**ARTIKEL**

**Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pemasaran Melalui Inovasi Produk Guna Meningkatkan Kinerja Pemasaran**

**(Studi Kasus pada PT Tama Cokelat Indonesia di Kabupaten Garut)**



**OLEH:**

**KIKI GUMELAR**

**NPM 179010020**

**Program Doktor Ilmu Manajemen**

**Fakultas Pascasarjana**

**Universitas Pasundan**

**Bandung**

**2022**

# ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang penerapapan strategi peningkatan kinerja pemasaran melalui inovasi produkm dan hubungannya dengan strategi dan langkah langkah yang dilakukan atas produk PT. Tama Cokelat Indonesia dengan mengoptimalkan kreativitas sumber daya manusia yang berbasis warisan budaya, ilmu pengetahuan, dan/atau teknologi. dilakukan secara secara sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan..

Penelitian berfokus pada studi *single case* di PT. Tama Cokelat Indonesia dengan perbandingan *multistage* antara dua produk yaitu Chocodot dan Gumsberry yang dilakukan menggunakan metoda penelitian kualitatif,

Dari hasil analisis data penelitian, diperoleh beberapa kesimpulan yaitu : Strategi keunggulan bersaing saat ini pada PT. Tama Cokelat Indonesia sangat baik dan berhasil ketika produk chocodot diluncurkan karena memiliki Keunggulan Produk dengan kemasan yang unik nya serta kualitas produk yang diakui secara formal Keunggulan produk ini mampu dipromosikan dengan maksimal baik melalui media Online maupun secara Offline selanjutnya Kinerja strategi keunggulan bersaing Chocodot mampu meningkatkan kinerja hal ini terbukti dari tingkat kenaikan produksi dan omzet sampai dengan tahun 2018 diatas 100% pada tahun 2015 mencapai 300% sedangkan tahun 2019 sampai dengan 2021 menurun tajam sebagai akibat terjadinya pandemic Covid 19 terhadap industry pariwisata.

Implementasi penciptaan produk diawali dengan melakukan sebuah **Research** atas kinerja produk existing untuk dievaluasi disamping itu Hambatan-hambatan yang dialami saat ini pada PT. Tama Cokelat Indonesia adalah dari sisi factor internal yaitu kemampuan manpower existing, dan factor kebijakan pemerintah terkait izin edar. Pada akhirnya Kinerja penjualan Chocodot sebelum di ciptakan produk Gumsberry terus mengalami kenaikan contohnya tahun 2013 jumlah penjualan sebesar 67.988 pcs senilai Rp.1.572.441.845 atau naik sebesar 306% dari omzet tahun sebelumnya kemudian pada tahun 2014 jumlah penjualan sebesar 120.366 pcs atau senilai Rp. 3.763.395.900 mengalami peningkatan sebesar 239% dibanding tahun sebelumnya,Pada tahun 2016 kinerja penjualan perusahaan melalui chocodot saja hanya mencapai Rp 5.909.961.182 setelah produk gumsberry diluncurkan secara presentasi kenaikan penjualan chocodot mengalami penurunan sebesar 20% dari 131% menjadi 115% namun dari sisi pendapatan perusahaan mengalami kenaikan sebesar 145%

*Key Word : Strategi pemasaran, inovasi produk, Kinerja pemasaran*

1. **PENDAHULUAN**

 1.1 Latar Belakang Penelitian

Salah satu industri yang saat ini menjadi perhatian penting adalah industri kreatif melalui Undang-Undang Nomor 24 tahun 2019 tentang Ekonomi Kreatif sebagaimana tersebut dalam pasal 4 bertujuan untuk mengoptimalkan kreativitas sumber daya manusia yang berbasis warisan budaya, ilmu pengetahuan, dan/atau teknologi. Pengelolaan ekonomi kreatif dan potensinya perlu dilakukan secara secara sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan. Melalui pengembangan ekosistem ekonomi kreatif yang memberikan nilai tambah pada produk ekonomi kreatif yang berdaya saing tinggi mudah diakses, dan terlindungi secara hukum.

Indonesia adalah salah satu negara yang memiliki potensi besar dalam industri kakao dunia. Indonesia merupakan produsen biji kakao terbesar ketiga di dunia setelah Pantai Gading dan Ghana. Pada tahun 2015 jumlah produksi biji kakao Indonesia mencapai 370 ribu ton. Kementerian Perindustrian Indonesia mencatat, ekspor biji kakao pada 2013 adalah sebesar 188.420 ton. Selain ekspor bahan baku mentah, volume ekspor produk olahan kakao meningkat dari tahun 2013 sebesar 196.333 ton, naik pada 2014 menjadi 242.080 ton dan pada 2015 mencapai 287.192 ton. Potensi yang tercermin pada angka tersebut menunjukkan bahwa Indonesia mampu bersaing menjadi pemimpin industri kakao di tingkat global.

Produksi kakao Indonesia lebih banyak diekspor ke negara penghasil produk olahan kakao dibandingkan dengan dikonsumsi di negara sendiri. Untuk konsumsi dalam negeri, pengolahan kakao di hilir masih didominasi oleh perusahaan yang berasal dari luar negeri. menurut Asosiasi Kakao Indonesia (ASKINDO) ada 10 perusahaan industri pengolahan biji kakao di Indonesia sebagaimana tergambar dalam tabel berikut:

Persoalan lain adalah masih rendahnya konsumsi cokelat masyarakat Indonesia apabila dibandingkan dengan negara lain. Direktur Jenderal Industri Agro Kementerian Perindustrian, Panggah Susanto mengatakan konsumsi kakao masyarakat Indonesia rata-rata sekitar 0,4 kg per kapita per tahun. Sedangkan, konsumsi negara-negara ASEAN seperti Singapura dan Malaysia sudah mencapai 1 kg per kapita per tahun, bahkan beberapa negara di Eropa konsumsinya lebih dari 8 kg per kapita per tahun sedangkan Jumlah penduduk Indonesia yang besar merupakan potensi besar bagi industri kakao hilir di Indonesia. Jumlah penduduk Indonesia berdasarkan Badan Pusat Statistik mencapai 262 juta jiwa, urutan keempat dari seluruh negara di dunia akan tetapi konsumsi cokelat masyarakat Indonesia masih rendah jika dibandingkan dengan negara lain.

