

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Strategi

##### 1. Pengertian Strategi

Strategi sangat penting untuk menentukan kesuksesan organisasi, dengan menggunakan manajemen strategik, manajer pada semua tingkatan dari suatu perusahaan dapat berinteraksi dalam penyusunan perencanaan strategi dan mengimplementasikan strategi.<sup>1</sup>

Pengertian strategi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Husein Umar, strategi diartikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.<sup>2</sup>
- b. Menurut AB Susanto, strategi diartikan sebagai keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada setiap level organisasi. Selain itu, strategi memiliki asosiasi dengan istilah tingkat tinggi, yang berdampak besar dan bersifat jangka panjang.<sup>3</sup>
- c. Menurut Itami yang dikutip oleh Mudrajat Kuncoro, strategi diartikan menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas, sehingga

---

<sup>1</sup> Mudrajat Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006), hal. 2

<sup>2</sup> Husein Umar, *Strategi Manajemen In Action*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustakama, 2003), hal. 31

<sup>3</sup> AB. Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif*, (Jakarta: Erlangga, 2005), hal. 2

perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah-ubah.<sup>4</sup>

- d. Menurut Steiner dan Miner yang di kutip oleh Yosol Iriantara, strategi diartikan sebagai formulasi misi, tujuan, dan objektif dasar organisasi, strategi-strategi program dan kebijakan untuk mencapai dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa strategi diimplementasikan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.<sup>5</sup>

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu cara yang dilakukan oleh para pengambil keputusan untuk mencapai keunggulan bersaing terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi mengacu pada visi, misi, dan tujuan perusahaan yang bersangkutan.

## 2. Manfaat Strategi

Rumusan strategi yang baik mempunyai manfaat untuk mendorong pemahaman kondisi perusahaan yang sebenarnya, dapat mengatasi konflik yang disebabkan pengembangan perusahaan yang tidak jelas, pemanfaatan sumber daya perusahaan, memenangkan persaingan perusahaan yang ketat, dan mampu memecahkan perusahaan yang rumit.<sup>6</sup>

Manfaat dari strategi yaitu untuk memperkuat kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah, keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok yang dihasilkan dari alternative yang terbaik yang ada,

---

<sup>4</sup> Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2005), hal. 1

<sup>5</sup> Yosol Iriantara, *Manajemen Strategis Public Relations*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hal. 12

<sup>6</sup> Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategis*, (Bandung: Rekayasa Sains, 2005), hal. 20

keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas imbalan di setiap rencana strategi sehingga mempertinggi motivasi mereka, dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.<sup>7</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat strategi adalah dapat membantu memecahkan suatu masalah dengan mempertimbangkan segala resiko dan usaha pencapaian tujuan setiap perusahaan.

## **B. Strategi Bersaing**

### **1. Pengertian Strategi Bersaing**

Husein Umar menyatakan bahwa strategi bersaing adalah perumusan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan atau calon pelanggan. Strategi bersaing memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan sehat dengan pelanggan tersegmentasi.<sup>8</sup>

Muhammad Suwarsono menyatakan bahwa perusahaan berusaha memproduksi dan memasarkan barang dan jasa dengan strategi bersaing yang menjadikan keunggulan dari perusahaan lain.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Pearce, *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), hal. 30

<sup>8</sup> Husein Umar, *Strategi Manajemen In Action...*, hal. 34

<sup>9</sup> Muhammad Suwarsono, *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus*, (Yogyakarta: UPP. AMP YKPN, 2004), hal. 258

Michael Porter menyatakan bahwa strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang ingin di capai oleh perusahaan dengan alat atau kebijakan dimana perusahaan berusaha sampai kesana.<sup>10</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing adalah bagaimana upaya yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar yang menjadi pasar sasarannya dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing, serta melaksanakan strategi bersaing yang efektif.

## **2. Macam Strategi Bersaing**

Ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Michael Porter menamakan ketiganya sebagai strategi umum (strategi generik). Dalam banyaknya persaingan, perusahaan harus menerapkan prinsip strategi bersaing supaya kegiatan bisnisnya dapat berjalan dengan maksimal.<sup>11</sup>

Menurut Michael Porter, jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang ketat, perusahaan harus memiliki 3

---

<sup>10</sup>Michael Porter, Terjemahan Suryanto Sigit, *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*, (Tangerang: Karisma Publishing Group, 2007), hal. 70

<sup>11</sup> Michael Porter, *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, (Jakarta: Erlangga, 2001), hal. 31

macam strategi bersaing, yaitu strategi keunggulan biaya, strategi fokus, dan strategi diferensiasi.<sup>12</sup>

