

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK BARU DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING

(Survei Pada PT. XL Axiata Tbk.)

Urika

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Banten Jaya

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana strategi pengembangan produk yang dilakukan oleh PT. XL Axiata Tbk dalam menciptakan keunggulan bersaing. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh semakin tingginya pertumbuhan pengguna telepon selular yang harus didirungi dengan peningkatan layanan pelanggan operator seluler. hal tersebut mengharuskan para pemangku kebijakan menetapkan strategi pemasaran yang tepat untuk menciptakan keunggulan bersaing. (competitive advantage). strategi pengembangan produk baru merupakan salah satu solusi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Kata kunci : *Manajemen Pemasaran, Strategi Pemasaran, Produk Baru, Competitive Advantage*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Kompetisi di dunia usaha dan juga industri saat ini terus berkembang terutama dibidang industri telekomunikasi. perkembangan teknologi yang semakin canggih terus memicu pertumbuhan industry baik secara kualitas dan juga.

Berkembangnya sektor industri teknologi dan telekomunikasi seperti internet, e-mail, dan telepon selular mendorong terjadinya persaingan dibidang ini, hal ini membuat masyarakat lebih kritis dan juga selektif dalam menerima informasi. Keadaan tersebut membuat perusahaan perlu bertindak lebih tanggap terhadap perubahan pasar yang terjadi perusahaan juga harus membuat strategi pemasaran yang tepat.

Kondisi ketidakpastian dalam dunia bisnis dan semakin beratnya tingkat persaingan membuat perusahaan harus menciptakan keunggulan kompetitif (competitive advantage) agar mampu memenangkan persaingan khususnya dibidang pemasaran. Tujuan pemasaran adalah untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan serta keinginan konsumen. Oleh sebab itu perusahaan harus menerapkan konsep pemasaran yang berorientasi terhadap pasar atau konsumen karena mereka merupakan ujung tombak keberhasilan pemasaran.

Persaingan bisnis yang terjadi di dunia industri telekomunikasi di Indonesia saat ini dapat dikatakan sangat ketat. Tingkat pertumbuhan pengguna telepon seluler di indonesia semakin meningkat setiap tahunnya.

Industri telekomunikasi di Indonesia juga terus berkembang dengan sangat cepat seiring dengan perkembangan sistem informasi dan teknologi telekomunikasi di dunia. Sejak ditetapkannya Undang-undang Nomor 3 tahun 1989 juncto Nomor 36 tahun 1999 tentang industri telekomunikasi. hal tersebut membuat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk bukan satu-satunya operator telekomunikasi yang ada di Indonesia. Saat ini sudah banyak bermunculan perusahaan-perusahaan telekomunikasi dengan operator GSM (Global System For Mobile) maupun CDMA (Code Division Multiple Access).

Semakin banyaknya operator seluler, membuat perusahaan terus memperbaiki serta meningkatkan kualitas dengan beragam sistem pelayanan yang diberikan, sehingga pelanggan jasa telekomunikasi (konsumen) juga memiliki berbagai pilihan yang lebih banyak (heterogen). Oleh sebab itu, strategi pemasaran dan strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan

telekomunikasi dari masing-masing operator juga menjadi lebih bervariasi dan terus berkembang, apalagi dengan diiringi semakin ketatnya persaingan di era pasar bebas dan liberalisasi perekonomian seperti saat ini yang tidak mengenal batas wilayah dan dimensi ruang serta waktu.

Setiap perusahaan tentu memiliki strategi agar dapat terus bertahan dan berkembang dipasaran serta mampu menghadapi persaingan yang sangat ketat. perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan serta mendapatkan konsumen baru agar perusahaan dapat terus bisa eksis dibidangnya.