Di Indonesia, perkembangan industri pengolah cokelat skala kecil dan menengah sudah berjalan cukup lama dan menyebar di beberapa provinsi. Upaya penguatan industri kakao lokal yang dicanangkan oleh pemerintah melalui penumbuhan industri hilir kakao skala kecil dan menengah (IKM) akan sulit dilakukan apabila IKM tersebut tidak mampu bersaing di pasar. Keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing tersebut dapat diraih ketika perusahaan dapat menghasilkan produk yang memiliki nilai lebih dibanding pesaingnya yang mendatangkan manfaat bagi pelanggan artinya bahwa keunggulan bersaing menjadi point penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

Untuk bisa menghasilkan produk dengan nilai lebih tersebut, IKM harus mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk-produk kakao dan olahan cokelat yang inovatif. Pendekatan inovatif tersebut penting karena apabila IKM tersebut hanya bergantung pada keunggulan komparatif untuk bersaing dengan merk cokelat nasional dan internasional yang sudah ada, maka mereka akan terus terjebak dalam peperangan harga. dalam apa yang disebut Kim dan Mauborgne sebagai *red ocean* atau samudera merah (Jurnal Lis Sintha, dalam *Red Ocean Versus Blue Ocean Strategy*). Di samudera merah, produk mengalami proses komoditisasi dan kehilangan diferensiasi. Persaingan yang ketat di samudera merah akan mendorong perusahaan mengorbankan margin dan pertumbuhan demi bisa bersaing di pasar. IKM dengan keterbatasan dana dan sumber daya jelas akan sulit memenangkan persaingan ini (2016 : 46).

Oleh karena itu, untuk memenangkan persaingan diperlukan pendekatan yang berbeda yang menjauhkan diri dari persaingan samudra merah. *Blue Ocean Strategy* atau Strategi Samudra Biru berpendirian bahwa bagi perusahaan, akan lebih menguntungkan mencari jalan untuk menciptakan ‘pasar ruang tanpa pesaing’ dibandingkan dengan harus bersaing dalam kompetisi tradisional di pasar yang sudah ada. Keberhasilan Chocodot, dalam mengembangkan pasar dan meningkatkan skala industri terletak pada perbedaan strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing. Mereka mengembangkan produk cokelat olahan dengan pendekatan industri kuliner kreatif, menciptakan ruang pasar yang masih minim pesaing dalam industri hilir pengolahan kakao.

Kabupaten Garut adalah salah satu daerah dimana terdapat industri hilir pengolahan kakao yang berhasil berkembang dari skala kecil menengah menjadi industri besar. PT Tama Cokelat Indonesia berdiri pada tahun 2009 di Garut dengan produk olahan cokelat daerah yang dinamakan *Chocolate with Dodol Garut* atau disingkat Chocodot. Pada awal berdiri, Chocodot diproduksi oleh industri rumahan . Cokelat yang diproduksi berbentuk bar dan praline dengan isi aneka jenis dodol yang merupakan produk kuliner khas Garut. Tidak hanya pada produknya yang dikombinasikan dengan unsur lokal, dari sisi kemasan pun Chocodot mengangkat hal yang sama. Kemasan produk Chocodot menggunakan desain yang terinspirasi dari objek-obyek wisata dan objek alam seperti gunung yang terkenal di Garut.

Disamping keunikan produknya, perkembangan Chocodot tidak terlepas dari *multiplier effect* dari kemajuan pariwisata Kabupaten Garut. Barkah dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Pemasaran Produk Cokelat Isi Dodol Di Kabupaten Garut mengatakan bahwa banyaknya wisatawan yang mengunjungi suatu objek wisata tertentu memungkinkan wisatawan tertarik juga untuk membeli makanan khas/buah tangan dari daerah tempat objek wisata tersebut (2012:15).

Dari latar belakang diatas dimana perpaduan Citarasa tradisional dengan cita rasa universal sebagai bentuk Inovasi awal yang dilakukan PT tama Cokelat Indonesia sangat berhasil sehingga mampu meningkatkan kinerja pemasaran yang luar biasa

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut

1. Bagaimana kondisi keunggulan bersaing pemasaran PT Tama Cokelat melalui inovasi yang telah dilakukan ?
2. Bagaimana kinerja pemasaran PT Tama Cokelat Indonesia?
3. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi PT Tama Cokelat dalam mencapai keunggulan bersaing pemasaran melalui inovasi ?
4. Bagaimana strategi keunggulan bersaing pemasaran melalui inovasi produk untuk meningkatkan kinerja pemasaran?