### 3. Strategi Keunggulan Biaya

Strategi keunggulan biaya merupakan salah satu strategi keunggulan bersaing yang lebih memperhatikan keberadaan pesaing yang dihadapi daripada pelanggan dengan mengfokuskan pada harga yang lebih murah kepada para pembeli dengan basis pelanggan yang luas. Pada strategi ini, organisasi berfokus pada bagaimana perusahaan mampu memproduksi barang dan jasa dengan biaya rendah. Perusahaan yang mampu menciptakan biaya produksi rendah tentu saja mampu menjual produknya dengan harga yang lebih rendah dari pesaing, tetapi masih bisa menghasilkan keuntungan bagi perusahaannya.<sup>13</sup>

Strategi keunggulan biaya memerlukan kecenderungan bisnis dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya dan *overhead* yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya dalam bidang pelayanan, penjualan, periklanan, dan lain-lain. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjawai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan, dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Michael Porter, Terjemahan Suryanto Sigit, *Strategi Bersaing...*, hal. 70

<sup>13</sup> *Ibid.*, hal 32—33

<sup>14</sup> Mudrajat Kuncoro, *Strategi Bersaing Meraih Keunggulan Kompetitif,...*, hal. 90

Keunggulan/kepemimpinan strategi keunggulan biaya menekankan memproduksi produk-produk yang distandardisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga.

#### **4. Strategi Fokus**

Strategi fokus berbeda dengan strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk menciptakan keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian mampu melayani target strategi yang sempit secara lebih efektif.<sup>15</sup>

Strategi fokus didasarkan pada biaya rendah maupun diferensiasi yang berupaya untuk memenuhi kebutuhan dari segmen pasar tertentu. Perusahaan yang menerapkan strategi fokus akan bersedia melayani konsumen yang berada di wilayah- wilayah yang terisolasi. Perusahaan memperoleh laba atas pelayanan segmen pelanggan yang biasanya diabaikan oleh perusahaan lain.

Bila perusahaan memilih strategi ini, maka perusahaan akan memilih satu atau beberapa kelompok segmen dalam suatu industri kemudian mereka akan mengembangkan strategi yang sesuai untuk segmen tersebut yang tidak bisa dilayani dengan baik oleh pesaing lain yang memiliki cakupan pasar lebih luas. Melalui optimalisasi strategi ini, perusahaan

---

<sup>15</sup> Michael Porter, *Strategi Bersaing ...*, hal. 34—35

yang memiliki cakupan strategi fokus akan memperoleh keunggulan kompetitif pada segmen pasar tertentu meskipun mereka tidak memiliki keunggulan kompetitif dalam industri secara keseluruhan.<sup>16</sup>

## 5. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi merupakan suatu strategi perusahaan yang berusaha menciptakan produk unik guna menghadapi pesaing dalam industrinya. Keunikan tersebut terlihat dari ciri produk yang menawarkan nilai yang dicari konsumen sehingga menjadikan produk tersebut unik dan berbeda dari pesaing lain. Strategi diferensiasi menuntut perusahaan untuk memiliki atribut yang dapat membedakan dirinya dari pesaing. Atribut yang dipilih hendaknya berbeda dari atribut yang dipilih pesaing.<sup>17</sup>

Kemampuan untuk menjual produk yang inovatif merupakan cara efektif untuk memperoleh keunikan. Produk yang sudah tidak diminati oleh konsumen biasanya akan menjadi produk yang usang dan lambat laun akan mengurangi kemampuan perusahaan memperoleh laba. Proses desain yang inovatif ditambah dengan penciptaan nilai yang tinggi memungkinkan produk yang bersangkutan akan memperoleh sambutan yang tinggi, baik oleh pelanggan utama maupun pasar baru. Keunikan produk juga dapat diperoleh dengan menggunakan input (bahan baku)

---

<sup>16</sup> Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2012), hal. 198.

<sup>17</sup> Michael Porter, *Strategi Bersaing (Competitive Strategy) Edisi Revisi...*, hal. 72

yang berkualitas dalam proses penciptaan barang dan jasa. Produk yang berkualitas biasanya tercipta dari bahan baku yang berkualitas.<sup>18</sup>

Menurut Michael Porter, diferensiasi dapat menciptakan nilai tambah dengan cara menawarkan sesuatu yang lebih baik, lebih baru, lebih cepat, dan lebih murah. Disini penjual menghadapi banyak parameter rencana yang mencakup bentuk, fitur, mutu kinerja, mutu kesesuaian, daya tahan, keandalan, mudah diperbaiki, gaya, dan rancangan.<sup>19</sup>

