BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Strategi Diversifikasi Produk

Pada hakikatnya diversifikasi produk merupakan suatu strategi yang bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan. Diversifikasi produk merupakan suatu usaha atau strategi perusahaan untuk memenuhi selera dan kebutuhan konsumen melalui penganekaragaman produk dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas dengan jalan menciptakan produk baru tanpa bergantung pada suatu jenis produknya saja. Diversifikasi produk juga dapat didefinisikan sebagai pengembangan variasi produk baru atau yang sudah ada untuk menarik pelanggan baru dan memenuhi kebutuhan yang berbeda.

Kotler (2009) menyatakan konsep diversifikasi produk merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja bisnis yang ada dengan jalan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini. Produk yang beranekaragam akan membuat konsumen percaya bahwa berbagai kebutuhannya dapat terpenuhi oleh bisnis tersebut. Semakin beragam produk yang ditawarkan kepada konsumen, semakin besar ketertarikan konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan. Menurut Gobel et al., (2022) menyatakan bahwa diversifikasi produk ialah upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk melakukan pengembangan pada produknya dengan menambahkan produk-produk baru lalu menggunakan keahlian inti dari perusahaan untuk pertumbuhan, meningkatkan penjualan, profitabilitas, serta fleksibilitas. Pendapat ini diperkuat dengan pendapat Tjiptono (2016) yang mengemukakan bahwa diversifikasi produk adalah sebagai upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar baru, atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas.

Sinarti (2019) mendefinisikan diversifikasi sebagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan usahanya dengan jalan memasarkan beberapa produk baru yang berkaitan dengan inti bisnis ataupun tidak untuk melayani pasar yang sama ataupun berbeda. Diversifikasi produk merujuk pada upaya perusahaan untuk mengembangkan berbagai jenis produk baru atau variasi produk yang telah ada guna memperluas pangsa pasar dan memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam. Diversifikasi produk dalam industri *food and beverage* adalah suatu hal yang perlu untuk dilakukan karena memberikan pertumbuhan yang signifikan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Al Aidhi et al., 2023).

Menurut Kotler (2009) strategi diversifikasi produk dibedakan menjadi tiga macam yaitu Diversifikasi Konsentris dimana perusahaan dapat memproduksi produk baru yang dihasilkan dengan teknologi baru atau memiliki pemasaran yang sejenis dengan produk yang telah ada, meskipun produk-produk itu mungkin hanya menarik sekelompok pelanggan baru. Terdapat pula Diversifikasi Horisontal yaitu perusahaan itu mungkin memproduksi produk baru yang akan dapat memikat para pelanggan yang ada sekarang melalui cara-cara berproduksi yang tak ada kaitannya dengan produk yang telah ada sekarang dan Strategi Diversifikasi Kelompok yaitu perusahaan tersebut dapat memproduksi kegiatan bisnis baru yang sama sekali tak ada sangkut pautnya dengan teknologi, produk atau pasar yang ada sekarang.

a. Tujuan Diversifikasi Produk

Pada umumnya sebuah perusahaan mengambil keputusan untuk melakukan diversifikasi produk untuk meningkatkan penjualan dengan cara mengembangkan produk baru untuk pasar yang baru, sehingga akan tercipta berbagai macam produk yang diproduksi perusahaan. Menurut Assauri (2016) tujuan utama diversifikasi produk adalah penyebaran risiko, yaitu kemungkinan kerugian yang diderita produk

tertentu dapat ditutupi atau dikompensasi dari kemungkinan keuntungan yang lebih besar pada produk lainnya.

Tujuan mendasar dari adanya strategi diversifikasi produk adalah untuk memperkecil risiko atau kemungkinan-kemungkinan buruk yang terjadi pada sebuah perusahaan. Apabila terdapat suatu produk yang dihasilkan dengan dengan inovasi baru dan ide-ide yang unik maka akan membuat konsumen lebih tertarik dan dan akan melakukan keputusan pembelian yang pada akhirnya akan mengkonsumsinya. Selain itu dengan strategi diversifikasi produk ini dapat memberikan banyak pilihan produk kepada para pelanggan maupun calon pelanggan.

b. Manfaat Diversifikasi Produk

Manfaat diversifikasi menurut Tjiptono (2016) adalah sebagai berikut:

1) Perusahaan dapat mengerahkan *full capacity* karena tidak tergantung pada satu macam produk.
2) Dapat memaksimumkan profitnya.
3) Penemuan-penemuan baru yang akan menarik minat konsumen maupun calon konsumen.
4) Dengan mengadakan strategi diversifikasi produk, perusahaan tidak bergantung pada satu pasar saja atau dapat dikatakan menambah pangsa pasar baru.