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

Pada sub-bab ini akan diuraikan kerangka pemikiran peneliti yang mengacu kepada landasan teori dan studi empiris guna mendukung pengembangan model konsep untuk menguji pengaruh strategi bauran pemasaran terhadap strategi inovasi produk dalam menghasilkan keunggulan bersaing serta dampaknya pada kinerja pemasaran. (2018:12)

Perubahan Konsep yang dialami Gums berry yang semula ditujukan untuk segmen Expatriat dengan konsep retro menjadi segmen oleh oleh dengan konsep mengangkat budaya daerah yang ada di indonesia dan beberapa kota didunia menyebabkan terjadinya perubahan strategi yang menggeser target pasar produk Gums Berry yang pada akhirnya perubahan ini dianggap sebagai kegagalan eksekusi konsep awal, hal ini berbeda dengan Chocodot yang tetap mempertahankan konsep awal yaitu produk inovasi daerah dengan menonjolkan keunikan produknya yang hingga saat ini tetap dianggap sebagai produk unggulan dsaerah garut.

Inovasi pada produk berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, untuk itu perusahaan ditekankan untuk menjaga kualitas produk yang sudah dipercaya konsumen hal ini terungkap dari hasil penelitian Akhmad Nasir, 2017 dengan judul Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran Industri Mebel Di Kabupaten Pasuruan.

Pengembangan produk baru dan strategisnya yang lebih efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan, namun bukanlah sebuah pekerjaan yang mudah. Pengembangan produk baru memerlukan upaya, waktu dan kemampuan termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Cooper bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam lingkaran pasar global yang sangat bersaing. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan sehingga akan mempunyai keunggulan di pasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan. (2000:37)

Pada awalnya produk gumsberry adalah pengembangan inovasi dari produk PT.Tama Cokelat indonesia yang diharapkan akan mengisi kekosongan pasar yang selama ini tidak di isi produk chocodot namun kenyataannya produk tersebut tidak mampu bersaing dengan competitor yang telah masuk kepasaran terlebih dahulu.

Strategi keunggulan bersaing pemasaran melalui inovasi produk dalam menciptakan kinerja pemasaran yang tinggi merupakan kunci untuk menghadapi persaingan yang ada. Berbagai penelitian menunjukkan ada tiga faktor penting yang mendukung terbentuknya keunggulan bersaing yaitu orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan inovasi. yang memiliki dampak positif bagi peningkatan kinerja pemasaran.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah memaksa perusahaan untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru, dan menawarkan produk-produk inovatif. Dengan demikian inovasi semakin memiliki arti penting bukan saja sebagai suatu alat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan melainkan juga untuk unggul dalam persaingan. Hal ini sejalan dengan Wahyono yang menjelaskan bahwa inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan dasar yang pada gilirannya akan mengarah pada terciptanya keunggulan kompetitif. (2009:12)

Dalam hal ini penentuan segmen Target dan *positioning* produk menjadi prioritas utama dengan mengacu pada orientasi Pasar, kewirausahaan dan orientasi inovasi (*drive market*) untuk mengambil celah dalam persaingan produk oleh oleh. Pada saat pandemi Covid-19 saat ini marketing digital memegang peranan sangat penting dalam meningkatkan kinerja penjualan hal ini ditunjukkan dengan semakin meningkatnya penjualan di beberapa toko online terkemuka seperti Tokopedia, Shopee, Lazada dan lainnya

**IV. PEMBAHASAN**

4. 1 Kondisi keunggulan bersaing pemasaran PT Tama Cokelat melalui inovasi yang telah dilakukan

PT Tama Cokelat Indonesia menempatkan produknya bukan sebagai mass Product hal ini dimaksudkan untuk membuka ruang bagi pengembangan inovasi produk akibatnya sampai saat ini PT Tama Cokelat Indonesia memiliki banyak sekali varian produk dan sub varian nya yang biasa menjadi pilihan alternatif bagi konsumen untuk memilih sesuai dengan keinginannya.

Pengembangan Inovasi produk pada produk Chocodot yang saat ini mencapai 231 Varian dan sub Varian produk tidak hanya fokus menjadi produk “Lokal” tetapi berusaha untuk meng “Indonesia” dengan membuat varian varian baru dengan tema utama Kearifan budaya Lokal dan tema Diksi Update yang menjadi trend center misalnya pembuatan produk yang menggambarkan ciri khas malang, Jogjakarta, Bali, dan beberapa kota lainnya yang dituangkan dalam varian produk daerah dan varian seri *“I LOVE”.*

Lain halnya dengan Gumsberry yang pada awalnya ditujukan untuk segmen terbatas namun kemudian di kembangkan dengan “meniru” Konsep Chocodot yang saat ini baru mencapai 40 varian tidak mampu untuk bersaing dengan Chocodot walaupun secara global mampu meningkatkan kinerja keuangan.

Pada dasarnya prosedur pengambilan keputusan untuk inovasi telah melalui tahapan yang seharusnya dilakukan yaitu:

1. Observasi Pasar;
2. Pengujian produk;
3. Pematangan desain kemasan;
4. Uji pasar;
5. Penetapan Konsep produk menjadi produk siap jual.

Namun yang luput dari perhatian dalam penetapan produk Gumsberry adalah *Segmen, Target* dan *Positioning* (STP) dimana penentuan STP ini juga sangat penting disamping konsep Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*). Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa Gumsberry salah penempatan *positioning* karena keluar dari konsep awal pembuatan produk.Strategi keunggulan bersaing saat ini yang diterapkan adalah mengandalkan keunikan perpaduan bahan baku cokelat dengan makanan tradisional yang belum pernah dilakukan oleh perusahaan cokelat lain dan keunikan kemasan yang berbeda sama sekali dengan kemasan cokelat yang diproduksi perusahaan cokelat lainnya.

