

## **BAB VI**

### **PEMBAHASAN DAN DAMPAK**

#### **6.1 Pembahasan**

##### **6.1.1 Pembahasan Berdasarkan Analisis Strategik**

Berdasarkan analisis strategi menggunakan matriks QSPM, CV Mas Tiga Lapan dapat menerapkan strategi intensif yang terdiri dari strategi penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*) dan pengembangan produk (*product development*). Ditinjau dari ketiga strategi tersebut, strategi yang sesuai untuk diterapkan oleh perusahaan yakni strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar yang bertujuan untuk mencari pangsa pasar (*marketshare*) yang lebih besar perlu untuk diterapkan, perusahaan memiliki kelemahan dari segi pemasaran produk yang masih sederhana sehingga penerapan strategi ini dapat dilakukan dengan usaha memasarkan produk lebih aktif. Perusahaan perlu untuk meningkatkan pemasaran produknya di era digitalisasi seperti saat ini, banyak pangsa pasar baru yang dapat dijangkau oleh perusahaan melalui pemasaran berbasis teknologi informasi seperti *Instagram ads*, *Facebook ads* dan sebagainya. Strategi pengembangan produk memiliki tujuan untuk meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk yang sudah ada atau mengembangkan produk yang baru. Risiko dari kerusakan produk dan pendeknya umur produk dapat digunakan menjadi dasar pembuatan produk baru atau pengembangan dari produk yang sudah ada. Produk baru atau

pengembangan produk ini diharapkan memiliki ketahanan lebih lama dibandingkan produk yang ada saat ini.

Strategi intensif yang telah dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan hasil yang didapat dari matriks QSPM yakni strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk. Pengembangan produk telah dilakukan oleh perusahaan dengan melakukan inovasi produk serta merek untuk mengembangkan pangsa pasar perusahaan. Inovasi produk serta merek yang dilakukan oleh perusahaan yakni terciptanya produk mie *frozen* dengan merek 'EatwithMiii' di tengah terjadinya pandemi COVID-19 dan ketika pasar sedang mengalami penurunan. Inovasi produk ini menjadi salah satu terobosan yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat menjangkau pangsa pasar baru yakni *end-user*. Pangsa pasar yang dituju oleh perusahaan adalah *end-user*, dilihat dari kondisi saat ini sebagian besar *end-user* yang tergolong dalam pangsa pasar untuk penjualan mie *frozen* adalah pengguna media sosial yang aktif. Hal inilah yang menjadikan pemasaran produk mie *frozen* tidak hanya menggunakan *word of mouth* tetapi juga melalui media sosial seperti Instagram dan juga *Whatsapp story*.

Selain strategi intensif, terdapat strategi fungsional yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Strategi fungsional merupakan rencana strategi pada departemen tertentu atau aktivitas-aktivitas fungsi tertentu dalam kerangka organisasi dan tujuan korporasi atau unit bisnis. Setiap perusahaan memerlukan strategi fungsional untuk setiap departemen utama atau aktivitas tertentu untuk mendukung strategi perusahaan secara menyeluruh. Strategi

fungsional memiliki beberapa komponen diantaranya (Parrangan, Kumadji, & Yulianto, 2015):

1. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah strategi yang digunakan suatu perusahaan untuk meluncurkan produk baru ke pasar, agar produk tersebut dapat bertahan lebih lama di pasar. Strategi pemasaran merupakan salah satu bagian yang penting dan mempunyai pengaruh yang sangat luas terhadap kelancaran arus barang dan jasa yang dimulai dari produsen ke konsumen akhir sehingga dapat menciptakan permintaan yang efektif (Mubarok, 2015). Strategi pemasaran yang telah dilakukan dan perlu dikembangkan oleh CV Mas Tiga Lapan untuk meningkatkan penjualan dan mengenalkan produk baru diantaranya:

- a. Ekspansi penjualan ke dalam kelompok pelanggan baru

Untuk melakukan ekspansi penjualan ke dalam kelompok pelanggan baru, beberapa alternatif yang dapat dilakukan diantaranya ekspansi geografis dan mengembangkan produk baru. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan adalah produk mie basah yang memiliki ketahanan produk tidak jangka panjang, hanya 2 minggu di dalam lemari pendingin. Apabila perusahaan ingin meningkatkan strategi untuk ekspansi penjualan maka perusahaan perlu untuk mengembangkan produk baru, dengan adanya produk baru yang memiliki ketahanan lebih lama maka perusahaan dapat

melakukan ekspansi geografis agar produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat diterima oleh masyarakat luas.

