. menurut Swasta dan Irawan (2002) pada umumnya perusahaan memiliki tiga tujuan dalam penjualannya yakni mencapai volume penjualan, mendapatkan laba tertentu serta menunjang pertumbuhan dalam perusahaan. Usaha akan mencapai tujuan tersebut apabila dilakukan oleh pelaksana yang secara maksimal. Dalam hal ini diperlukan adanya kejasama yang baik antara perusahaan bagian produksi, keuangan, bagian promosi.

### 3. Volume Penjualan

Volume penjualan merupakan tujuan yang utama dalam melakukan aktifitas perusahaan. perusahaan mampu menghasilkan atau mendapatkan barang dan jasa yang memiliki tujuan akhir, yakni menjual barang maupun jasa kepada konsumen. Hal ini penjualan sangat penting dalam perusahaan agar produk yang di hasilkan dalam produksi dapat terjual dan memiliki daya tingkat beli masyarakat yang tinggi dan dapat menghasilkan volume pendapatan yang dapat membantu biaya produksi bagi perusahaan.

Penjualan ialah pemindahan dari hak milik atas barang maupun jasa yang dilakukan kepada konsumen dengan harga yang telah disepakati bersama antara penjual dan pembeli. Penjualan merupakan tukar barang dan uang sebagai gantinya dalam menyerahkan barang yang ingin dibeli serta menerima pembayaran uang. Keberhasilan dalam usaha peningkatan penjualan dapat dilihat dari volume penjualan yang didapatkan perusahaan dengan acuan perusahaan mendapatkan laba atau tidak dan sangat tergantung pada penjualan barang tersebut.

Volume penjualan ialah pencapaian suatu perusahaan dalam memasarkan produknya dengan segi fisik maupun volume penjualan pada unit suatu produk yang diproduksi. Volume penjualan merupakan sesuatu apa yang menandakan naik turunnya laba perusahaan dalam penjualan dan dapat dinyatakan dalam satuan unit, kilo, ton, maupun liter. Dalam volume penjualan ialah jumlah keseluruhan total yang di dapatkan dari aktifitas perusahaan yakni penjualan barang. Semakin besar jumlah penjualan yang di dapatkan oleh perusahaan semakin besar juga laba yang akan di peroleh dalam pendapatan perusahaan. dalam hal ini, pada volume penjualan

ialah salah satu hal yang penting bagi perusahaan sehingga harus benar-benar di perhatikan dalam melakukan aktifitas pada perusahaan sehingga akan dapat meminimalisir resiko pada perusahaan agar tidak adanya kerugian yang besar.

Volume penjualan yang menguntungkan harus menjadi bagian penting perusahaan, sebagaimana menurut Swastha (1991) dalam hal ini mengatakan bahwa hasil kerja dalam penjualan masih diukur dari volume penjualan dan merupakan hasil dari keseluruhan aktifitas penjualan pada perusahaan.

Berdasarkan penjabaran tentang volume penjualan diatas dapat disimpulkan bahwa volume penjualan ialah jumlah keseluruhan dalam penjualan yang berhasil dilakukan perusahaan. dalam pengukuran volume penjualan diketahui dalam bentuk angka atas produk yang terjual selama melakukan kegiatan transaksi jual beli. Kenaikan jumlah penjualan berarti kenaikan dari segi pendapatan pada perusahaan. dalam hal ini pada fokus kegiatan perusahaan ialah usaha untuk meningkatkan berbagai macam strategi yang dapat mendorong peningkatan penjualan dan melakukan kegiatan promosi sehingga pangsa pasar dapat mengetahui produk apa saja yang diproduksi dalam perusahaan. hal ini dapat memicu agar peningkatan pada volume penjualan terus meningkat sehingga dapat berlangsungnya hidup perusahaan dalam jangka panjang.<sup>39</sup>

#### 4. Faktor yang Mempengaruhi Penjualan

Dalam praktik kegiatan penjualan dapat dipengaruhi beberapa faktor menurut Swastha dan Irawan (1990). Adapun beberapa faktor tersebut yaitu:

##### a. Kondisi dan Kemampuan Penjual

Transaksi jual beli atau pemindahan hak milik secara komersial atas barang dan jasa pada prinsipnya melibatkan dua pihak yang pertama sebagai pihak pembeli dan yang kedua sebagai pihak penjual. Disini penjual harus dapat meyakinkan kepada pembelinya agar dapat berhasil mencapai sasaran target penjualan yang diharapkan dengan tujuan untuk memahami beberapa hal yang penting yakni jenis dan karakteristik barang yang ditawarkan, harga produk, dan syarat-syarat penjualan.