Contoh produk yang menjadi andalan PT Tama Cokelat Indonesia yang menyodorkan keunikan bahan baku cokelat dengan makanan tradisional yaitu Chocodot varian gunung dimana cokelat dipadukan dengan dodol Garut yang menghasilkan rasa yang unik dan luar biasa yang belum pernah dilakukan oleh perusahaan lain yang pada umumnya cokelat di padukan dengan Nuts (kacang Mete, Almon,Dll) atau cokelat yang di isi cream susu dengan aneka rasa.

Perpaduan cokelat dengan dodol Garut ini diakui oleh warga Garut dan luar Garut sebagai produk daerah yang sangat unik dan mengangkat kearifan lokal dalam bidang kuliner bahkan Chocodot dianggap sebagai makanan khas kabupaten Garut padahal Chocodot berbeda dengan dodol Garut dimana Chocodot ini adalah sebuah brand / merek dari produk cokelat sedangkan dodol Garut adalah makanan khas Kabupaten Garut. Kesalahan anggapan ini salah satu contohnya adalah muncul produk Chocodot malang, Chocodot klaten karena mereka mengira Chocodot adalah makanan khas Garut sama seperti dodol Garut.

Anggapan Chocodot adalah makanan khas Garut adalah keunggulan yang terbukti mampu meningkatkan kinerja penjualan dimana pada tahun 2009 – 2011 periode awal kemunculan Chocodot mencapai peningkatan yang luar biasa dan pada puncak peningkatan dari periode pertama pe periode kedua tahun 2011 – 2013 mencapai hampir 400%.

Keunggulan perpaduan bahan baku ini sekaligus juga kelemahan dari sisi perluasan pemasaran karena tingkat penjualan tertinggi ada di kabupaten Garut sedangkan pada saat penjualan dilakukan di luar daerah Garut tidak terlalu signifikan dibanding penjualan di kabupaten Garut, maka strategi yang diterapkan PT Tama Cokelat Indonesia ini adalah membuat inovasi baru yang keluar dari bayang-bayang Chocodot yaitu menciptakan produk baru Gumsberry tahun 2016. namun produk ini dianggap tidak mempunyai keunggulan dari sisi bahan baku maka daya jualnya pun hanya mengandalkan keunikan desain kemasan.

Dari sisi kemasan Chocodot mempunyai keunggulan tersendiri yaitu dari sisi bentuk kemasan salah satunya adalah varian GAGE (Garut Geulis) yang mendapat penghargaan sebagai kemasan terbaik tingkat dunia yang berhasil meraih predikat “Nice Product” dari TUTTO FOOD internasional di Milan Italia dimana kemasannya menggunakan besek mini yang biasa digunakan oleh masyarakat tradisional sebagai tempat menyimpan makanan.

Terkait hal tersebut diatas, keunikan kemasan ini tidak dimiliki oleh produk baru PT Tama Cokelat Indonesia lainnya yaitu Gumsberry yang masih menggunakan kemasan konvensional yang umum digunakan oleh produk cokelat lainnya yaitu menggunakan bahan kemasan sekunder dari kertas karton.

Pengakuan oleh masyarakat maupun pemerintah daerah atas keunggulan produk Chocodot yang diperkuat pengakuan tersebut secara institusi baik keunggulan bahan baku maupun kemasan Chocodot yang dipromosikan dengan baik menjadi modal utama dalam bersaing memperebutkan pasar dengan kata lain menjadi keunggulan yang mampu bersaing dengan produk cokelat maupun oleh oleh lainnya.

Tindakan korektif yang dilakukan oleh PT.Tama Cokelat Indonesia adalah melalui evaluasi management yang dilakukan pada awalnya dilakukan setiap minggu dengan melibatkan unsur pimpinan unit kerja melalui rapat koordinasi namun sekarang rapat koordinasi ini hanya dilakukan oleh top level management.

4.2. Kinerja pemasaran PT. Tama Cokelat Indonesia.

Indikator keunggulan bersaing menurut Heri Setiawan (2012) terdiri dari keunikan produk, kualitas produk dan harga yang bersaing sehingga mampu meningkatkan kinerja Pemasaran. Kinerja keunggulan bersaing dalam hal ini adalah bagaimana memaksimalkan keunggulan keunggulan yang dihasilkan produk PT. Tama Cokelat Indonesia. Keunggulan bersaing yang dimiliki produk PT Tama Cokelat Indonesia adalah sebagai berikut :

Chocodot mempunyai keunggulan lebih dibanding Gumsberry terutama dari kualitas dan keunikan produk sedangkan harga jika dibandingkan dengan cokelat daily consumption memang lebih tinggi namun karena positioning Chocodot berada pada posisi oleh oleh maka dari sisi harga relatif Kompetitif. Sedangkan Gumsberry yang pada awalnya diposisikan untuk segmen terbatas kemudian mencoba untuk mengulang kesuksesan Chocodot dengan keunggulan dari sisi harga ternyata tidak mampu menjadi pesaing Chocodot.

Kinerja keunggulan bersaing pada Chocodot mampu bekerja secara maksimal sehingga mampu meningkatkan volume penjualan baik di daerah maupun secara nasional sedangkan kinerja keunggulan bersaing Gumsberry tidak mampu bekerja dengan baik bahkan dapat dikatakan gagal karena hanya mengandalkan keunggulan dari sisi harga padahal sebenarnya jika diposisikan sebagai oleh oleh atau souvenir, pertimbangan harga menjadi prioritas berikutnya karena yang utama adalah ke khas an Produk yang identic dengan daerah kunjungan wisata.