Dalam strategi diferensiasi, dibagi menjadi tiga variabel, yaitu:<sup>20</sup>

1) Diferensiasi produk

Diferensiasi produk lebih menekankan keunggulan produk, pengembangan serta pengenalan produk baru ke pangsa pasar dengan tujuan untuk menemukan keunikan tersendiri terhadap produknya. Strategi diferensiasi ini memiliki maksud yaitu memberikan kreativitas yang tinggi dalam menciptakan keunikan produk yang lebih menarik, nyaman, aman, sehingga lebih diminati oleh konsumen dibandingkan dengan dengan produk pesaing. Strategi ini terdiri dari:

- a) Bentuk produk adalah ukuran, model, atau struktur fisik sebuah produk.
- b) Peningkatan keistimewaan produk (*feature improvement*), bertujuan untuk meningkatkan keistimewaan suatu produk dalam varian rasa, dan aksesoris tambahan.

---

<sup>18</sup> Amirullah, *Manajemen Strategi Teori Konsep Kinerja*, (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2015), hal. 105

<sup>19</sup> Michael Porter, *Strategi Bersaing (Competitive Strategy) Edisi Revisi...*, hal. 80

<sup>20</sup> Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Prehallindo, 2009), hal. 356—357

- c) Mutu, merupakan suatu tindakan yang mengadu pada level dimana karakteristik dasar itu beroperasi.
- d) Daya Tahan (*durability*), merupakan suatu ukuran usia operasi produk yang diharapkan dalam kondisi normal dan atau berat, merupakan atribut yang berharga untuk produk- produk tertentu yang ditimbulkan oleh produk yang rusak/ gagal.
- e) Gaya produk (*style improvement*), bertujuan untuk meningkatkan daya tarik estetis suatu produk, seperti perusahaan menggunakan perubahan gaya kemasan produk yang dapat memberikan nilai tambah bagi produk tersebut.

## 2) Diferensiasi Kualitas Pelayanan

Selain mendiferensiasikan produk fisiknya, perusahaan juga dapat mendiferensiasikan pelayanannya, pelayanan yang dimaksud meliputi kualitas dari pelayanan. Kualitas pelayanan merupakan strategi yang mendasar untuk sukses dan bertahan dalam lingkungan persaingan bisnis yang ketat. Strategi ini terdiri dari:

- a) Keandalan (*reability*), yaitu kemampuan para pegawai perusahaan dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- b) Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu kemampuan para pegawai perusahaan untuk membantu keluhan pelanggan dengan tanggap dan segera.

- c) Kepastian (*assurance*), yaitu kemampuan kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh para pegawai, bebas dari bahaya, resiko, dan keragu-raguan.
- d) Empati (*emphaty*), yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian terhadap pelanggan dan memahami kebutuhan pelanggan.
- e) Bukti fisik jasa (*tangibles*), yaitu fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi dan penampilan dari para pegawai perusahaan.

### 3) Diferensiasi Citra

Pembeli memiliki tanggapan yang berbeda terhadap citra perusahaan atau merek. Identitas dan citra perlu dibedakan. Identitas terdiri dari berbagai cara yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk disetujui atau diposisikan sendiri terhadap produknya. Identitas yang efektif adalah membangun karakter produk dan nilai proposisi. Citra adalah cara masyarakat mempersepsikan perusahaan atau produknya. Membangun citra berarti membentuk citra merek dari suatu produk. Citra produk dapat dibentuk melalui periklanan. Strategi ini terdiri dari:

- a) Perhatian (*attention*), persepsi pelanggan dapat dilihat dari perhatian mereka untuk menyaksikan tayangan iklan sangat penting.

- b) Ketertarikan (*interest*), setelah perhatian dapat direbut personalnya adalah bagaimana supaya pelanggan sasaran berminat dan ingin tahu lebih jauh akan merek produk dengan tertarik untuk melihat iklan tersebar sampai penyangannya.
- c) Keinginan (*desire*), setelah dibangun perhatian dan ketertarikan adalah timbulnya keinginan. Diharapkan suatu iklan dapat menimbulkan keinginan pelanggan sasaran terhadap produk yang diiklankan.
- d) Keyakinan (*conviction*), pada tahap ini pesan iklan telah menciptakan kebutuhan pembeli dan pelanggan mulai yakin akan kualitas merek yang diiklankan.
- e) Tindakan (*action*), tujuan akhir dari suatu iklan adalah terwujudnya tindakan pembeli dimana pada tahap ini iklan membujuk calon pembeli.