Sebagai contoh, perusahaan mulai mengembangkan produk mie *frozen*, dengan maraknya PSBB di tengah pandemi, masyarakat dianjurkan untuk tidak keluar rumah sehingga beberapa usaha makanan seperti restoran berlomba-lomba untuk mempertahankan penjualan produknya dengan beralih ke penjualan dengan proses *delivery* dan juga menjual produk makanannya dalam bentuk *frozen*. Produk mie *frozen* yang dihasilkan perusahaan mulai masuk di luar daerah (Kota Malang) seperti ke wilayah Surabaya, Jakarta dan Bali. Kedepannya, perusahaan dapat mengembangkan produk seperti produk mie kering instan (indomie dan produk sejenisnya) agar dapat dikirimkan ke luar daerah untuk melakukan ekspansi geografis. Apabila banyak pelanggan yang dapat menikmati produk dari perusahaan yang beragam, maka tingkat kepuasan pelanggan diharapkan juga dapat meningkat.

- b. Meningkatkan penetrasi dalam segmen pasar konsumen yang sudah ada

Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan penetrasi dalam segmen pasar konsumen yang sudah ada diantaranya dengan membuat produk pesanan khusus, mencari teknik promosi untuk mengimbangi iklan kompetitor. Perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan konsumen dari

segi produk pesanan khusus, sebagai contoh adalah untuk pesanan kulit pangsit, untuk produk kulit pangsit perusahaan menyediakan beberapa ukuran yang dapat dipesan khusus oleh customer sesuai dengan kebutuhan, seringkali untuk kebutuhan membuat menu pangsit kuah, untuk pangsit dimsum dan produk lain. Sedangkan untuk mencari teknik promosi untuk mengimbangi iklan kompetitor, perusahaan masih perlu untuk meningkatkan teknik promosi tidak hanya menggunakan teknik sederhana seperti *word of mouth*, tetapi perlu meningkatkan promosi dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan penjualan dan juga untuk mendapatkan pelanggan yang baru, sehingga dapat tercipta segmen pasar baru.

c. Mempertahankan pangsa pasar

Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan pangsa pasar adalah dengan meningkatkan kualitas produk dan menawarkan layanan khusus kepada pelanggan. Meningkatkan kualitas produk dapat dilakukan dengan *quality control* berkala, perusahaan tidak hanya dikelola oleh karyawan tetapi pemilik juga terjun langsung untuk melakukan *quality control* produk dan juga untuk melayani permintaan ataupun menerima saran dari customer. Menawarkan layanan khusus kepada pelanggan dapat dilakukan dengan

memberikan layanan *delivery* untuk pelanggan dan juga kemudahan dari segi pembayaran dan pemesanan.

Sebagai contoh, perusahaan menggunakan layanan gojek, grab dan kurir untuk melakukan beberapa proses pengantaran, di luar pengantaran yang dilakukan perusahaan untuk pembelian grosir.

Pemesanan juga dapat dilakukan tidak hanya melalui hotline tetapi juga dapat dilakukan melalui aplikasi whatsapp untuk menerima permintaan pesanan.

## 2. Strategi Finansial

Strategi Finansial yang dapat dilakukan oleh perusahaan dapat dilakukan dari segi internal yaitu melalui pencatatan laporan keuangan dan juga mempermudah *customer* untuk melakukan pembayaran yaitu dengan menggunakan metode *cashless*. Untuk penerapan segi finansial yang lain, karena perusahaan berbentuk CV, selain itu perusahaan merupakan perusahaan *family business* maka perusahaan menerapkan sistem keuangan berdasar pada perputaran laba ditahan untuk pembiayaan perusahaan.