Salah satu perusahaan operator seluler yang terus berinovasi untuk meningkatkan target marketnya adalah PT. XL Axiata. PT. XL Axiata Tbk. sukses menggaet pelanggan melampaui target. Operator telekomunikasi ini berhasil mendapatkan 40,1 juta pelanggan hingga akhir 2010 atau tumbuh 27,7% dibanding 2009 (31,4 juta pelanggan). Dan pada tahun 2013 operator ini berhasil mendapatkan 60,5 juta pelanggan dan berhasil menggeser posisi Indosat sebagai operator seluler dengan pelanggan terbanyak kedua setelah Telkomsel yang mencapai 59,6 juta pelanggan. (*Detik.com* 22 Mei 2014).

Walaupun PT. XL Axiata telah berhasil mendapatkan 60,5 juta pelanggan bukan berarti menghentikan perusahaan ini terus berinovasi. Pertengahan Maret 2014 menjadi peristiwa bersejarah bagi PT XL Axiata Tbk. Perusahaan telekomunikasi terbesar kedua di Indonesia itu menandatangani kesepakatan untuk mengakuisisi PT Axis Telekom Indonesia (Axis). Penyelesaian proses akuisisi senilai US\$ 865 juta itu dicapai setelah XL mendapat seluruh persetujuan yang dipersyaratkan dalam *conditional sales purchase agreement* (CSPA) yang dikeluarkan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, Otoritas Jasa Keuangan, Bursa Efek Indonesia, Badan Koordinasi Penanaman Modal, Komisi Pengawas Persaingan Usaha serta RUPSLB. (*Majalah SWA* 14 April 2014)

Para pelaku usaha operator seluler termasuk XL bingung ketika muncul wacana Layanan 4G FDD LTE harus di 900 MHz mengingat tak semua pemain berbasis GSM bisa melakukannya karena keterbatasan frekuensi. Berdasarkan hal tersebut tentu penting bagi perusahaan untuk melakukan strategi peningkatan frekuensi yang dapat menciptakan produk inovasi serta pelayanan yang terbaik dalam jangka panjang yang semakin berkembang.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas, maka penting untuk diadakan penelitian mengenai **“Analisis Strategi Pengembangan Produk Baru dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing (Survei Pada PT. XL Axiata Tbk.)”**

KAJIAN TEORI & PEMBAHASAN

Manajemen Pemasaran

Manajemen adalah proses perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), pengarahan (directing), dan pengawasan (controlling). Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2012:27) menyatakan *marketing is about identifying and meeting human and social needs*. Definisi tersebut menjelaskan pentingnya untuk mengidentifikasi dan mempertemukan antara manusia dan keperluan sosial dalam pemasaran.

Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2012:8) menyatakan adanya beranekaragam definisi pemasaran yang diinterpretasikan pada tiga tingkatan atau level, yaitu :

1. Pemasaran sebagai konsep.

Pemasaran mengacu pada fokus strategik terhadap lingkungan bisnis untuk menghasilkan manfaat-manfaat (*benefits*) tertentu bagi perusahaan dan *stakeholders*. Pemasaran berperan sebagai cara berpikir (*way of thinking*) perusahaan yang diharapkan bisa menghasilkan pertukaran yang menguntungkan.

2. Pemasaran sebagai proses
Pemasaran diinterpretasikan sebagai arahan manajerial (*manajerial direction*) terhadap sumber daya yang ada dalam organisasi guna merealisasikan peluang-peluang lingkungan pemasaran dengan kesadaran bahwa pelanggan memiliki kebutuhan yang tak terbatas.
3. Pemasaran sebagai subyek pengambil keputusan
Pemasaran dalam konteks ini merupakan serangkaian tindakan terprogram untuk memastikan bahwa semua operasi pemasaran dapat terkoordinasi dan sesuai dengan sasaran.

Fungsi manajemen pemasaran diantaranya ada aktivitas menganalisis yaitu analisis yang dilakukan untuk mengetahui pasar dan lingkungan pemasarannya sehingga dapat diperoleh seberapa besar peluang untuk merebut pasar dan seberapa besar ancaman yang harus dimiliki.