Dari uraian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan manfaat diversifikasi produk adalah untuk menarik minat konsumen untuk melakukan keputusan pembelian dan menambah pangsa pasar baru sehingga akan memaksimalkan keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan. Perusahaan yang menerapkan strategi diversifikasi produk memiliki kecenderungan untuk mengalami peningkatan penjualan, pendapatan, dan pangsa pasar yang signifikan.

c. Indikator Diversifikasi Produk

Menurut Benson (2015) dalam Septiawati (2022) indikator diversifikasi produk adalah sebagai berikut:

1) Jenis produk yang beragam
2) Ukuran produk yang beragam
3) Desain produk yang beragam

d. Faktor-faktor Pendukung Diversifikasi Produk

Menurut Lestari dan Bernika (2022) faktor-faktor yang menjadi pendukung jalannya diversifikasi produk sebagai berikut:

1) Faktor strategis yaitu fokus pasar dan diferensiasi produk
2) Faktor manajerial yaitu kemampuan manajemen dalam pengelolaan diversifikasi produk
3) Faktor pasar yaitu pemahaman pelanggan dan tren konsumen tentang produk saat ini
4) Faktor teknologi yaitu produk
5) Faktor sumber daya yaitu akses ke modal dan keahlian dalam rantai pasokan

Adapun menurut Syafi'i (2023) menyatakan terdapat beberapa aspek yang memainkan peranan penting dalam keberhasilan diversifikasi produk di antaranya yaitu:

1) Manajerial
2) Pasar
3) Teknologi
4) Sumber daya

Perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor ini dalam merencanakan dan mengimplementasikan strategi diversifikasi produk yang efektif. Pemahaman yang mendalam tentang pasar, inovasi produk, manajemen diversifikasi, serta akses ke sumber daya dan kemampuan manajerial yang memadai menjadi kunci keberhasilan diversifikasi produk.

e. Faktor-faktor Penghambat Diversifikasi Produk

Selain terdapat faktor-faktor yang mendukung jalannya diversifikasi produk, terdapat pula beberapa faktor yang menjadi alasan terhambatnya diversifikasi produk, di antaranya yaitu:

1) Kesulitan dalam bidang manajemen dan manajemen keuangan yang menjadi lebih rumit dan membutuhkan modal yang besar.
2) Kesulitan pada divisi marketing dalam memasarkan atau mempromosikan setiap produknya karena setiap produk mempunyai pasar yang berbeda.
3) Kesulitan yang berkaitan dengan penggunaan channel yang berbeda beda.

Menurut Lestari dan Bernika (2022) hal-hal yang dapat menghambat diversifikasi produk di antaranya adalah sebagai berikut:

1) Kurangnya kemampuan manajemen dalam pengelolaan diversifikasi.
2) Kurangnya pemahaman tentang pelanggan dan tren konsumen yang sedang berlangsung.
3) Kurangnya teknologi yang mendukung dilakukannya diversifikasi produk.
4) Kurangnya keahlian sumber daya manusia dalam pelaksanaan diversifikasi produk.

Faktor-faktor penghambat ini tentunya menjadi sebuah pertimbangan bagi perusahaan yang ingin menerapkan strategi diversifikasi produk dalam usaha yang dijalaninya dan apabila sebuah perusahaan ingin melakukan diversifikasi produk maka perlu menyiapkan langkah antisipasi untuk aspek-aspek penghambat tersebut.

f. Pelaksanaan Strategi Diversifikasi Produk

Menurut J. Nijman (1983) ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk pengimplementasian strategi diversifikasi:

1) Penambahan lini produk baru sehingga dapat memperlebar bauran produk. Dengan cara ini lini baru akan memanfaatkan kesempatan dari reputasi perusahaan.
2) Memperpanjang lini yang ada sehingga menjadi suatu perusahaan dengan lini produk yang lebih lengkap.
3) Perusahaan menambah ukuran, formula atau ciri lain dari setiap produk.
4) Perusahaan menambah atau mengurangi konsistensi lini produk, tergantung apakah perusahaan ingin meraih reputasi kuat pada suatu bidang saja atau melibatkan diri pada beberapa bidang.