4.3 Kendala-kendala yang dihadapi PT Tama Cokelat dalam mencapai keunggulan bersaing pemasaran melalui inovasi.

Dalam suatu kegiatan apapun pasti akan mendapatkan hambatan besar atau kecil, Dari matrik SWOT yang dikeluarkan oleh PT Tama Cokelat Indonesia teridentifikasi hambatan dan tantangan sebagai berikut yaitu :

*Pertama*, Rentan kemunculan competitor karena produk sangat mudah diduplikasi terutama pemain besar karena perusahaan besar mempunyai resources untuk bahan baku yang besar yang saat ini mulai masuk pasar oleh-oleh/Souvenirs yang selama ini menjadi segmen utama produk PT. Tama Cokelat Indonesia.

*Kedua* Secara internal kesiapan manpower yang masih kesulitan untuk mengimbangi perkembangan zaman yang pada periode awal hingga periode tahun 2020 masih mengandalkan penjualan secara langsung *(offline)* namun saat Pandemi Covid 19 ini pada masa pandemic mau tidak mau harus memanfaatkan jaringan online untuk melakukan penjualan, walaupun terlambat tetapi setidaknya paradigma perubahan sudah muncul dari sisi management.

*Ketiga*, Dari sisi kebijakan Pemerintah terkadang secara aturan cukup menyulitkan baik kebijakan umum seperti saat ini ketika terjadi pandemic Covid 19 yang memberlakukan PSBB atau PPKM yang berimbas sangat besar untuk dunia pariwisata yang pada akhirnya berdampak pada kinerja penjualan produk oleh oleh.

Pemegang kebijakan perizinan tersebut dunia industri kuliner pada dasarnya adalah pemerintah daerah berdasarkan kewenangan yang dilimpahkan berdasarkan asas otonomi daerah. Selain itu dari sisi kebijakan perizinan dimana suatu produk baru bisa di edarkan/ Dijual jika telah mendapatkan izin edar PIRT/BPOM yang pada saat ini perusahaan sebesar PT Tama Diwajibkan untuk menggunakan Izin dari BPOM RI untuk setiap varian produk bukan PIRT dari Dinas kesehatan setempat.

Mengingat kesulitan dan besarnya biaya pembuatan izin MD di BPOM, pihak manajemen harus berpikir 2 kali untuk mengeluarkan produk atau bahkan merevisi produk. Sebagai gambaran untuk memperoleh izin BPOM Jakarta setidaknya harus mengeluarkan biaya Rp. 5.000.000 untuk setiap produk jika dikalikan dengan produk Chocodot yang existing saat ini sebesar 231 varian maka biaya yang dikeluarkan sebesar Rp. 1.155.000.000 Milyard sedangkan PT Tama Cokelat Indonesia masih dalam kategori perusahaan menengah, jika dalam satu tahun PT Tama Cokelat Indonesia Mengeluarkan Produk Baru sebanyak 10 Varian dan mengeluarkan 10 varian lama maka biaya yang harus ditanggung adalah Rp.50.000.000 di tambah Rp.50.000.000 total menjadi Rp.100.000.000.

Kesulitan lain adalah jika menggunakan izin PIRT yang pada dasarnya lebih Murah (Rp.50.000/Varian) maka setiap daerah menerapkan kebijakan yang berbeda padahal menurut aturan nya jika PIRT adalah izin yang dikeluarkan oleh bupati untuk suatu produk yang berlaku di semua wilayah Indonesia.

Dalam mengsiasati hambatan tersebut maka PT Tama Cokelat indonesia melakukan langkah yang cukup extra ordinary yaitu memilih dan memilah produk yang akan di buatkan MD sedangkan proses untuk izin edar dalam masa pengujian pasar menggunakan PIRT yang dibuat oleh anak perusahaannya.

4.4 Strategi keunggulan bersaing pemasaran melalui inovasi produk untuk meningkatkan kinerja pemasaran**.**

Strategi diawali dengan konsep penggunaan dan peng implementasian sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien dalam lingkungan perusahaan baik eksternal maupun internal yang sering berubah-ubah. Bisnis pada umumnya merupakan unit organisasi yang memiliki strategi bisnis maupun marketing yang berbeda dan manager dengan pemasaran dan tanggung jawab *Profit taking*,.

Penetapan strategi pemasaran pada awal kemunculan Chocodot sebagai produk unggulan yang mampu meningkatkan pemasaran yang tinggi adalah menempatkan Chocodot pada segmen, target dan *positioning* yang tepat dan strategi ini membawa Chocodot sebagai sebuah prestise bagi konsumen yang membelinya.

Sejalan dengan berjalannya waktu, dari hasil survey yang dilakukan secara internal terkait harga produk Chocodot banyak yang memberikan saran untuk membuat produk yang lebih ekonomis. Namun mengingat Chocodot adalah sebuah produk yang eksklusif cukup riskan jika harus menurunkan harga dengan mengurangi kualitas bahan baku,

Dari hasil masukan tersebut manajemen mempertimbangkan untuk menciptakan produk yang lebih ekonomis tetapi tidak berefek terhadap eksistensi Chocodot dari sisi eksklusifitasnya maka di ciptakan lah produk baru yaitu Gumsberry dengan segmen yang berbeda dengan Chocodot namun similar dengan Chocodot dan dijual di seluruh Indonesia tidak terkecuali di kabupaten Garut dalam hal ini Gumsberry berpotensi menjadi competitor utama bagi Chocodot untuk wilayah pemasaran kabupaten Garut.