Strategi Pemasaran

Philip Kotler dan Gary Armstrong (2012: 8-11) menyatakan bahwa untuk merancang strategi pemasaran yang baik diperlukan pemahaman terhadap konsep strategi pemasaran yaitu :

1. Memilih pelanggan yang akan dilayani, Konsep ini mewajibkan perusahaan melakukan pembagian pasar menjadi beberapa segmen pelanggan (segmentasi pasar) dan memilih segmen mana yang akan dituju (pemasaran target). Perusahaan diminta untuk memutuskan pelanggan mana yang menjadi sasaran mereka dan tingkat, waktu, serta sifat permintaan pelanggan.
2. Memilih proporsi nilai, Perusahaan pada konsep ini harus menentukan proporsi nilai sebuah perusahaan yang merupakan sejumlah keuntungan atau nilai yang dijanjikan perusahaan untuk diberikan kepada konsumen demi kepuasan atas kebutuhan konsumen.
3. Orientasi Manajemen Pemasaran, Rancangan strategi pada konsep ini akan membangun hubungan yang menguntungkan dengan konsumen sasaran yang dibagi ke dalam lima konsep alternatif sebagai dasar langkah organisasi dalam merancang dan melaksanakan strategi pemasaran yaitu konsep produksi yang berfokus pada peningkatan efisiensi produk dan distribusi), produk (berfokus pada perbaikan produk yang berkelanjutan), penjualan (konsep ini mengasumsikan bahwa pelanggan membeli produk karena menyukainya), pemasaran (pencapaian tujuan organisasi tergantung pada pengetahuan akan kebutuhan dan keinginan target pasar dan memberikan kepuasan yang diinginkan lebih baik dari pada pesaing), dan pemasaran berwawasan sosial (strategi pemasaran harus dapat memberikan nilai bagipelanggan dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat).

Strategi Pemasaran punya peranan penting dalam sebuah perusahaan atau bisnis karena berfungsi untuk menentukan nilai ekonomi perusahaan, baik itu harga barang maupun jasa. Ada tiga faktor penentu nilai harga barang dan jasa, yaitu: Produksi, Pemasaran., Konsumsi. Secara garis besar ada 4 fungsi strategi pemasaran, diantaranya:

1. Meningkatkan Motivasi untuk Melihat Masa Depan. Strategi pemasaran berupaya untuk memotivasi manajemen perusahaan agar berpikir dan melihat masa depan dengan cara yang berbeda. Hal ini sangat diperlukan untuk menjaga kelangsungan

perusahaan di masa mendatang. Penting bagi perusahaan untuk mengikuti ritme pasar, namun terkadang perusahaan juga harus memiliki gebrakan dengan sesuatu yang baru.

2. Koordinasi Pemasaran yang Lebih Efektif. Setiap perusahaan pasti memiliki strategi pemasarannya sendiri. Strategi pemasaran ini berfungsi untuk mengatur arah jalannya perusahaan sehingga membentuk tim koordinasi yang lebih efektif dan tepat sasaran.
3. Merumuskan Tujuan Perusahaan Para pelaku usaha tentunya ingin melihat dengan jelas apa tujuan perusahaan mereka. Dengan adanya strategi pemasaran maka pelaku usaha akan terbantu untuk membuat detail tujuan yang akan dicapai, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
4. Pengawasan Kegiatan Pemasaran Dengan adanya strategi pemasaran maka perusahaan akan memiliki standar prestasi kerja para anggotanya. Dengan begitu, pengawasan kegiatan para anggota akan lebih mudah dipantau untuk mendapatkan mutu dan kualitas kerja yang efektif.

Tujuan dari strategi pemasaran adalah Untuk meningkatkan kualitas koordinasi antar Individu dalam tim pemasaran, Sebagai alat ukur hasil pemasaran berdasarkan standar prestasi yang telah ditentukan, Sebagai dasar logis dalam mengambil keputusan pemasaran, Untuk meningkatkan kemampuan dalam beradaptasi bila terjadi perubahan dalam pemasaran

Konsep Produk Baru

Menurut Fandy Tjiptono (2009 : 2012) konsep produk baru bisa ditelaah dari dua perspektif, yakni :

1. Baru bagi pasar (*new to market*) Yang mengandung arti belum ada perusahaan yang memproduksi atau memasarkan produk tersebut sebelumnya.
2. Baru bagi perusahaan (*new to the firm*)
Artinya perusahaan-perusahaan lain sudah memasarkan produk tersebut tetapi perusahaan tersebut belum memasarkannya.

Secara garis besar aktivitas pengembangan produk baru bisa menghasilkan 6 macam tipe produk baru.

1. Produk baru bagi dunia .Yaitu produk-produk yang menciptakan pasar yang sama sekali baru dan membentuk siklus hidup produk yang baru.
2. Lini produk baru Yaitu produk-produk yang baru bagi perusahaan namun diluncurkan bagi pasar yang sudah ada.
3. Perluasan lini, Yaitu produk baru yang memungkinkan perusahaan memperluas pasar yang dilayani dengan menawarkan manfaat yang berbeda.
4. Penyempurnaan produk yang telah ada, Yaitu produk-produk yang biasanya dirancang untuk menggantikan penawaran produk yang sudah ada.
5. Repositioning, Yaitu pengembangan teknis yang memungkinkan suatu produk menawarkan aplikasi baru dan melayani kebutuhan yang baru.
6. Pengurangan biaya, Yaitu versi dari produk yang ada yang dapat memberikan kinerja setara pada tingkat harga yang lebih murah.

Menurut Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2009 : 2012) Konsep pilihan produk baru terbagi kedalam dua :

1. Membuat, Membuat berarti perusahaan dapat menciptakan produk baru di laboratoriumnya sendiri, atau dapat menandatangani kontrak dengan periset independen atau perusahaan pengembangan produk baru untuk mengembangkan produk baru atau menyediakan produk baru.
2. Membeli Perusahaan dapat menambahkan produk baru melalui akuisisi atau pengembangan. Rute akuisisi bisa mengambil tiga bentuk. Perusahaan dapat membeli perusahaan lain, mendapatkan hak paten dari perusahaan lain, atau membeli lisensi atau waralaba dari perusahaan lain.

Proses Pengembangan Produk Baru Sebagian besar perusahaan memiliki sistem dan proses formal untuk mengelola program pengembangan produk baru. Secara umum proses tersebut memiliki kesamaan dalam 6 tahapan produk yang terdiri atas : 1. Pemunculan Ide 2. Penyaringan 3. Pengembangan Produk 4. Pengujian Produk/Pasar 5. Analisis Ide Bisnis 6. Komersialisasi. Fandy Tjiptono (2012) Pengembangan produk dan inovasi merupakan sebuah hal penting yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perusahaan menjalankan bisnis pasti dengan adanya pesaing di luar perusahaan. Maka dari itu proses ini penting agar perusahaan mempunyai produk yang berbeda dengan pesaing dan memiliki keunggulan yang menonjol, sehingga membuat orang tertarik dengan produknya (Trott : 2008) dalam Wirawan dan Mustamu : 2013.

Untuk menjaga keberlangsungan hidup sebuah usaha, perusahaan harus senantiasa mengembangkan produknya, Apakah dengan membuat produk yang benar-benar baru, meremajakan produk yang sudah ada, menambahkan fitur atau fungsi baru, Atau bisa jadi menciptakan produk baru yang merupakan pengembangan bisnis perusahaan. Dengan mengembangkan produk baru, maka siklus hidup produk bisa dijaga agar tetap dalam masa pertumbuhan dan kedewasaan, Artinya saat ada item produk yang mengalami penurunan (decline), perusahaan sudah memiliki produk lain sebagai substitusi di segment tersebut. Mengembangkan produk baru juga berfungsi untuk memperlebar segment pasar, Dengan menciptakan produk baru untuk market segment baru yang berbasis pada produk lama, Misal perusahaan dengan obat untuk orang dewasa kemudian menciptakan obat khusus untuk anak-anak atau khusus untuk ibu-ibu hamil.

Pengembangan produk baru (NPD – New Product Development) kadang seringkali memiliki tujuan khusus, Yaitu merupakan bagian dari global strategy perusahaan, Misal produk baru sebagai tactical product, atau produk baru sebagai second brand yang memiliki tujuan untuk melindungi produk utama. Mengembangkan produk baru, bukan sesuatu hal yang mudah, Banyak sekali produk baru yang di rilis atau diluncurkan perusahaan gagal dan mati ditengah jalan, Bahkan beberapa mati sebelum masa bertumbuh. Untuk meminimalkan resiko kegagalan pengembangan produk baru, perusahaan bukan saja harus memikirkan strategi pengembangan produk baru.

Tetapi harus juga memahami dan menjalankan setiap tahapan dalam proses pengembangan produk baru tersebut. Strategi Pengembangan Produk Baru. Ide-ide menarik harus disempurnakan menjadi konsep produk yang dapat diuji. Ada perbedaan antara ide produk, konsep produk, dan citra produk. Yang dinamakan ide produk adalah produk yang mungkin ditawarkan perusahaan ke pasar. Konsep produk merupakan versi yang lebih rinci dari sebuah ide yang ada dinyatakan dalam istilah wujud/bentuk yang dimengerti konsumen, sedangkan citra produk adalah gambaran khusus yang diperoleh konsumen mengenai produk yang masih potensial ataupun yang sudah actual. Fandy Tjiptono (2012)

Pengembangan produk merupakan upaya teknis yang berperan mengubah suatu konsep produk menjadi produk nyata. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama yang saling berkaitan.

1. Pengembangan arsitektur produk yang merupakan spesifikasi bagian-bagian, komponen rakitan, dan teknologi serta keterkaitannya yang menghasilkan fungsi sesuai dengan apa yang diinginkan. Jadi arsitektur produk merupakan rencana dasar yang memastikan bahwa konsep produk bakal diimplementasikan.
2. Aplikasi desain industri yaitu proses menciptakan dan mengembangkan spesifikasi produk yang dapat mengoptimalkan fungsi nilai dan tampilan produk. Aktivitas ini biasanya dilakukan para perancang profesional yang bekerja dalam tim lintas fungsional.
3. Penilaian atas persyaratan/kebutuhan manufaktur dan uji kinerja yang selanjutnya bermanfaat untuk memperoleh informasi berkenaan dengan keputusan penetapan harga dan biaya pemasaran lainnya. Strategi pengembangan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan (membesarkan) perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Perusahaan tersebut tumbuh jika perusahaan meningkatkan jumlah volume penjualan, besarnya pangsa pasar yang dikuasai, besarnya laba yang diperoleh, wilayah pemasaran yang dijangkau, ragam produk yang dihasilkan, harta kekayaan yang dioperasikan, penguasaan teknologi dan ukuran lain yang ditetapkan. Muhammad (291 : 2013)

Menurut Muhammad (292: 2013) secara singkat, jenis strategi pengembangan dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Konsentrasi
2. Perluasan Pasar
3. Pengembangan Produk
4. Integrasi Horizontal
5. Integrasi Vertikal
6. Diversifikasi Konsentrik
7. Diversifikasi Konglomerasi

Strategi Menciptakan Keunggulan bersaing

Perusahaan yang memasuki pasar produk baru biasanya ingin mencapai keunggulan bersaing dengan memberikan manfaat yang unik dan sama kepada pembeli dengan harga yang rendah. Keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan di antara para pesaing. Sumber keunggulan bersaing adalah keterampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior. David W. Cravens (31: 2000)

Menurut Philip Kotler dan Gery Armstrong (269 : 2008) Keunggulan bersaing adalah keunggulan yang melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen dari pada tawaran pesaing.

Menurut Philip Kotler dan Gery Armstrong (269 : 2008) Analisis Pesaing proses mengidentifikasi para pesaing utama, menilai tujuan, strategi, kekuatan, dan kelemahan mereka dan pola reaksi kemudian memilih pesaing yang akan diserang atau dihindari.

Menurut Philip Kotler dan Gery Armstrong (269 : 2008) Strategi pemasaran kompetitif adalah strategi yang memposisikan perusahaan secara kuat menghadapi pesaing dan memberikan keunggulan strategis terkuat bagi perusahaan.

Keunggulan Bersaing Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya.

Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain (Dogre dan Vickrey,1994,p.669-670). Bharadwaj et al.,(1993,p83-84) menjelaskan bahwa Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing.

Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Sedangkan asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain. Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (1990,p.3) yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar maupun pasar baru. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah keunikan, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, tidak mudah diganti, dan harga bersaing.

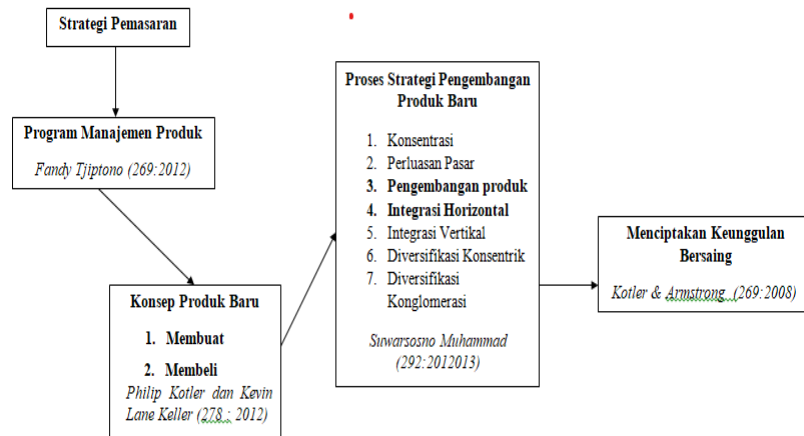
Orientasi Pasar Orientasi pasar merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan sejalan dengan 4 meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan dimana perusahaan menyadari bahwa mereka harus selalu dekat dengan pasarnya . Narver dan Slater (1990,p.21) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Sedangkan Uncles (2000,p.1) mengartikan orientasi pasar sebagai suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerapan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut. Bharadwaj et al.,(1993,p.92) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar akan mengarah pada penguatan keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Orientasi pasar sangat efektif dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, yang dimulai dengan perencanaan dan koordinasi dengan semua bagian yang ada dalam organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Penekanan orientasi pasar terhadap daya saing berdasarkan pada pengidentifikasian kebutuhan pelanggan sehingga setiap perusahaan dituntut untuk dapat menjawab kebutuhan yang diinginkan konsumen baik itu melalui penciptaan produk yang baru atau pengembangan dari produk yang sudah ada, agar dapat menciptakan superior value bagi konsumennya secara berkelanjutan dan dapat menjadi modal utama bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur orientasi pasar adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan informasi pasar. Inovasi Adanya kesamaan tampilan produk sejenis maupun sistem perusahaan sejenis dari pesaing merupakan faktor pendorong terjadinya inovasi. Selain inovasi produk, sistem dalam perusahaan juga perlu adanya inovasi. Inovasi merupakan sesuatu yang dapat dilihat sebagai kemajuan fungsional yang dapat membawanya selangkah lebih maju dibandingkan pesaing, apabila memiliki suatu kelebihan yang dipandang sebagai nilai tambah bagi konsumen. Wahyono (2002,p.28-29) menjelaskan bahwa inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan dasar yang pada gilirannya akan mengarah pada terciptanya keunggulan kompetitif. Bharadwaj et al (1993, p.89)

mengemukakan bahwa kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi terhadap produk – produknya akan menjaga produk tersebut tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan (Han et al.,1998,p.35).

Beberapa indikator yang digunakan untuk menilai inovasi adalah daya kreatifitas, inovasi teknis, perubahan desain, perubahan sistem distribusi, dan sistem administrasi pembayaran. Orientasi Kewirausahaan Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan (Weerawerdeena,2003,p.411). Menurut Kottler (2001), pemasaran entrepreneurial merupakan sebuah konsep yang terpadu di era penuh perubahan seperti sekarang ini. Pemasaran entrepreneurial sendiri didefinisikan oleh Morris dan Lewis (2002) sebagai sebuah aktifitas mengidentifikasi secara proaktif upaya mencapai dan mempertahankan pelanggan yang memberikan keuntungan melalui pendekatan yang inovatif terhadap manajemen risiko, efektifitas sumber daya, dan pengembangan nilai. Kewirausahaan dikenal sebagai pendekatan baru dalam pembaruan kinerja perusahaan. Hal ini, tentu harus direspon secara positif oleh perusahaan yang mulai mencoba bangkit dari keterpurukan ekonomi akibat krisis yang berkepanjangan. Kewirausahaan disebut sebagai *sprearhead* (pelopor) untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dan berdaya saing tinggi. Membangun kewirausahaan dinyatakan sebagai satu dari empat pilar dalam memperkuat lapangan pekerjaan.

Kemampuan pimpinan akan sangat mempengaruhi sikap perusahaan dalam mempengaruhi sikap perusahaan dalam memperhatikan perusahaan pasar, menjadi responsif terhadap perusahaan, kebutuhan pasar, seringkali memerlukan dirancangnya produk baru untuk menyesuaikan dengan perubahan dan eksploitasi konsumen, sehingga tercipta keunggulan bersaing perusahaan. Kewirausahaan ini mengadopsi indikator variabel orientasi kewirausahaan, yaitu *flexibel*, *proaktif*, *keberanian mengambil risiko*, *pengalaman berusaha*, dan *antisipatif*. Kinerja Pemasaran Ferdinand (2000,p.23) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap diminati pelanggan. Dengan demikian keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap 6 peningkatan kinerja pemasaran perusahaan. Beberapa indikator yang digunakan dalam menilai kinerja pemasaran adalah *omzet penjualan*, *sales return*, *jangkauan wilayah pemasaran*, dan *peningkatan penjualan*.



GAMBAR 1 Kerangka Pemikiran

Analisis Strategi Pengembangan Produk Baru Pada PT. XL Axiata Tbk.

1. Strategi Pengembangan Produk

Dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing serta menciptakan pertumbuhan jangka panjang PT. XL Axiata melakukan pengembangan produk baru untuk memenuhi kebutuhan pasar yang beragam pasca akuisisi dengan Axis, XL kini menghadirkan paket internet Xtra On untuk pelanggan XL agar Internetan lebih puas dengan masa aktif yang panjang.

XL juga menghadirkan teknologi terbarunya XL 4G –LTE 4G LTE atau Long Term Evolution merupakan standar baru sebuah nirkabel tingkat tinggi yang berbasis jaringan GSM/EDGE dan UMTS/HSDPA. Teknologi ini membuat kita dapat mengakses data lewat perangkat mobile lebih cepat dibanding menggunakan 3G maupun 3,5G. 4G LTE sendiri diadopsi pertama kali oleh sebuah perusahaan di Stockholm dan Oslo. Selain dapat mengirimkan data berkecepatan tinggi, LTE sendiri dapat melakukan multimedia unicast dan servis penyiaran multimedia.

4G LTE memiliki banyak sekali keuntungan. Kecepatan mengunduhnya bisa mencapai 300 Mbps dan upload hingga 75.4 Mbps. Aktivitas akan semakin terbantu dengan adanya jaringan berkecepatan tinggi. Mengirim, download file atau aplikasi besar akan semakin cepat dan mudah.

Teknologi 4G LTE ini cocok untuk aplikasi smartphone yang membantu kamu dalam aktivitas mengunggah dan mengunduh file besar seperti Dropbox, video call via Skype, bermain game online dengan grafis yang tajam dan tentu saja streaming video di Youtube. Namun sayangnya layanan 4G LTE belum dapat dinikmati diseluruh pelosok Indonesia layanan ini baru bisa digunakan di beberapa kota di Jakarta hal ini disebabkan frekuensi yang dimiliki perusahaan ini masih rendah.