Menurut Swastha (2008) tahapan atau langkah-langkah dalam pelaksanaan strategi diversifikasi produk adalah sebagai berikut:

1) Tahap penyaringan

   Tahap penyaringan ini dilakukan setelah ide-ide tentang produk itu dihasilkan. Tahap ini adalah tahap pemilihan ide dari sejumlah ide yang sudah ada.
2) Tahap analisis bisnis

   Setiap ide-ide yang dihasilkan tersebut perlu untuk dianalisis dari berbagai aspek bisnis untuk mengetahui sampai seberapa jauh ide tersebut dalam menghasilkan laba nantinya.
3) Tahap pengembangan

   Dari sejumlah ide yang telah dianalisis maka akan mengerucuut dan pada hasilnya akan terdapat satu ide yang perlu dikembangkan yang dianggap lebih profit atau menguntungkan dibandingkan dengan ide-ide yang lain.
4) Tahap pengujian

   Tahap ini adalah sebuah tahap kelanjutan dari tahap pengembangan yang sudah dilakukan. Tahap pengujian ini termasuk pengujian

konsep produk, kesukaan konsumen, penilaian laboratoris, dan tes penggunaan.

5) Tahap komersialisasi

Pada tahap ini semua fasilitas yang diperlukan sudah disiapkan sedemikian rupa, baik fasilitas yang digunakan untuk produksi maupun pemasaran sehingga siap untuk dikomersialkan.

Adapun menurut Assauri (2011) beberapa pertimbangan dalam pelaksanaan diversifikasi produk oleh suatu perusahaan, di antaranya adalah sebagai berikut:

1) Agar perusahaan tidak tergantung pada satu pasar saja, sehingga konsumen tidak merasakan kejenuhan atas lini produk yang ditawarkan.
2) Pelaksanaan diversifikasi produk untuk menghasilkan produk baru dapat mendatangkan keuntungan yang lebih tinggi bagi perusahaan.
3) Terdapat unsur sinergi di mana penambahan produk baru yang lain akan menimbulkan total biaya tetap per unit akan menurun atau lebih rendah.
4) Adanya kegiatan dalam pengembangan produk yang dapat menghasilkan atau menemukan produk baru yang berbeda dari produk yang sudah ada.

Pada pelaksanaan strategi diversifikasi produk ini tentunya diperlukan sebuah persiapan yang matang agar dapat mecapai tujuan-tujuan yang diinginkan dari dilakukannnya diversifikasi produk tersebut. Tidak kalah penting pula perlu dilakukan pengambilan keputusan yang tepat di setiap langkah-langkahnya.

2. *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing)

Keunggulan bersaing adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan atau organisasi untuk memiliki kinerja dan kemampuan yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Nainggolan (2018)

mengemukakan bahwa keunggulan bersaing juga dapat dikatakan sebagai suatu keadaan dimana perusahaan memiliki nilai yang lebih unggul di atas rata-rata perusahaan pesaing yang diperoleh dari berbagai keunggulan aktivitas perusahaan seperti dalam mendesain, memproduksi, memasarkan dan menerapkan strategi-strategi perusahaan lainnya. Adapun menurut Andayaningsih (2022) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu produk barang atau jasa dalam memberikan nilai yang potensial dan dapat menciptakan manfaat bagi konsumen dan tidak dapat ditiru oleh pesaing.

Menurut Kusumawardhani (2020) daya saing merupakan sebuah konsep perbandingan antara kemampuan dan kinerja perusahaan. Dengan menawarkan berbagai pilihan produk kepada konsumen, perusahaan dapat menciptakan diferensiasi produk yang menarik, membangun reputasi merek yang kuat, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Prasetyo & Daroini, 2022).

a. Proses Keunggulan Bersaing

Nainggolan (2018) mengemukakan bahwa proses keunggulan bersaing mencakup tiga hal yaitu sumber-sumber keunggulan, keunggulan posisional dan *performance outcomes.*

1) Sumber-sumber Keunggulan

Sumber-sumber dari sebuah keunggulan mencakup:

a) *Superior skills*

Superior skills memungkinkan organisasi menyeleksi dan mengimplementasikan strategi yang membedakan organisasi tersebut dari pesaingnya. Keterampilan ini mencakup kapabilitas teknikal, manajerial dan operasional.

b) *Superior resources*

Superior resources merupakan dimensi-dimensi yang dapat memperkuat keunggulan seperti jaringan distribusi yang kuat, kapasitas produksi, kekuatan pemasaran, teknologi dan sumber daya alam.

c) *Superior control*

Superior control meliputi kemampuan dalam memonitor dan mengevaluasi proses dan hasil bisnis.