Jika dilihat dari sisi produk maka Gumsberry ini tidak sebesar Chocodot dan dari sisi penjualan per produk, namun Gumsberry berpotensi mengurangi penjualan Chocodot akan tetapi dari keseluruhan, produk baru ini mampu meningkatkan kinerja penjualan Sebagai perbandingan sebelum adanya produk Gumsberry pada tahun 2016 kinerja penjualan hanya mencapai Rp 5.909.961.182 setelah produk Gumsberry diluncurkan secara persentase kenaikan penjualan Chocodot mengalami penurunan sebesar 20% dari 131% menjadi 115% namun dari sisi pendapatan perusahaan mengalami kenaikan sebesar 145% hal ini menunjukan bahwa dengan adanya produk baru Gumsberry ini secara keseluruhan mampu meningkatkan kinerja marketing yang tinggi.

**V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### 5.1 Kesimpulan

Dari Pembahasan hasil penelitian pada Bab sebelumnya dalam Disertasi ini dapat kita simpulkan bahwa :

1. Kondisi keunggulan bersaing pemasaran PT Tama Cokelat melalui inovasi yang telah dilakukan sangat baik dan berhasil dimana Inovasi produk yang dilakukan oleh PT Tama Cokelat Indonesia ditandai dengan banyaknya varian produk (231 varian) yang diciptakan baik dari sisi produknya maupun dari sisi desain kemasan, penciptaan produk diawali dengan melakukan sebuah Research atas kinerja produk existing untuk dievaluasi terkait penghapusan atau perubahannya atau pengembangannya. Keunggulan produk ini mampu dipromosikan dengan maksimal baik melalui media online maupun promosi secara offline serta didukung oleh struktur dan infra struktur perusahaan yang sangat baik, namun keunggulan produk Chocodot ini tidak berhasil di ikuti oleh Gumsberry walaupun dari sisi harga lebih kompetitif dan penanganan terhadap produk Chocodot dengan Gumsberry diperlakukan sama.
2. Kinerja pemasaran PT Tama Cokelat Indonesia untuk Chocodot sangat baik dimana strategi yang diterapkan adalah mengangkat keunggulan keunggulan produk Chocodot secara maksimal.

Kinerja strategi keunggulan bersaing Chocodot mampu meningkatkan kinerja hal ini terbukti dari tingkat kenaikan produksi dan omzet dari sampai dengan tahun 2018 diatas 100% bahkan tahun 2015 mencapai 300% sedangkan tahun 2019 sampai dengan 2021 menurun tajam sebagai akibat terjadinya pandemic Covid 19 terhadap industri pariwisata.

Untuk produk Gumsberry yang memiliki keunggulan dari sisi harga dibandingkan dengan Chocodot maupun produk yang sudah dikenal seperti Silverqueen atau Delfi namun harga tersebut masih diatas rata rata harga produk cokelat yang biasa dengan kualitas rendah, pada dasarnya kualitas produk Gumsberry masih lebih bagus dibanding produk cokelat yang tidak terkenal yang ada di retail namun keunggulan tersebut tidak dimanfaatkan dan dikelola secara maksimal.

1. Kendala-kendala yang dihadapi PT Tama Cokelat dalam mencapai keunggulan bersaing pemasaran melalui inovasi; adalah dari sisi faktor internal yaitu kemampuan manpower existing untuk mengimbangi perubahan manajemen yang dinamis sangat lambat selain itu Chocodot sangat sulit untuk berkembang di luar kabupaten Garut karena citra yang menempel di produk Chocodot adalah produk lokal atau produk khas Garut.

Hambatan lainnya yang timbul dari faktor external adalah kemunculan competitor di segmen, target dan positioning yang sama (pasar Wisata) oleh perusahaan besar yang selama ini menguasai pasar retail dan *daily consumption*

Selain itu faktor kebijakan pemerintah terkait izin edar sangat mempengaruhi kreativitas dalam pembuatan produk baru terutama kebijakan yang mengharuskan izin dari BPOM pusat bukan PIRT dari kabupaten dan kebijakan pemerintah lainnya yang sangat memukul kegiatan usaha PT Tama Cokelat Indonesia yaitu terkait kebijakan kontinjensi wabah pandemic covid 19 yang menghancurkan dunia pariwisata termasuk sektor pendukungnya seperti souvenir dan oleh-oleh dan pemandu wisata.

1. Strategi keunggulan bersaing pemasaran melalui inovasi produk untuk meningkatkan kinerja pemasaran dimana Kinerja penjualan Chocodot sebelum diciptakan produk Gumsberry terus mengalami kenaikan contohnnya tahun 2013 jumlah penjualan sebesar 67.988 pcs senilai Rp.1.572.441.845 atau naik sebesar 306% dari omzet tahun sebelumnya kemudian pada tahun 2014 jumlah penjualan sebesar 120.366 pcs atau senilai Rp. 3.763.395.900 mengalami peningkatan sebesar 239% dibanding tahun sebelumnya.

Pada tahun 2016 kinerja penjualan perusahaan melalui Chocodot saja hanya mencapai Rp 5.909.961.182 setelah produk Gumsberry diluncurkan secara persentase kenaikan penjualan Chocodot mengalami penurunan sebesar 20% dari 131% menjadi 115% namun dari sisi pendapatan perusahaan mengalami kenaikan sebesar 145%.

### 5.2 Rekomendasi

Dari kesimpulan diatas maka dengan ini peneliti merekomendasikan kepada management PT Tama Cokelat Indonesia terkait hasil penelitian sebagai berikut:

1. Strategi keunggulan bersaing yang bisa diterapkan oleh management PT Tama Cokelat Indonesia pada adalah tidak terlalu fokus pada kreativitas saja dengan mengembangkan atau membuat produk yang senada dengan produk existing tetapi harus mampu menciptakan produk yang inovatif artinya produk tersebut sebelumnya belum pernah ada sebelumnya hal ini dapat di contoh dari produk varian GAGE dari sisi kemasan dan produk varian Gunung dari sisi Produk. Contoh produk Inovasi misalnya menciptakan produk yang dipadukan dengan produk di daerah lain seperti Cokelat Isi Gethuk, atau mengembangkan produk yang ada seperti produk Gumsberry yang dibuat tidak konvensional tetapi dalam bentuk lain seperti berbentuk Hati
2. Untuk Meningkatkan kinerja strategi keunggulan bersaing dari produk PT Tama Cokelat Indonesia adalah dengan mendeteksi keunggulan dari masing masing produk dibanding produk kompetitor kemudian promosikan keunggulan tersebut secara masif dan terus menerus dengan memanfaatkan media online maupun offline serta pelayanan purna jualnya.
3. Implementasi Inovasi produk yang dilakukan oleh PT Tama Cokelat Indonesia harus mengkaji ulang apakah penciptaan produk baru atau pengembangan produk baru dengan pertimbangan bahwa dengan banyaknya varian produk selain banyak pilihan bagi konsumen dalam memilih produk sesuai selera akan tetapi dengan banyaknya produk focus point nya menjadi bias dan akan menimbulkan kebingungan konsumen dalam memutuskan melakukan pembelian.

Pada saat ini akan lebih bijak jika management menentukan focus point, produk mana yang akan diangkat sebagai produk unggulan kemudian ditangani secara khusus untuk produk tersebut, seperti brand utama untuk segment anak muda adalah Cokelat rasa Sayang, untuk anak anak adalah cokelat seri sayang bunda, sayang ayah, dan anak pintar.

1. Hambatan-hambatan yang dialami saat ini pada PT Tama Cokelat Indonesia terkait kebijakan perizinan edar adalah menentukan produk eksisting yang kemungkinannya tidak akan diubah dan mempunyai prospek yang tinggi untuk dikembangkan dibuatkan izin edarnya dari BPOM pusat sedangkan produk yang masih dalam evaluasi atau produk baru untuk tes pasar bisa menggunakan PIRT sebagai perizinannya dengan menggunakan legalitas anak perusahaan untuk mendapatkan PIRT, setelah dirasa produk tersebut stabil dan unggul maka dapat di naikkan statusnya menjadi MD BPOM.

Terkait masalah manpower langkah yang dapat dilakukan oleh management adalah membuat standar kompetensi kemudian pegawai existing dilatih dan diberi pengetahuan tentang kompetensi tersebut, langkah selanjutnya lakukan pengujian terhadap pegawai existing jika masih di bawah standar dapat dilakukan pergantian, hal yang perlu diperhatikan adalah langkah tersebut harus diberitahukan kepada pegawai terlebih dahulu untuk menghindari perselisihan dan salah paham.

1. Strategi keunggulan bersaing pemasaran melalui inovasi produk dalam menciptakan kinerja pemasaran yang tinggi di PT Tama Cokelat Indonesia kedepan harus dibuatkan *Road map* atau *blue print* nya agar dapat dijadikan acuan dasar dalam pengembangan perusahaan

**DAFTAR PUSTAKA**

## I. Buku-buku

A.F, James. 2010. Management: Student Guide for Review and Application. Palgrave Macmillan

Alfian Malik. 2010. Pengantar Bisnis Jasa Pelaksana Konstruksi. Yogyakarta: Cv. Andi Offset.

Alifuddin, Moh. dan Razak, Mashur. 2015. Kewirausahaan Teori dan Aplikasi, Strategi Membangun Kerajaan Bisnis. Jakarta: MAGNAScript Publishing

Alma, Buchari. 2010. Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum. Bandung: Alfabeta

Almatsier, S., 2010. Prinsip Dasar Ilmu Gizi. Jakarta: Gramedia Pustaka

Amir, Mohammad Faisal,. 2015. Memahami Evaluasi Kinerja. Karyawan,Konsep, dan Penilaian Kinerja di Perusahaan. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media

Barker, Chris. 2013. Cultural Studies. Teori & Praktik. Penerjemah: Nurhadi. Yogyakarta: Kreasi Wacana

Basu Swastha.2012.Manajemen Pemasaran. Edisi Kedua. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Penerbit Liberty

Cooper and Schindler. 2011. *Business research methods.* 11th edition. New York: McGraw Hill Companies.

David, F. R. 2016. “*Manajemen Strategis Konsep* (15 ed.)”. Jakarta: Salemba Empat

Dharmmesta dan Irawan, 2012. Manajemen Pemasaran Modern, Edisi II, Liberty,. Yogyakarta

Dhewanto, Wawan 2014 Manajemen Inovasi Peluang Sukses Menghadapi Perubahan. Malang: Andi Offset

Dubrin, Andrew J., Ireland, R Duane. 2011. *Management and Organization*. Cincinnati: South-Western

Gitosudarmo, Indriyo, dan I Nyoman Sudita. 2010. Perilaku Keorganisasian, Cetakan Ketiga. Yogyakarta : BPFE

Griffin, R. W. 2010. Manajemen. Jakarta: Erlangga.Bastian,

J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, 2008. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Andi,.

Justine T. Sirait, 2009, Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya. Manusia dalam Organisasi, PT Grasindo, Jakarta.

Khaerul. Umam. 2010. Perilaku Organisasi. Bandung: Pustaka Setia

Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2018. Principles of Marketing. Edisi 17 Global Edition. Pearson.

Lazuardi, Muhamad dan M. Sandy Triady. 2015. Ekonomi Kreatif: Rencana Pengembangan Kuliner Nasional 2015-2019. Jakarta: PT. Republik Solusi.

Malhotra, N.K. 2012. Riset Pemasaran, Pendekatan Terapan. Edisi Bahasa Indonesia,. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Mullins, John W dan Walker Jr, Orville C. 2013. Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach, 8th Edition, McGraw-Hill International Edition.

Proctor, Tony. 2008. Strategic Marketing: An Introduction. New York: Routledge

Rangkuti Freddy, 2016, Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis , Jakarta gramedia pustaka utama

Rifin, Imamul, & Giana Hadi W., 2007, Membuka Cakrawala Ekonomi, PT. Setia. Purna Inves, Bandung.

Robbins dan Judge. 2008. Perilaku Organisasi Buku 2. Jakarta: Salemba

Robbins, Stephen P & Mary Coulter. 2010. Manajemen Jilid 1/ Stephen P Robbins dan Mary Coulter diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. –Ed.10, Cet13-. Jakarta: Erlangga.

Sedarmayanti, Teni Listiani, Mulyaningsih, 2020, Novasi Dan Manajemen Pengetahuan Untuk Mewujudkan Sumber Daya Manusia Unggul, Rafika : Bandung

Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D). Bandung: Alfabeta. Cetakan Ke-17.)

Thomas W Zimmerer, Norman M Scarborough, Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil, Salemba empat, 2008

Tjiptono, Fandy,2016**, Pemasaran : esensi & aplikasi / oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana.** Yogyakarta : Andi Offset,

Tri Nawangsih Pracoyo dan Antyo Pracoyo, Aspek Dasar Ekonomi Mikro, PT. Grasindo, Jakarta, 2006

Tsiotsou, Rodoula H dan Ronald E. Goldsmith. 2012. Strategic Marketing in Tourism. United Kingdom: Emerald Group

Walker, Orville C dan John W Mullins. 2014. *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*. New York: McGraw-Hill Irwin

Ward Scott dan David W. Stewart, Paulos Pavlou 2010. Media Influences on Marketing Communications on Media Effects: Advances in Theory and Research edited by Jennings Bryant, Dolf Zillmann. London: Lawrence Erlbaum Association

Wursanto, Drs. Ig, 2003, Dasar-Dasar Ilmu Organisasi, Andi Offset, Yogyakarta

**II. Undang-Undang dan Peraturan**

Badan Ekonomi Kreatif. 2015. Rencana Strategis Badan Ekonomi Kreatif 2015-2019

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2008 Tentang Kebijakan Industri Nasional

**III. Artikel, Jurnal dan Penelitian**

Afuah, Allan. 2003. Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits.

Angelmar, Reinhard. 1990. Product Innovation: A Tool For Competitive Advantage. European Journal of Operation Vol 47 (2) 182-189.

Azis et., al. 2014. Managing Innovation in Creative Industries for Increasing Competitiveness: Case Study of Companies at Bandung – Indonesia. International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology. Vol. 3, Issue 11, November 2014 DOI: 10.15680/IJIRSET.2014.0311064

Bagas Prakosa. 2005. Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang). Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Vol. 2 No. 1 Januari 2005.

Brooksbank, R., Davey J., & McIntosh, J. 2010b. Marketing’s great identity crisis: A revised definition and an urgent research agenda. World Journal of Management, 2(1), 81-97.

Cooper , Robert G., 2000. Product Innovation and Technology Strategy. Journal

Cooper, Robert & Edgett, Scott. 2010. Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business. Research-Technology Management. 53. 33-40. 10.1109/EMR.2010.5645762.

Cravens, David & Piercy, Nigel & Prentice, Ashley. 2000. Developing market-driven product strategies. Journal of Product & Brand Management. 9. 369-388. 10.1108/10610420010356975.

Dahmiri, 2009, Pengaruh Bauran Penjualan Eceran (Retailed Mix) Terhadap Citra Departement Store (Studi Pada Ramayana Department Store Kota Jambi), Jurnal Manajemen Pemasaran Modern Vol. No. 1 Januari-Juni 2009.

Dickinson, V., & Sommers, G. A. 2012. *Which Competitive Efforts Lead to Future Abnormal Economic Rents? Using Accounting Ratios to Assess Competitive Advantage. Journal of Business Finance & Accounting, 39(3-4), 360–398.* doi:10.1111/j.1468-5957.2012.02283.x

Ferdinand, Augusty., 2000a. “Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategy”. Research Paper Serie. No. 01 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro (Maret).

Frans J. H. M. Verhees & Matthew T. G. Meulenberg. 2004. Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms, Journal of Small Business Management, 42:2, 134-154, DOI: [10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x)

Gherghina, Ştefan Cristian & Simionescu, Liliana. 2015. Does Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility Act as Catalyst towards Firm Performance and Brand Value?. International Journal of Economics and Finance. 7. 23-34. 10.5539/ijef.v7n4p23.

Gray, B.J., Matear, S. & Matheson, P.K. 2002. Improving Service Firm

Gurbuz, Esen. 2018. Theory of New Product Development and Its Applications. 10.5772/intechopen.74527.

HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; and SRIVASTAVA, Rajendra K.. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*. 62, (4), 30-45. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.

Jo¨nsson, Cristina. 2015. Leakage, economic tourism. Springer International Publishing Switzerland 2015 J. Jafari, H. Xiao (eds.), Encyclopedia of Tourism, DOI 10.1007/978-3-319-01669-6\_527-

Lin, Carol Yeh-Yun dan Mavis Yi-Ching Chen. 2007. Does Innovation Lead to Performance? Management Research News, 30(2), pp: 115-132.

Lukas, B.A. and Ferrel, O.C. 2000. “The Effect of Market Orientation on Product Innovation”. Journal of The Academy Marketing Science. No.2 Vol.28. p.239-247