## 6. Tujuan Pelaksanaan Strategi Bersaing

Menurut Philip Kotler dan Armstrong terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu:<sup>21</sup>

- a. Membentuk suatu posisi yang tepat

Perusahaan berusaha untuk menunjukkan suatu image atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada perusahaan atau pelanggan atau pasar sasaran.

- b. Mempertahankan pelanggan yang setia

---

<sup>21</sup> Kotler dan Armstrong, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hal. 230

Pelanggan yang setia bagaikan kekayaan untuk masa depan, yang jika dikelola dengan baik akan memberikan aliran pemasukan seumur hidup yang baik kepada perusahaan.

c. Mendapatkan pangsa pasar baru

Perusahaan berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya.

d. Memaksimalkan penjualan

Proses untuk memaksimalkan laba atau keuntungan tergantung dari efektifitas strategi bersaingnya, selain itu juga tergantung pada seluruh sistem yang ada dalam perusahaan serta unit-unit fungsional lainnya.

e. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

Perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif, agar bisnis mereka dapat dikelola secara strategis, yaitu dengan mendefinisikan kelompok pelanggan yang akan dipekerjakan, serta teknologi yang akan dipenuhi, serta teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

## **7. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Bersaing**

Dalam strategi bersaing terdapat beberapa faktor pendorong perusahaan, Faktor ini harus dipertimbangkan agar perusahaan mampu bersaing dengan lainnya. Apabila dalam situasi yang ketat perusahaan tidak melakukan usaha dalam bersaingnya, maka akan menghadapi resiko

yang besar. Menurut William J. Stanton, faktor- faktor yang mendukung perusahaan melakukan strategi bersaing adalah:<sup>22</sup>

a. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi yang pesat memungkinkan terciptanya sarana produksi yang baru untuk dimanfaatkan oleh perusahaan untuk membuat dan menyempurnakan produk, sehingga kualitas produk menjadi lebih baik lagi dan jumlah produksi yang diperoleh akan bertambah.

b. Perubahan Selera Konsumen

Perubahan ini dipengaruhi oleh tingkat pendapatan, tingkat Perkembangan penduduk, tingkat pendidikan, serta kesetiaan konsumen terhadap produk yang bersangkutan.

c. Persaingan

Adanya persaingan yang kuat antar perusahaan yang sejenis akan mengakibatkan perusahaan berusaha untuk selalu mengembangkan produknya dengan harapan dapat menyaingi volume produksi pesainya.

d. Adanya Kapasitas Produk Berlebihan

Dengan meningkatkan kapasitas- kapasitas mesin yang dimiliki oleh perusahaan, maka perusahaan berusaha untuk menggunakan kelebihan kapasitas tersebut dengan jalan memproduksi perusahaan.

---

<sup>22</sup> William J. Stanton, Terj. Yohanes Lamarto, *Prinsip Pemasaran*, Jilid 1., Ed. VII, (Jakarta: Erlangga, 1996), hal. 228

e. Siklus Hidup yang Pendek

Siklus kehidupan produk yang pendek, mendorong perusahaan untuk terus mengembangkan produknya, sehingga konsumen tidak bosan dengan produk- produk yang diproduksi perusahaan.

f. Adanya Keinginan untuk Meningkatkan Profit

Perusahaan mempunyai keinginan untuk memperkuat posisi produknya di pasar, serta untuk memperluas pasar.

Selain terdapat faktor pendorong, ada juga faktor- faktor penghambat dalam strategi bersaing, diantaranya Menurut Philip Kotler:<sup>23</sup>

a. Terbatasnya kemampuan sumber daya manusia

Kemampuan sumber daya manusia masih rendah, sehingga hasil produksi dalam kegiatan bisnisnya kurang maksimal.

b. Kendala pemasaran produk

Sebagian besar pengusaha home industri lebih memprioritaskan pada aspek produksi sedangkan fungsi-fungsi pemasaran kurang mampu dalam mengakseskannya, khususnya dalam informasi pasar dan jaringan pasar, sehingga sebagian besar hanya berfungsi sebagai tukang saja.

c. Kecenderungan konsumen yang belum mempercayai mutu produk home industri

---

<sup>23</sup> Philip Kotler, Terj. Herujati Purwoko, *Marketing Jilid 1*, (Surabaya: Erlangga, 1987), hal. 377

Terkandung dalam produk yang dihasilkan perusahaan kurang memperhatikan dari segi mutu yang diciptakannya, sehingga konsumen menjadi ragu untuk mengkonsumsi produk yang diciptakannya tersebut.

d. Kendala permodalan usaha

Sebagian besar home industri memanfaatkan modal sendiri dalam jumlah yang relatif kecil. Di samping itu mereka menjual produknya secara pesanan dan banyak terjadi penundaan pembayaran.

e. Iklim usaha yang tidak kondusif

Iklim usaha yang kondusif diwujudkan dalam adanya monopoli.

## C. Pengembangan Produk

### 1. Pengertian Pengembangan Produk

Menurut Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, pengembangan produk adalah strategi untuk pertumbuhan perusahaan dengan menawarkan produk baru atau yang dimodifikasi ke segmen pasar yang sekarang. Mengembangkan konsep produk menjadi produk fisik untuk meyakinkan bahwa gagasan produk dapat diubah menjadi produk yang diwujudkan.<sup>24</sup>

Menurut Henry Simamora, pengembangan produk adalah proses pencarian gagasan untuk barang atau jasa baru dan mengkonversikannya kedalam tambahan lini produk yang berhasil secara komersial. Pencarian produk baru didasarkan pada asumsi bahwa para pelanggan menginginkan

---

<sup>24</sup> Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, Terj. Benjamin Molan, *Manajemen Pemasaran*, Jilid II, Ed. 12., (Jakarta: Prehallindo, 2007), hal. 320

unsur-unsur baru dan pengenalan produk baru akan membantu mencapai tujuan perusahaan.<sup>25</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan produk yaitu pembuatan produk baru oleh suatu perusahaan untuk menggantikan produk yang sudah tidak ada. Pengembangan produk sangatlah penting untuk mempertahankan pengistimewaan produk dan untuk meningkatkan pangsa pasar. Strategi pengembangan produk digunakan untuk memperpanjang siklus hidup dari produk yang ada saat ini atau untuk memanfaatkan reputasi atau merek yang menguntungkan.<sup>26</sup>

## **2. Strategi Pengembangan Produk**

Dalam era globalisasi terdapat beberapa kecenderungan yang mungkin terjadi di bidang pengembangan produk yaitu:<sup>27</sup>

- a. Proses pengembangan produk yang lebih baik, lebih canggih, lebih berkualitas, lebih murah dibandingkan dengan produk sebelumnya sebagai akibat perubahan yang begitu cepat dalam bidang teknologi.
- b. Pengembangan produk dalam era globalisasi dituntut untuk menjadi unggul baik dalam arti komparatif maupun daya saing. Unggul dalam bidangnya (professional), kualitas produk, pengembangan desain produk, inovatif, dan kreatif.

---

<sup>25</sup> Henry Symamora, *Manajemen Pemasaran Internasional*, (Jakarta: Salemba Empat, 2000), hal. 411

<sup>26</sup> Pearce, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (Jakarta: Salemba Empat, edisi 12, 2014), hal. 217

<sup>27</sup> Zulian Yamit, "*Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*", Vol. Edisi Pertama, (Yogyakarta: Ekonisia, 2010), hal. 105

Strategi pengembangan produk ada tiga aspek sebagai berikut:<sup>28</sup>

1) Mengembangkan fitur-fitur produk baru

a) Melakukan adaptasi (terhadap ide dan pengembangan lainnya)

Untuk mengembangkan produknya, perusahaan berusaha memikirkan dan melakukan adaptasi ide baru yang sudah ada untuk memperbaiki dan memaksimalkan produk.

b) Melakukan modifikasi (mengubah warna, gerakan, suara, aroma, bentuk, ukuran)

Pengembangan produk dengan memodifikasi bermaksud untuk memberikan perubahan dari sifat produk itu sendiri untuk menghasilkan produk yang lebih baik dari sebelumnya.

c) Memperbesar (lebih kuat, panjang, tebal dan nilai ekstra)

Melakukan kegiatan pengembangan produk dengan mengubah nilai dari produk tersebut menjadikan sifat yang lebih sehingga menghasilkan produk yang diminati konsumen.

d) Memperkecil (lebih kecil, pendek, ringan)

Melakukan kegiatan pengembangan produk dengan mengubah keadaan dari produk tersebut menjadi lebih kecil yang tidak mengurangi sifat asli dari produk tersebut dan konsumen tetap tertarik untuk mengkonsumsinya.

e) Melakukan substitusi (dengan bahan baku, proses, atau kekuatan lainnya)

---

<sup>28</sup> Pearce II, *Manajemen Strategik: Formulasi...*, hal. 215

Pengembangan produk dengan melakukan kegiatan melalui penggantian bahan yang menjadikan produk menjadi lebih awet dan berkualitas.

- f) Mengatur kembali (pola, tata letak, urutan, atau komponen lainnya)

Melakukan kegiatan pengembangan produk dengan mencocokkan kembali tatanan dari produk yang dihasilkannya.