2) Keunggulan Posisional

Keunggulan posisional dihasilkan dari *cost leadership* atau diferensiasi produk yang memberikan nilai superior kepada pelanggan. Biaya rendah memungkinkan perusahaan menawarkan nilai superior melalui pemberian harga yang lebih rendah daripada yang dapat diberikan kompetitor. Diferensiasi produk yang istimewa yang sesuai dengan keinginan pelanggan akan menimbulkan kesan bahwa pembeli mendapatkan keuntungan yang bersifat unik dan berbeda lebih dari sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Salah satu faktor penting dalam pencapaian keunggulan adalah kemampuan untuk memutuskan dimana dan bagaimana bersaing.

3) Performance Outcomes

Performance outcomes akan terjadi bila keterampilan, sumber daya dan kemampuan kontrol organisasi digunakan untuk mencapai nilai dan keunggulan di bidang biaya, maka keunggulan posisional mengarahkan pada *performance outcomes* yang menguntungkan, seperti kepuasan pelanggan, pangsa pasar dan kemampulabaan. Penentuan sebuah keunggulan bersaing organisasi dan identifikasi peluang-peluang baru untuk mendapatkan keunggulan memerlukan analisis pelanggan dan pesaing.

b. Indikator dari Keunggulan Bersaing

Menurut Purnama & Setyawan (2003) sebuah perusahaan dapat dikatakan unggul dari pada perusahaan pesaing atau kompetitornya apabila:

1) Produk dan pelayanan yang selalu memiliki keunggulan dari yang dilakukan oleh perusahaan lainnya.
2) Produk perusahaan selalu menjadi rekomendasi oleh konsumen kepada konsumen lainnya.

Adapun menurut pendapat Porter (1998) indikator keunggulan bersaing ada 3 yaitu:

1) Keunggulan Biaya

   Kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya.
2) Diferensiasi

   Perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli.
3) 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 mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

3. Hubungan Strategi Diversifikasi Produk dan *Competitive Advantage*

Kotler (2009) menyatakan bahwa terdapat dua strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing yaitu strategi kepemimpinan biaya dan strategi diversifikasi. Menurut Astuti (2022) diversifikasi dapat memberikan peluang yang besar dalam kemajuan usaha, selain itu juga memberikan tantangan berupa tingkatan persaingan yang harus dihadapi dalam dunia usaha. Strategi ini harus dikelola untuk mempertahankan keunggulan bersaing segmen bisnis utamanya dalam waktu yang lama. Dengan strategi diversifikasi ini, perusahaan akan dapat meningkatkan

omzet perusahaan dan membagi risiko jika salah satu unit bisnisnya mengalami penurunan maka unit bisnis lain tetap dapat menaikkan pendapatan perusahaan. Sehingga pada akhirnya strategi diversifikasi dapat meeningkatkan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan.

4. Pentingnya Diversifikasi Produk pada Industri *Food and Beverage* dalam Meningkatkan *Competitive Advantage*

Salah satu strategi yang sering digunakan oleh perusahaan dalam industri makanan dan minuman adalah diversifikasi produk (Gobel et al., 2022). Diversifikasi produk merujuk pada upaya perusahaan untuk mengembangkan berbagai jenis produk baru atau variasi produk yang telah ada guna memperluas pangsa pasar dan memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam. Diversifikasi produk dalam industri *food and beverage* adalah suatu hal yang perlu untuk dilakukan karena memberikan pertumbuhan yang signifikan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Al Aidhi et al., 2023).

Diversifikasi produk *food and beverage* dapat membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan melalui peningkatan penjualan dan pemasukan, meningkatkan daya saing, serta mengurangi risiko yang terkait dengan ketergantungan pada satu jenis produk. Diversifikasi produk dibutuhkan, hal ini berguna dalam meningkatkan daya perusahaan baik di pasar domestik maupun global (Hermawan, 2015). Dengan menawarkan berbagai pilihan produk *food and beverage* kepada konsumen, perusahaan dapat menciptakan diferensiasi produk yang menarik, membangun reputasi merek yang kuat, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain itu, keunggulan bersaing yang dihasilkan dari diversifikasi produk *food and beverage* dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan pangsa pasar dan menghadapi persaingan yang ketat.