---

<sup>39</sup> Freddy Rangkuti, *Strategi Promosi yang Kreatif*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2009),57-58

- b. Kondisi pasar  
Kondisi pasar inilah sebagai kelompok pembeli atau pihak yang menjadi sasaran dalam penjualan dan dapat mempengaruhi kegiatan penjualannya, adapun dari faktor kondisi pasar yang harus diperhatikan ialah jenis pasarnya, kelompok pembeli atau segmentasi pasarnya, daya beli masyarakat, dan keinginan serta kebutuhan para konsumen.
- c. Modal  
Perusahaan akan merasa kurang optimal dalam pemasaran apabila produk yang diproduksi belum dikenal masyarakat luas, sehingga modal untuk yang dikembalikan terhalang. Dan masalah seperti ini harus diadakan adanya promosi yang gencar untuk menunjak penjualan pada produk yang diproduksinya.
- d. Kondisi organisasi perusahaan  
Pada perusahaan kondisi dalam organisasi ini tentunya di pegang oleh orang-orang yang memiliki skill terhadap aktifitas sendiri di dalam perusahaan.
- e. Faktor lainnya  
Faktor lainnya mencakup seperti faktor periklanan, peragaan, kampanye, pemberian hadiah yang mendorong untuk meningkat penjualan pada perusahaan.<sup>40</sup>

##### **5. Hubungan Diversifikasi produk dengan Penjualan**

Produk baru sangat penting dalam kelangsungan hidup perusahaan, sehingga perusahaan perlu melakukan adanya strategi diversifikasi produk. Produk baru mampu memiliki peranan yang besar dalam keberlangsungan perusahaan seringkali merupakan penyumbang utama dalam laba penjualan. Craves (1996) mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu strategi diversifikasi sangat berhubungan dengan daya tarik industry pangsa pasar, biaya keseluruhan masuk pasar yang menguntungkan inilah dapat meningkatkan keunggulan dalam persaingan bisnis. Grand (1999) berpendapat bahwa jika perusahaan melakukan diversifikasi produk dapat dialokasikan sebagai sumber daya serta mengawasi manajer operasional dalam perusahaan secara efektif dibandingkan dengan system pasar dalam waktu jangka panjang, perusahaan yang teridentifikasi memperlihatkan keuntungan yang lebih besar

---

<sup>40</sup> Rina Rachmawati, *Peranan Bauran Pemasaran (Marketing Mix) terhadap Peningkatan Penjualan (Sebuah Kajian terhadap Bisnis Restoran)*, Jurnal Kompetensi Teknik Vol.02, No, 2 Mei 2011, 148

dalam pertumbuhan yang cepat dibandingkan dengan perusahaan yang teralisasi. Berdasarkan penjabaran diatas bahwa strategi diversifikasi produk dapat dijadikan sebagai strategi alternative perusahaan untuk meningkatkan volume penjualan dan memperluas jangkauan pasar serta penting bagi perusahaan dalam mengadakan strategi diversifikasi produk terencana dan berkelanjutan guna kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang panjang serta dapat meningkatkan volume penjualan pada perusahaan.

### **E. Hasil Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung dilakukannya penelitian ini antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan Rima Ayuning Tias Palupi yang berjudul “*Analisis Strategi Diversifikasi Varian Rasa Produk dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus Pada Produk Jenang Di UD Teguh Rahardjo Ponorogo)*”. Tujuan penelitiannya untuk mengetahui bagaimana cara strategi diversifikasi yang diterapkan pada produk pada varian rasa jenang dalam upaya meningkatkan volume penjualan jenang. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat penjualan yang dilakukan menggunakan strategi mempengaruhi meskipun tidak signifikan dan mengalami pasang surut dalam pendapatan. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada objek penelitian yang dilakukan dan waktu pelaksanaan penelitian. Persamaan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama menggunakan analisis strategi diversifikasi untuk meningkatkan penjualan pada varian rasa produk.
2. Penelitian yang dilakukan Muhammad Ayub yang berjudul “*Analisis Strategi Diversifikasi Produk Sebagai Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus pada UKM UD Kreasi Lutvi, Tuntungan)*”. Dengan melakukan penelitian bertujuan mengetahui strategi diversifikasi yang diterapkan pada UD Kreasi Lutvi dan bagaimana cara mengetahui tujuan adanya penerapan strategi diversifikasi yang diterapkan untuk meningkatkan volume penjualan. Berdasarkan hasil penelitian ini strategi yang diterapkan di UD Kreasi Lutvi adalah strategi konsentris dimana pemilik usahanya meningkatkan volume penjualan dengan strategi diversifikasi pada rasa dan macam produk singkong. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan

hanya saja berbeda terletak pada objek penelitian, penelitian ini dilakukan UD Kreasi Lutvi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di UD Sirup Cap Manggis Al Qudsy. Persamaan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama menggunakan analisis strategi diversifikasi untuk meningkatkan volume pendapatan penjualan produk.