- g) Membelak (menukar posisi)

Melakukan kegiatan pengembangan produk dengan cara menukar posisi.

- h) Menggabungkan (mencampur, memilih, merakit, menggabungkan unit, tujuan, daya tarik, ide)

Melakukan kegiatan pengembangan produk dengan mengumpulkan menjadi satu untuk memperoleh tujuan akhir yang menguntungkan.

- 2) Mengembangkan variasi mutu

Dalam mengembangkan variasi mutu, perusahaan harus memilih jenis atau perbedaan yang ada pada mutu untuk menciptakan produk yang lebih baik. Variasi mutu membantu pembeli memilih mutu produk yang dianggapnya memiliki keunggulan dari sifat produk itu sendiri.

- 3) Mengembangkan model dan ukuran tambahan

Dalam mengembangkan model dan ukuran tambahan perusahaan harus lebih sering mengganti dalam penciptaan produknya supaya konsumen tidak bosan terhadap produk yang dihasilkannya.

Strategi produk yang perlu dan harus dilakukan oleh suatu perusahaan dalam mengembangkan produknya adalah sebagai berikut:

a. Menentukan logo dan motto

Logo merupakan ciri khas suatu produk dalam perusahaan, sedangkan motto merupakan serangkaian kata yang berisikan misi dan visi perusahaan dalam melayani masyarakat. Dalam menentukan logo dan motto perlu beberapa pertimbangan yaitu: harus memiliki arti, harus menarik perhatian, dan harus mudah diingat.

b. Menciptakan merek

Merek merupakan tanda bagi konsumen untuk mengenal barang atau jasa yang ditawarkan yang berupa nama, istilah, simbol, desain, atau kombinasi semuanya. Agar merek mudah dikenal masyarakat maka ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan yaitu diantaranya mudah diingat, terkesan hebat dan modern, memiliki arti, dan menarik perhatian.

c. Menciptakan kemasan

Kemasan adalah bagian pertama produk yang dihadapi pembeli dan mampu menarik atau menyingkirkan pembeli. Penciptaan kemasan harus menambah berbagai persyaratan, seperti kualitas kemasan (tidak mudah rusak), bentuk, ukuran, dan desain serta warna yang menarik.

d. Keputusan label

Label merupakan sesuatu yang diletakkan pada produk yang ditawarkan dan merupakan bagian dari kemasan. Sebuah label merupakan sarana, informasi yang penting bagi konsumen. Dalam label harus dijelaskan siapa yang membuat, waktu kadaluarsa, dan informasi lainnya.

## **D. Home Industri**

### **1. Pengertian Home Industri**

Home berarti rumah, tempat tinggal, ataupun kampung halaman yang menjadi pusat lembaga sosial dalam kehidupan manusia yang bersifat seimbang, tempat manusia mengadakan tatap muka dan membina hubungan kekeluargaan. Sedang Industri, dapat diartikan sebagai kerajinan, usaha produk barang dan ataupun perusahaan. Singkatnya, Home Industri (atau biasanya ditulis/ dieja dengan “Home Industri”) adalah rumah usaha produk barang atau juga perusahaan kecil.<sup>29</sup>

Dikatakan sebagai perusahaan kecil, karena jenis kegiatan ekonomi ini dipusatkan di rumah. Pengertian usaha kecil secara jelas tercantum dalam UU No. 9 Tahun 1995, yang menyebutkan bahwa usaha kecil adalah usaha dengan kekayaan bersih paling banyak Rp 200 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) dengan hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000.

---

<sup>29</sup> Alkim, *Pemberdayaan Home Industri Terhadap Masyarakat Pesisir*, (Jakarta: Gramedia, 2005), hal. 3

Kriteria lainnya dalam UU No 9 Tahun 1995 adalah milik WNI, berdiri sendiri, berafiliasi langsung atau tidak langsung dengan usaha menengah atau besar dan berbentuk badan usaha perorangan, baik berbadan hukum maupun tidak. Home industri juga dapat berarti industri rumah tangga, karena termasuk dalam kategori usaha kecil yang dikelola keluarga.<sup>30</sup>

Sedangkan menurut UU No. 20 Tahun 2008 bahwa usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi criteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam UU ini.<sup>31</sup>

Menurut Mudrajat Kuncoro, Industri Kecil dan Rumah Tangga (IKRT) memiliki peranan yang cukup besar dalam sector manufaktur yang dapat dilihat dari sisi jumlah unit usaha dan daya serap terhadap tenaga kerja, namun kekurangannya lemah dalam menyumbang nilai tambah.<sup>32</sup>

Jadi yang dimaksud dengan home industri adalah kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada masyarakat, dan dapat berperan dalam meningkatkan

---

<sup>30</sup> [http:// Home Industri\\_ Arumdyankhumalasari Blog.htm](http://HomeIndustri_ArumdyankhumalasariBlog.htm)

<sup>31</sup> UU RI No. 20 Tahun 2008 *Tentang UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) Cet. 2*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), hal. 3

<sup>32</sup> RD. Jatmiko, *Pengantar Bisnis*, (Malang: UMM Press, 2004), hal. 62

perekonomian masyarakat serta pendapatan keluarga dapat mengurangi pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

## **2. Pengelompokan Home Industri**

Adapun pengelompokan industri berdasarkan kapasitas pekerjaan yang diperlukan meliputi:

### **a. Industri Rumah Tangga (home industri)**

Industri yang menggunakan tenaga kerja 1 sampai 4 orang. Industri ini memiliki modal yang sangat terbatas, tenaga kerja adalah anggota keluarga, dan pemilik juga pengelola industri rumah tangga itu sendiri. Contoh: industri anyaman, industri tempe, industri cemilan dan lainnya.

### **b. Industri Kecil**

Industri yang menggunakan tenaga kerja 5 sampai 19 orang. Industri ini memiliki modal yang relatif kecil, dan tenaga kerja berasal dari lingkungan sekitar atau saudara. Contoh: industri genteng, industri batu bata, industri pengelahan rotan, industri pengolahan makanan dan lainnya.

### **c. Industri Sedang**

Industri yang menggunakan tenaga kerja 20 sampai 99 orang. Industri ini memiliki modal yang cukup besar, tenaga kerja memiliki keterampilan tertentu, dan pimpinan perusahaan memiliki kemampuan manajerial tertentu. Contohnya: industri konveksi, industri border, industri keramik, dan lainnya.

d. Industri Besar

Industri yang menggunakan tenaga kerja 100 orang atau lebih. Industri ini memiliki modal yang dihimpun dalam bentuk pemilikan saham, tenaga kerja harus memiliki keterampilan khusus, dan pimpinan perusahaan dipilih melalui uji kemampuan dan kelayakan. Contohnya: industri tekstil, industri besi baja, industri pesawat terbang, dan lainnya.

**3. Manfaat Home Industri**

Menurut Mubyarto industri kecil atau industri kerajinan sangat bermanfaat bagi penduduk, terutama penduduk golongan ekonomi lemah, karena sebagian besar pelaku industri kecil adalah penduduk golongan tersebut. Industri ini di pedesaan memiliki manfaat yang besar, karena: 1) dapat memberikan lapangan kerja pada penduduk pedesaan yang umumnya tidak bekerja secara utuh; 2) memberikan tambahan pendapatan tidak saja bagi pekerja atau kepentingan keluarga, tetapi juga anggota keluarga lainnya; 3) dalam beberapa hal mampu memproduksi barang-barang keperluan penduduk setempat dan daerah sekitarnya secara lebih efisien dan lebih murah dibandingkan industri besar. Hal ini yang perlu diperhatikan dalam industri kecil adalah lokasi industri. Lokasi industri sangat berpengaruh terhadap kemajuan usaha industri tersebut. Secara teoritis yang berlokasi di tempat yang mudah mendapatkan bahan baku, tenaga kerja, modal, pemasaran akan dapat berkembang dengan baik.

## E. Penelitian Terdahulu

Telah banyak penelitian yang membahas tentang strategi bersaing yang ditulis oleh para akademis dan telah dipublikasikan dalam berbagai karya, baik dalam bentuk jurnal, skripsi, maupun buku. Karya-karya tersebut ditulis oleh peneliti antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Afifah Sari yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing Usaha Kuliner Dalam Meningkatkan Omset Penjualan (Studi Kasus: Mie Ayam Hot Plate Ajibrang)”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi bersaing usaha yang dilakukan oleh Mie Ayam Hot Plate Ajibrang dalam meningkatkan omset penjualan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bersaing yang digunakannya yaitu dengan strategi diferensiasi yang mencakup diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil, dan diferensiasi citra yang mempunyai dampak terhadap peningkatan omset penjualan. Dengan menerapkan strategi bersaing seperti demikian dampak meningkatkan omset penjualan dan berdampak positif bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya sampai saat ini dan mampu bersaing di dunia usaha kuliner.<sup>33</sup>

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Novi Hanifah, yang berjudul “Analisis Strategi Bisnis Telkomsel dalam Menghadapi Persaingan”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi bisnis telkomsel dalam menghadapi persaingan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bersaing utama