## 3. Strategi Penelitian dan Pengembangan (R&D) dan Operasional

Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan terkait dengan penelitian dan pengembangan serta operasional adalah dengan memelihara mesin dan peralatan yang ada dan dapat ditambahkan teknologi atau peralatan untuk membuat produk baru.

#### 4. Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dari segi pengelolaan di bidang sumber daya manusia diantaranya dengan melakukan pelatihan. Tujuan dari dilakukannya pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan adanya pelatihan, karyawan diharapkan dapat memiliki kinerja yang baik, sehingga dapat menghasilkan kualitas produk yang baik juga agar dapat menambah tingkat kepuasan pelanggan.

#### 5. Strategi Sistem Informasi

Strategi sistem informasi yang dapat digunakan dengan penggunaan teknologi baru, sistem komputerisasi untuk pencatatan keuangan dan kasir yang terintegrasi dapat digunakan. Banyaknya aplikasi kasir dan pencatatan keuangan yang terintegrasi dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan sistem informasi perusahaan.

### **6.1.2 Pembahasan Berdasarkan Teori Inovasi Produk**

Setiadi (2003) menyatakan bahwa inovasi produk berhubungan erat dengan penciptaan produk baru dan menimbulkan stimulus bagi seseorang untuk mencoba produk tersebut. Hal terpenting dari penciptaan produk baru adalah dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga muncul minat beli terhadap produk tersebut, yang diharapkan dapat direalisasikan melalui keputusan pembelian (Suroso & Iriani, 2014). Inovasi produk perlu dilakukan dengan beberapa tujuan, yaitu untuk memenangkan persaingan di pasar, untuk mengubah produk yang telah mereka hasilkan menjadi sesuatu

yang berbeda dari sebelumnya dengan harapan produk baru yang dihasilkan dapat memberikan kepuasan terhadap harapan konsumen yang terus berkembang dan untuk memenuhi permintaan pasar dimana perilaku masyarakat yang dinamis dan terus berkembang menyebabkan perusahaan dituntut untuk seiring dan sejalan dengan hal tersebut. (Dhewanto, et al., 2015). CV Mas Tiga Lapan melakukan inovasi produk dengan tujuan awal adalah untuk memenuhi permintaan pasar dimana terjadi perubahan perilaku ketika terdapat peraturan pemerintah mengenai pembatasan terkait dengan jam operasional dari tempat makan dan aturan mengenai larangan untuk makan di tempat.

Penurunan penjualan juga menjadi salah satu aspek mengapa perusahaan melakukan inovasi produk. Tujuan akhir dari inovasi produk yang dilakukan oleh CV Mas Tiga Lapan adalah untuk tetap eksis di pasar dengan pengembangan produk baru, mengingat perusahaan memiliki *brand* yang cukup dikenal oleh masyarakat sehingga dapat menjangkau pangsa pasar baru melalui inovasi produk. Terdapat 5 kategori produk baru yang menjadi hasil dari inovasi produk yang meliputi: (1) produk yang benar-benar baru, (2) lini produk baru, (3) tambahan dari lini produk yang sudah ada, (4) penyempurnaan sebagai revisi terhadap produk yang sudah ada, (5) *repositioning* biaya (Haryono & Marniyati, 2017). Kategori yang paling mencerminkan inovasi produk yang dilakukan oleh CV Mas Tiga Lapan yakni tambahan dari lini produk yang sudah ada dan penyempurnaan bagi produk yang sudah ada. Hal ini dikarenakan produk utama dari perusahaan

adalah mie dan kulit pangsit, yang membuat berbeda adalah ditambahkan bahan pelengkap seperti topping ayam dan pangsit, bumbu mie, bawang goreng, sambal dan bumbu kuah agar mie dapat langsung dikonsumsi setelah dimasak.

Pendekatan yang dilakukan oleh CV Mas Tiga Lapan terkait pengembangan produk baru yang didasarkan pada asumsi pasar tetap adalah dengan melakukan inovasi berbasis pengembangan bahan komplementer yaitu dengan menambahkan bahan komplementer seperti topping ayam, pangsit, bumbu mie, bawang goreng, sambal dan bumbu kuah sehingga penjualan produk yang terfokus hanya pada mie basah dan kulit pangsit dapat dikembangkan menjadi produk dengan komposisi yang lengkap dengan fokus utama tetap pada hasil produksi utama dari perusahaan yakni mie basah dan kulit pangsit. Selain dari inovasi berbasis bahan komplementer, inovasi berbasis kemasan dan desain juga memberikan kontribusi hal ini mengacu pada kemasan yang digunakan sebagai pembungkus dari produk mie *frozen*. Produk mie *frozen* memerlukan kemasan yang sesuai agar dapat dilakukan proses *vacuum* dan juga memiliki ketahanan yang baik di dalam lemari pendingin (*freezer*) sehingga terdapat inovasi dari segi kemasan, kemudian untuk mendukung kemunculan produk baru dengan *brand* yang baru untuk lebih menarik minat calon konsumen yang masuk ke dalam pangsa pasar baru maka diperlukan inovasi berbasis desain. Desain dibuat dan disesuaikan dengan tujuan untuk mencapai pangsa pasar baru yakni *end-user* yang difokuskan pada anak-anak muda, karena produk mie frozen adalah produk

yang hampir menyerupai mie instan namun tidak mengandung pengawet dan melalui proses pendinginan dengan daya tahan produk yang lebih panjang dari mie basah tetapi tidak sepanjang mie instan.

Dilihat dari proses inovasi yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa perusahaan melakukan inovasi produk dengan konsep untuk menggabungkan produk yakni dengan mengintegrasikan beberapa produk dengan tetap berfokus pada produk utama yakni mie basah, tetapi yang pada akhirnya hasil dari inovasi produk tersebut memiliki manfaat lebih dan juga memiliki nilai tambah yang besar. Tidak hanya mengintegrasikan produk utama dengan beberapa produk tambahan, perusahaan juga mengatur ulang produk dari segi komposisi, cara produksi, *packaging* dari produk, cara penyimpanan, desain dari *packaging* hingga cara penjualan produk. Semua kegiatan inovasi produk yang dilakukan CV Mas Tiga Lapan tetap mengutamakan kualitas dari produk. Setelah berlangsung selama hampir 2 tahun, hasil nyata yang dapat dilihat dari dilakukannya inovasi produk yang dilakukan oleh perusahaan adalah terdapat 4 *reseller* yang berada di 3 kota berbeda yakni Surabaya, Jakarta dan Bali. Terdapat kurang lebih 15 orang pelanggan tetap di Kota Malang dan luar Kota Malang yang membeli secara langsung bukan melalui *reseller* dan peningkatan penjualan mie basah juga mengalami peningkatan sebesar 5% semenjak diberlakukannya inovasi produk hingga saat ini.

## **6.2 Dampak**

Pemilihan strategi dan juga penerapan inovasi produk yang dilakukan oleh perusahaan tentu memiliki dampak baik positif maupun negatif dari perusahaan.

Dampak positif dan negatif dari pemilihan strategi serta penerapan inovasi produk yang dilakukan diantaranya:

1. Dampak positif

a. Mendapatkan pangsa pasar baru.

Dengan adanya penerapan inovasi produk yang telah dilakukan diharapkan pangsa pasar baru dari *end-user* dapat meningkat, selain itu karena mie yang digunakan sama dengan produk mie basah yang dihasilkan oleh CV Mas Tiga Lapan maka diharapkan setelah mencoba varian mie frozen, pelanggan juga dapat membeli produk mie basah yang dihasilkan oleh perusahaan.

b. Menambah variasi produk sehingga pelanggan dapat memilih produk sesuai dengan kebutuhan. Bagi pelanggan yang ingin menjual produk sendiri akan membeli produk mie basah setelah mencoba produk mie *frozen* maupun sebaliknya untuk pangsa pasar *end-user*.

Mie dan kulit pangsit yang digunakan untuk pembuatan mie frozen EatwithMiii adalah hasil dari produk mie basah yang dihasilkan oleh CV Mas Tiga Lapan, sehingga pembeli yang menyukai tekstur mie setelah mencoba mie *frozen* dapat membeli mie basah juga yang dapat dikonsumsi sendiri dikombinasikan dengan bahan masakan yang lain.

c. Peningkatan penjualan dan pendapatan perusahaan.

Inovasi yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan penjualan mie basah, dengan adanya peningkatan penjualan maka pendapatan perusahaan juga meningkat. Selain itu melalui penjualan mie *frozen*,

terdapat produk tambahan yang dapat dijual salah satunya adalah kulit pangsit yang digunakan untuk pembuatan pangsit atau wonton.

- d. Terciptanya peluang baru dengan menjual produk pelengkap dari produk mie *frozen* contoh penjualan sambal.

Penjualan produk mie *frozen* menciptakan sebuah peluang lain untuk menambah pendapatan yakni dengan menjual produk pelengkap dari produk mie *frozen* salah satu contohnya adalah penjualan sambal botol yang diproduksi sendiri dan terbagi menjadi dua varian produk yakni sambal bawang ukuran kecil dengan berat bersih 140 gram dan sambal bawang ukuran besar dengan berat bersih 225 gram. Selain itu terdapat penjualan pangsit kuah dengan menggunakan sistem *pre-order*. Diharapkan nantinya akan tercipta peluang lain seperti penjualan produk abon ayam, bawang goreng dan lain sebagainya.

## 2. Dampak negatif

- a. Bertambahnya biaya operasional ketika pendapatan perusahaan dalam kondisi kurang stabil.

Inovasi produk yang dilakukan oleh perusahaan berlangsung ketika terjadinya penurunan pendapatan perusahaan dikarenakan situasi pandemi yang terjadi, sehingga pada proses awal percobaan produk untuk mie *frozen* biaya operasional yang dikeluarkan menjadi bertambah, selain itu karena dibutuhkan beberapa mesin seperti mesin *vacuum*, *freezer* juga mengakibatkan bertambahnya biaya operasional ketika pendapatan perusahaan dalam kondisi kurang stabil.

- b. Adanya merek baru untuk produk hasil inovasi menimbulkan ketidakpercayaan pelanggan di awal penjualan.

Merek baru yang digunakan untuk menjangkau pangsa pasar baru yakni anak muda menjadi sesuatu yang cukup meragukan di awal peluncuran produk hal ini terlihat dari beberapa pembeli yang merasa tidak percaya terhadap kualitas produk yang dihasilkan karena tidak menampilkan unsur brand yang dikenal oleh masyarakat yakni Mie Gang Jangkrik sehingga beberapa konsumen merasa ragu ketika akan membeli produk mie *frozen*.

- c. Perlunya penyesuaian dengan regulasi pemerintah terkait dengan penjualan produk makanan *frozen* dari segi perizinan seperti izin BPOM dan izin PIRT.

Regulasi pemerintah terkait dengan penjualan produk makanan *frozen* masih belum tersosialisasikan dengan baik sehingga pemilik pada awalnya masih belum mengambil langkah untuk mendaftarkan produk mie *frozen* terkait dengan perizinan. Namun, rencana untuk pendaftaran perizinan sudah mulai dilakukan dengan mengumpulkan berkas-berkas persyaratan untuk mengurus izin PIRT terlebih dahulu. Salah satu kekhawatiran terkait perizinan adalah viralnya pengakuan penjual *frozen food* yang dikenakan denda karena tidak memiliki izin edar BPOM padahal tidak semua *frozen food* perlu memiliki izin edar BPOM.