2. Strategi Integrasi Horizontal

Salah satu strategi pemasaran dalam pengembangan produk baru menurut Muhammad (2013) adalah integrasi horizontal. Integrasi horizontal yang dilakukan oleh PT. XL Axiata adalah dengan mengakuisisi Axis Pertengahan Maret 2014 menjadi peristiwa bersejarah bagi PT XL Axiata Tbk. Perusahaan telekomunikasi terbesar kedua di Indonesia ini menandatangani kesepakatan untuk mengakuisisi PT Axis Telekom Indonesia (Axis). Penyelesaian proses

akuisisi senilai US\$ 865 juta itu dicapai setelah XL mendapat seluruh persetujuan yang dipersyaratkan dalam *conditional sales purchase agreement* (CSPA) yang dikeluarkan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, Otoritas Jasa Keuangan, Bursa Efek Indonesia, Badan Koordinasi Penanaman Modal, Komisi Pengawas Persaingan Usaha serta RUPSLB.

Penetapan Strategi dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing

Alasan XL mengakuisisi Axis tentu bukanlah semata-mata untuk meningkatkan pangsa pasar tapi hal ini merupakan strategi jangka panjang serta salah satu proses menciptakan keunggulan bersaing karena semakin berkembangnya teknologi mengharuskan perusahaan telekomunikasi termasuk XL harus terus meningkatkan performanya untuk menciptakan kepuasan bagi pelanggan serta kemampuan bersaing dengan perusahaan telekomunikasi lain.

Sementara ini XL dari sisi jaringan juga dalam posisi yang perlu perbaikan karena alokasi frekuensi, terutama untuk data, tidak memadai dibanding jumlah penggunaannya. Jadi, akuisisi ini merupakan solusi bagi XL untuk memperkuat performanya sebagai industri telekomunikasi terbesar kedua.

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan perumusan masalah di atas adalah sebagai berikut :

Penetapan strategi pengembangan produk baru yang dilakukan XL adalah dengan mengeluarkan paket perdana baru XL Xtra On serta menciptakan layanan terbaru 4G-LTE yang baru bisa dinikmati di wilayah tertentu (Jakarta). XL juga melakukan pengembangan produk baru dengan pendekatan strategi integrasi horizontal yakni dengan mengakuisisi Axis dalam upaya peningkatan frekuensi jaringan.

Penetapan strategi yang digunakan untuk menciptakan keunggulan bersaing serta pertumbuhan jangka panjang yang dilakukan XL adalah dengan strategi pengembangan produk baru serta strategi integrasi horizontal, akuisisi sebagai solusi peningkatan frekuensi dalam menciptakan keunggulan tersebut.

DAFTAR PUSATAKA

- Cravens W David. 2000. *Pemasaran Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Fandy Tjiptono, Gregorius Chandra. 2012. *Pemasaran Global Konteks Offline & Online*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Kotler, Philip & Kevin Lane Keller. 2013. *Manajemen Pemasaran edisi 13 Global Edition*. United States of America : Pearson Education Limited
- _____ & Gary Amstrong. 2012. *Principles of Marketing 12ed*. United States of America : Pearson Education Limited
- Muhammad, Suwarsono. 2013. *Manajemen Strategi Konsep dan Alat Analisis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Riduwan. 2013. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta

Sumber Jurnal:

- Sanaz Monsef, Wan Ismaili Khairuzaman . 2012. *The Impact of Open Innovation in New Product Development Process*. Universitas Tekonologi Malaysia.
- Wijaya, Wirawan Surya dan Ronny H. Mustamu. *Analisis Pengembangan Produk Pada Perusahaan Tepung Terigu di Surabaya*. Universitas Kristen Petra.

Kuncoro Adiwibowo 2009. *Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial*. Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Jan—Apr 2009, hlm. 45-52. FISIP UI

Sumber Internet :

www.xl.co.id

<http://m.bisnis.com/industri/read/20141105/101/270580/menkominfo-rudiantara-janji-buka-peluang-operator-gelar-layanan-4gfddlte>

<http://swa.co.id/headline/akhirnya-xl-sukses-caplok-axis>

<http://www.topbrand-award.com/article/bagaimana-merek-xl-di-masa-mendatang.html>

<http://www.onlinemarketing-trends.com/search/label/Mobile%20Marketing>