---

<sup>33</sup> Afifah Sari, “Analisis Strategi Bersaing Usaha Kuliner Dalam Meningkatkan Omset Penjualan (Studi Kasus: Mie Ayam Hot Plate Ajibrang)”, (Skripsi IAIN Purwokerto: Tidak Diterbitkan, 2019)

yang dilakukan Telkomsel adalah *Strategy Matrix Growth*, dimana telkomsel dapat mengembangkan dan meningkatkan posisi kompetitifnya. Telkomsel telah melakukan strategi yang tepat yaitu dengan memperluas jaringan sampai ke pelosok dan terus melakukan inovasi baru dengan memberikan kualitas pelayanannya.<sup>34</sup>

Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Cellie Tri Glodiawati, dengan judul “Analisis Strategi Bersaing PT. Fastrata Buana Cikarang (Studi Kasus Produk Kopi Good Day RTD). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang selama ini digunakan oleh perusahaan dan apa kekuatan, kelemahan, peluang, maupun ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan strategi pengembangan pasar sebagai strategi alternatifnya. Dengan ini perusahaan dapat mempertimbangkan penerapan strategi ini sehingga dapat memperkuat posisi bersaing perusahaan yang sedang dijalaninya.<sup>35</sup>

Penelitian berikutnya yang membahas mengenai strategi bersaing untuk meningkatkan kinerja dilakukan oleh Roikhanah Kudus Nur Istikomah yang berjudul “Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Kinerja Pada CV. Karya Alam Abadi”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi bersaing pada CV. Karya Alam Abadi sehingga manajemen perusahaan dapat menyusun strategi bersaing dalam meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini

---

<sup>34</sup> Novi Hanifah, “*Analisis Strategi Bisnis Telkomsel Dalam Menghadapi Persaingan*”, (Skripsi Universitas Lampung: Tidak Diterbitkan, 2016)

<sup>35</sup> Cellie Tri, “*Analisis Strategi Bersaing PT. Fastrata Buana Cikarang (Studi Kasus Produk Kopi Good Day RTD)*”, (Skripsi Universitas Katolik Parahyangan: Tidak diterbitkan, 2018)

menunjukkan bahwa yang dilakukan yaitu CV. Karya Alam Abadi menerapkan strategi bersaing menggunakan strategi penetapan harga, strategi produk, strategi pelayanan dalam meningkatkan kinerja untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing di tengah munculnya persaingan perusahaan konstruksi yang semakin ketat.<sup>36</sup>

Penelitian yang hampir sama yang dilakukan oleh Anita Suharyati yang berjudul “Strategi Bersaing Jahe Instan Produk CV. Intrafood”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui posisi bersaing jahe instan, serta merumuskan strategi yang bisa diterapkannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan dalam persaingan jahe instan adalah mempertankan manfaat pada produk jahe instan, desain kemasan, kualitas kemasan, kinerja produk pada kemasan, dan kelengkapan label dengan pesaing utama.<sup>37</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Florencia Felia Sugiarto yang berjudul “Analisa Strategi Bersaing PT. Surya Cipta Mandiri”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi apakah yang paling tepat digunakan untuk PT. Surya Cipta Mandiri dalam persaingan industry jasa konstruksi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bersaing yang cocok digunakan untuk perusahaan yaitu diferensiasi, yaitu dengan memberikan design gratis kepada calon klien.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Roikhanah Kudus Nur Istikomah, “*Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Kinerja Pda CV. Karya Alam Abadi*” (Skripsi IAIN Purwokerto: Tidak Diterbitkan, 2019)

<sup>37</sup>Anita Suharyati, “*Strategi Bersaing Jahe Instan Produk CV. Intrafood*”, (Skripsi Universitas Sebelas Maret: Tidak Diterbitkan, 2013)

<sup>38</sup> Florencia Felia Sugiarto, “*Analisa Strategi Bersaing PT. Surya Cipta Mandiri*”. Agova Vol. 4 No. 2, 2016, hal. 54

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini terdapat kesamaan dan perbedaan. Persamaan dari keenam jurnal dan skripsi tersebut yaitu sama-sama meneliti tentang bagaimana cara bersaing yang dilakukan dalam suatu usaha. Dan perbedaan dari keenam jurnal dan skripsi ini yaitu pada focus penelitian dan lokasi penelitian.

## F. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Teori

Keterangan :

Dari kerangka berfikir di atas, maka dijelaskan bahwa setiap perusahaan harus mempunyai strategi-strategi bersaing untuk menghadapi persaingan. Strategi yang dilakukan bertujuan untuk lebih memaksimalkan pengembangan produknya. Dengan menerapkan strategi bersaing tersebut, maka pengembangan produk Pia Ethes semakin maju dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.