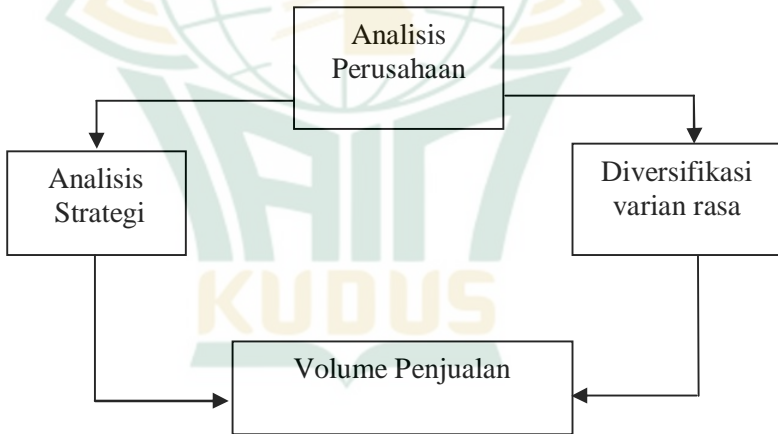
3. Penelitian yang dilakukan Edon Ramdani yang berjudul “*Analisis Strategi Diversifikasi Bisnis (Studi Kasus PT SUN STAR Motor Group)*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah strategi yang digunakan pada PT Sun Star Motor Group ini sudah layak ataupun tepat menggunakan strategi diversifikasi. Perbedaan dari penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan analisis SWOT Pertumbuhan pasar (*Strategi Growth*) sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan analisis strategi diversifikasi untuk meningkatkan volume penjualan.
4. Penelitian yang dilakukan Puji Cahyo Astik yang berjudul “*Pengembangan Produk Melalui Diversifikasi dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus pada Pabrik Roti Sari Asri Hadimulyo Timur Metro Pusat)*”. Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan strategi diversifikasi yang dilakukan di *Pabrik Roti Sari Asri Hadimulyo Timur Metro Pusat*. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan produk melalui diversifikasi dalam upaya meningkatkan volume penjualan sudah dilakukan dan mengutamakan sisi produk dengan menerapkan strategi konsentris. Persamaan penelitian ini sama-sama menggunakan analisis strategi diversifikasi untuk meningkatkan volume penjualan. Untuk kelemahan pada *Pabrik Roti Sari Asri Hadimulyo Timur Metro Pusat* ialah soal rasa roti dan tekstur roti yang kurang memuaskan konsumen.
5. Penelitian yang dilakukan Anik, Sudarismiati, Edy Kusnadi Hamdun, Muhammad Yusuf Ibrahim yang berjudul “*Analisis Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Volume Penjualan pada Usaha Bakso Pak Mul Desa Trebungan Kecamatan Mangaran Kabupaten Situbondo*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peningkatan penjualan selama melakukan bisnis yang ditekuni dengan menerapkan beberapa strategi yang dilakukannya. Hasil dari penelitian ini Penjualan pada *Usaha Bakso Pak Mul Desa Trebungan Kecamatan Mangaran Kabupaten Situbondo* melakukan strategi diversifikasi

konsentrik dengan menambah usaha baru tetapi masih berkaitan dengan usaha yang lama yaitu baksonya. Persamaan penelitian sama-sama menggunakan metode analisis diversifikasi untuk mengetahui volume peningkatan dalam penjualan. Perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada objek penelitian.

**F. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran atau kerangka konseptual berisikan bagaimana suatu teori yang berkaitan dengan faktor yang telah ditentukan sebagai *problem* yang penting. Kerangka berifikir bersifat sementara dari suatu kejadian yang menjadi *problem* objek penelitian. Kerangka pemikiran berlandaskan dari teori terdahulu dan empiris, kerangka pemikiran dapat dijadikan dasar dalam merancang suatu teori (hipotesis). Demikian, kerangkan pemikiran menjadi dasar dalam merancang suatu hipotesis.<sup>41</sup>

**Gambar 2.6**  
**Kerangka Pemikiran**



<sup>41</sup> Ismail Nurdin dan Sri Hartati, *Metodologi Penelitian Sosial* (Surabaya: Media Sahabat Cendekia, 2019), 125