B. Penelitian Terdahulu

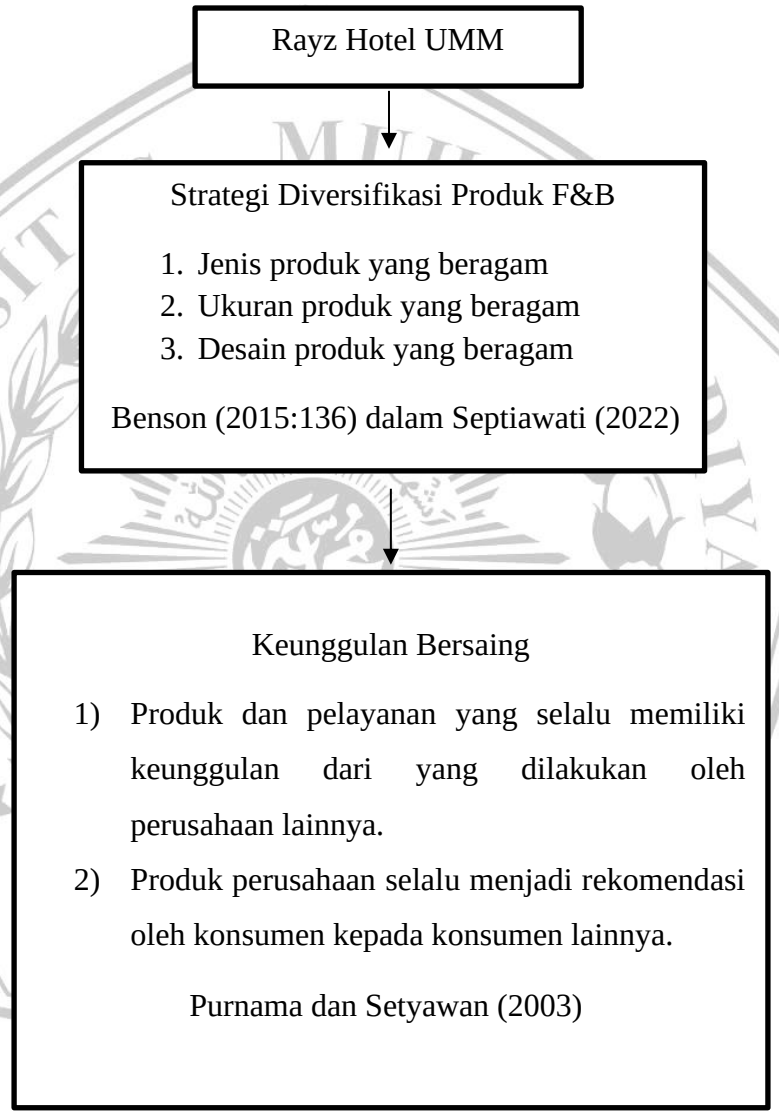
Pada bagian ini peneliti akan mengupas penelitian-penelitian terdahulu yang membahas tentang peran strategi diversifikasi *food and beverage* untuk meningkatkan *competitive advantage*. Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu yang membahas hal tersebut.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Syafi'i, Shobichah, dan Mulyani (2023) dengan judul "Pengaruh Diversifikasi Produk terhadap Pertumbuhan dan Keunggulan Bersaing: Studi Kasus pada Industri Makanan dan Minuman". Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan melakukan studi kasus pada beberapa perusahaan terkemuka di industri tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversifikasi produk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. Dengan memiliki portofolio produk yang beragam, perusahaan dapat lebih fleksibel dalam menanggapi perubahan permintaan pasar dan tren konsumen. Mereka dapat menyesuaikan strategi pemasaran dan inovasi produk untuk menghadapi persaingan yang ketat. Keunggulan ini membantu perusahaan mempertahankan posisi mereka di pasar.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Jiartia Gobel, Irwan Yantu dan Andi Juanna (2022) dengan judul "Pengaruh Strategi Diversifikasi Produk Dan Citra Merek Terhadap Keunggulan Bersaing Kentucky Fried Chicken (KFC) Jl. Hb Jassin Gorontalo" yang menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survey dengan kuisioner sebagai instrument pengumpulan data. Data diuji dan analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diversifikasi tidak dapat meningkatkan keunggulan bersaing KFC di Gorontalo.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Pembayun Puji Astuti (2022) dengan judul "Strategi Diversifikasi Produk sebagai Upaya Menghadapi Persaingan" dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif Penelitian ini menggunakan metode wawancara mendalam, observasi, studi dokumentasi, dan dianalisis dengan menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa penerapan

strategi diversifikasi produk yang digunakan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif KFC LA Terrace.

Penelitian terdahulu dijadikan acuan untuk menemukan beberapa hal yang menjadi dasar dan menjadi perbandingan yang berhubungan dengan teori sistematika penelitian yang dilakukan.

C. Kerangka Konseptual



Sumber: Data Olahan Peneliti, Januari 2024

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual