

2. LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Strategi Bersaing

Menurut Michael Porter (2007) strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam sebuah perusahaan, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir dan tujuan yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) dimana perusahaan berusaha sampai ke sana.

2.2 Operasional Distributor

Dalam sebuah perusahaan manufaktur, biasanya ada enam bagian utama yang terkait dengan fungsi-fungsi utama *supply chain* (Pujawan, 2017), salah satunya adalah pengiriman distribusi. Di dalam pengiriman atau pendistribusian suatu barang, ada cakupan kegiatan yang biasanya dilakukan, yaitu perencanaan jaringan distribusi, penjadwalan pengiriman, mencari dan memelihara hubungan dengan perusahaan jasa pengiriman, memonitor *service level* di tiap pusat distribusi.

2.2.1 Fungsi Dasar Distribusi

Kegiatan transportasi dan distribusi bisa dilakukan oleh perusahaan manufaktur dengan membentuk bagian distribusi/transportasi tersendiri atau diserahkan ke pihak ketiga. Dalam upayanya untuk memenuhi tujuan-tujuan di atas, siapa pun yang melaksanakan, manajemen distribusi dan transportasi pada umumnya melakukan sejumlah fungsi dasar yang terdiri dari:

a. Melakukan segmentasi dan menentukan target *service level*

Segmentasi pelanggan perlu dilakukan karena kontribusi mereka pada *revenue* perusahaan bisa bervariasi dan karakteristik setiap pelanggan bisa sangat berbeda antara satu dengan lainnya.

b. Menentukan mode transportasi yang akan digunakan

Tiap mode transportasi memiliki karakteristik yang berbeda dan mempunyai keunggulan serta kelemahan yang sangat berbeda. Sebagai contoh, transportasi laut memiliki keunggulan dari segi biaya

yang rendah, namun lebih lambat dibandingkan dengan transportasi udara. Manajemen transportasi harus bisa menentukan mode yang akan digunakan dalam mengirimkan/mendistribusikan produk-produk mereka ke pelanggan. Kombinasi dua atau lebih mode transportasi tentu bisa bahkan harus dilakukan tergantung pada situasi yang dihadapi.

c. Melakukan konsolidasi informasi dan pengiriman

Konsolidasi merupakan kata kunci yang sangat penting dewasa ini. Tekanan untuk melakukan pengiriman cepat, namun murah menjadi pendorong utama perlunya melakukan konsolidasi informasi maupun pengiriman. Salah satu contoh konsolidasi informasi adalah konsolidasi data permintaan dari berbagai regional *distribution center* oleh *central warehouse* untuk keperluan pembuatan jadwal pengiriman. Sedangkan konsolidasi pengiriman dilakukan, misalnya dengan menyatukan permintaan beberapa toko atau ritel yang berbeda dalam sebuah truk. Dengan cara ini, truk bisa berjalan lebih sering tanpa harus membebankan biaya lebih pada pelanggan atau klien yang mengirimkan produk tersebut.

d. Melakukan penjadwalan dan penentuan rute pengiriman

Salah satu kegiatan operasional yang dilakukan oleh gudang atau distributor adalah menentukan waktu sebuah truk harus berangkat dan rute yang harus dilalui untuk memenuhi permintaan dari sejumlah pelanggan.

e. Memberikan pelayanan nilai tambah

Selain mengirimkan produk ke pelanggan, jaringan distribusi semakin banyak dipercaya untuk melakukan proses nilai tambah. Beberapa proses nilai tambah yang bisa dikerjakan oleh distributor adalah pengepakan (*packaging*), pelabelan harga, pemberian *barcode*, dan sebagainya.

f. Menyimpan persediaan

Jaringan distribusi selalu melibatkan penyimpanan produk, baik di suatu gudang pusat atau gudang regional maupun di toko tempat

produk tersebut dipajang untuk dijual. Oleh karena itu, manajemen distribusi tidak bisa dilepaskan dari manajemen pergudangan.

g. Menangani pembelian

Pengembalian ini bisa karena produk rusak atau tidak terjual sampai batas waktu penjualannya habis, seperti produk makanan, sayuran, buah-buahan dan sebagainya. Pengembalian produk atau kemasan ini biasanya disebut *reverse logistics*.

2.2.2 Strategi Distribusi

Secara umum, ada tiga strategi distribusi produk dari pabrik ke pelanggan. Tiga strategi ini dengan asumsi bahwa pengiriman barang melewati sampai ke toko. Ketiga strategi tersebut adalah sebagai berikut (Pujawan, 2017):

a. Pengiriman Langsung (*Direct Shipment*)

Pada model ini, pengiriman langsung dari pabrik ke pelanggan, tanpa melalui gudang atau fasilitas penyangga. Jadi, dengan strategi ini kebutuhan gudang atau fasilitas penyangga akan hilang. Biasanya strategi ini cocok digunakan untuk barang yang umurnya pendek dan barang yang mudah rusak dalam proses bongkar/muat atau pemindahannya. Karena hilangnya fasilitas antargudang, maka ada penghematan biaya fasilitas, tetapi terkadang biaya transportasi lebih tinggi akibat berkurangnya kesempatan mencapai *economies of scale* yang tinggi pada aktivitas transportasi. Di sisi lain, strategi ini akan menanggung risiko yang lebih tinggi bila ketidakpastian permintaan maupun ketidakpastian pasokan relatif tinggi.

b. Pengiriman melalui Warehouse

Pada model ini, barang tidak langsung dikirim ke pelanggan, namun melewati satu atau lebih gudang atau fasilitas penyangga. Berkebalikan dengan model *direct shipment*, model *warehousing* cocok untuk produk-produk yang ketidakpastian *demand/supply*-nya tinggi serta produk yang memiliki daya tahan relatif lama (*durable products*). Gudang juga berfungsi sebagai tempat melakukan

konsolidasi muatan dari sejumlah supplier ke sejumlah pelanggan, sehingga pengiriman bisa dilaksanakan dengan skala ekonomi yang lebih tinggi, baik dari sumber menuju ke gudang maupun dari gudang menuju ke pelanggan.

c. *Cross-Docking*

Pada model ini, produk akan mengalir melalui fasilitas *cross-dock* yang berada antara pabrik dengan pelanggan. Di tempat ini, kendaraan penjemput dan pengirim akan bertemu dan terjadi transfer beban (tentu juga dimungkinkan terjadinya konsolidasi yang melibatkan banyak pabrik dan pelanggan). Aktivitas yang terjadi adalah penerimaan, *sorting*, dan pemuatan.

2.2.3 Model Distribusi

Dari sisi konfigurasi jaringan distribusi serta eksklusif atau tidaknya produk yang ditangani oleh jaringan distribusi ada tiga jenis model distribusi sebagai berikut (Pujawan, 2017):

a. *Intensive Distribution*

Merupakan model distribusi yang jaringannya cukup masif, melibatkan sangat banyak pelaku dengan ukuran dan bentuk yang beragam seperti toko tradisional, kios kecil, supermarket, minimarket dan sebagainya. Sebagai contohnya adalah distribusi makanan dalam kemasan, minuman ringan atau produk-produk seperti sabun, sampo, dan lain-lain yang bisa kita temukan di begitu banyak distributor maupun toko. Fokus utama dari model distribusi ini adalah ketersediaan barang. Perusahaan ingin agar pelanggan mudah mendapatkan barang di mana pun merek menginginkannya. Persaingan antarproduk biasanya tinggi karena pelaku distribusi juga menjual produk-produk sejenis.

b. *Selective Distribution*

Merupakan model distribusi yang di suatu wilayah tertentu ditangani oleh sedikit pelaku antara, namun biasanya lebih dari satu pelaku. Contohnya adalah furnitur, peralatan rumah tangga, televisi, dan

sebagainya. Model ini cocok bila pelanggan memiliki fanatisme terhadap suatu merek tertentu dan mau mencari barang tersebut di toko atau outlet khusus.

c. *Exclusive Distribution*

Hal ini berarti pelaku distribusinya hanya sedikit dan para pelaku ini tidak mendistribusikan produk lain. Model ini adalah salah satu bentuk esktrm dari *selective distribution*. Biasanya untuk satu wilayah tertentu hanya satu distributor atau jaringan ritel yang dipilih. Model ini cocok untuk barang-barang yang ingin menciptakan kesan prestise atau eksklusif. Contohnya adalah distribusi pakaian kualitas tinggi, mobil, atau peralatan rumah tangga tertentu.

2.3 Analisis Lingkungan Internal

Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Sehingga, audit internal sendiri membutuhkan pengumpulan dan asimilasi informasi tentang manajemen perusahaan, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi manajemen (David, 2017)

2.3.1 Manajemen

a. *Planning*

Satu-satunya hal yang pasti tentang masa depan organisasi adalah perubahan, dan perencanaan adalah hal penting yang menjadi jembatan antara masa depan dan peningkatan di masa depan akan memungkinkan mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan adalah proses dimana orang menentukan apakah akan mengusahakan suatu tugas, mencari cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan mempersiapkan untuk mengatasi kesulitan tak terduga dengan sumber daya yang memadai.

b. *Organizing*

Tujuan pengorganisasian adalah untuk mencapai upaya yang terkoordinasi dengan mendefinisikan tugas dan hubungan otoritas. Pengorganisasian berarti menentukan siapa yang melakukan apa dan

siapa yang melaporkan apa. Ada banyak contoh yang tak terhitung jumlahnya dalam sejarah perusahaan yang terorganisir dengan baik bersaing melawan—dan dalam beberapa kasus—mengalahkan banyak perusahaan asing yang kurang terorganisir.

c. Motivating

Memotivasi adalah proses mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi menjelaskan mengapa beberapa orang bekerja keras dan yang lainnya tidak. Tujuan, strategi, dan kebijakan memiliki peluang yang sedikit untuk berhasil jika karyawan dan manajer tidak termotivasi untuk menerapkan strategi ketika sudah diformulasikan. Fungsi memotivasi dalam manajemen memiliki empat komponen utama, yaitu kepemimpinan, dinamika kelompok, komunikasi dan perubahan organisasi.

d. Staffing

Fungsi dalam manajemen kepegawaian atau manajemen sumber daya manusia, termasuk dalam kegiatan seperti merekrut, mewawancarai, menguji, memilih, mengarahkan, mengembangkan pelatihan, merawat, mengevaluasi, memberi penghargaan, mendisiplinkan, mempromosikan, mentransfer, menurunkan pangkat, dan memberhentikan karyawan, serta mengelola hubungan serikat. Kegiatan ini memainkan peran utama dalam upaya mengimplementasikan strategi, dan alasan ini lah manajer SDM menjadi lebih aktif terlibat dalam proses strategik di manajemen.

e. Controlling

Fungsi pengendalian dalam manajemen mencakup semua kegiatan yang dilakukan untuk memastikan bahwa operasi aktual dijalankan sesuai dengan operasi yang direncanakan. Semua manajer dalam suatu organisasi memiliki tanggung jawab dalam pengendaliannya, seperti melakukan evaluasi kinerja dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk meminimalkan ketidakefisiensi. Manajemen fungsi pengendalian sangat penting untuk mengevaluasi strategi yang efektif. Dalam pengendalian sendiri, terdiri dari empat langkah dasar utama,

yaitu menetapkan standar kinerja, mengukur kinerja individu dan perusahaan, membandingkan kinerja aktual dengan standari kinerja yang direncanakan, serta mengambil tindakan korektif bila dibutuhkan.

2.3.2 Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses mendefinisika, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk produk dan layanan. Ada tujuh fungsi dalam pemasaran yaitu:

a. Customer Analysis

Melakukan pengujian dan mengevaluasi kebutuhan, keinginan, dan hasrat konsumen—termasuk mengatur survei pelanggan, menganalisis informasi konsumen, mengevaluasi strategi penentuan posisi pasar, mengembangkan profil pelanggan, dan menentukan strategi segmentasi pasar yang optimal.

Menurut Kotler (2007), dalam melakukan riset untuk perusahaan, ada lima proses yang biasa digunakan yaitu:

- a) Mendefinisikan masalah dan sasaran riset.
- b) Mengembangkan rencana riset.
- c) Mengumpulkan informasi.
- d) Menganalisis informasi.
- e) Menyajikan hasil temuan.
- f) Membuat keputusan.

b. Selling Products and Services

Dalam menjual barang atau jasa, penjualan tidak hanya tentang menjual barang, melainkan juga pengiklanan, promosi, publisitas, penjualan secara pribadi, manajemen tenaga penjualan, hubungan baik dengan pelanggan dan juga dealer.

c. Product and Service Planning

Dalam perencanaan produk dan jasa, di dalamnya juga termasuk aktivitas seperti tes pemasaran, penempatan produk dan merek,

merancang jaminan produk, kemasan, menentukan pilihan produk, fitur, ragam dan kualitas, menghilangkan produk lama dan menyediakan layanan pelanggan.

d. Pricing

Ada lima hal yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan harga, yaitu pelanggan, pemerintah, supplier, distributor dan kompetitor. Terkadang, sebuah perusahaan akan mengikuti strategi integrasi ke depan, terutama untuk mendapatkan kontrol yang lebih baik atas harga yang dibebankan kepada konsumen.

e. Distribution

Dalam pendistribusian, termasuk pergudangan, saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi tempat ritel, wilayah penjualan, tingkat persediaan barang dan lokasi, alat transportasi yang digunakan untuk mengangkut barang, penjualan dalam skala besar dan kecil.

f. Marketing Research

Riset pemasaran adalah pengumpulan, pencatatan, dan analisis data sistematis tentang masalah yang berkaitan dengan pencampuran barang dan jasa. Dalam risetnya, digunakan berbagai skala, instrumen, prosedur, konsep dan teknik untuk mengumpulkan informasi.

g. Cost/Benefit Analysis

Dalam analisis biaya atau manfaat yang melibatkan penilaian biaya, manfaat, dan risiko yang terkait dengan keputusan pemasaran. Diperlukan tiga langkah untuk melakukan analisis biaya atau manfaat, yaitu: menghitung total biaya yang terkait dengan suatu keputusan, memperkirakan total manfaat dari keputusan, membandingkan total biaya dengan total manfaat yang didapatkan.

2.3.3 Keuangan/Akuntansi

a. Financial Ratios

Dalam rasio keuangan, ada tiga hal yang harus dipikirkan yaitu:

1. Bagaimana bila setiap rasio berubah-ubah?

Informasi ini biasanya menyangkut sejarah perubahan dalam industri tersebut, sehingga, kita bisa melihat, bagaimana tren dalam sebuah industri, dan berapa lama tren tersebut berlangsung.

2. Bagaimana setiap rasio dibandingkan dengan norma dalam industri?

Rasio perputaran persediaan barang di perusahaan mungkin tampak mengesankan pada saat pertamanya. Tetapi terdapat batasan yang bila dibandingkan dengan perusahaan lain tampak standar.

3. Bagaimana setiap rasio dibandingkan dengan pesaing utama?

Sering kali, persaingan antar beberapa pesaing pada industri yang sama atau wilayah yang sama lebih ketat daripada persaingan dengan seluruh pesaing yang bergerak di industri yang sama. Jika hal itu benar, maka analisis rasio keuangan harus mencakup perbandingan dengan pesaing utama.

b. Breakeven Analysis

Karena konsumen selalu sensitif terhadap perubahan harga, banyak perusahaan yang menurunkan harga barang mereka untuk bersaing. Karena perusahaan menurunkan harga barang, maka hal ini berimbas pada kenaikan jumlah unit penjualan agar mencapai titik *break even point*.

2.3.4 Produksi/Operasi

Fungsi produksi atau operasi bisnis terdiri dari semua kegiatan yang mengubah *input* menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi atau operasi berurusan dengan *input*, transformasi dan *output* yang bervariasi di berbagai industri dan pasar. Kegiatan manufaktur yaitu mengubah *input* seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa. Sejauh mana output pabrik mencapai potensial maksimum disebut pemanfaatan kapasitas (*capacity utilization*), variabel strategis utama (*a key strategic variable*). Semakin

tinggi pemanfaatan kapasitas, maka hal itu akan semakin baik, karena bila tidak, maka peralatan akan menganggur.

2.3.5 Penelitian dan Pengembangan

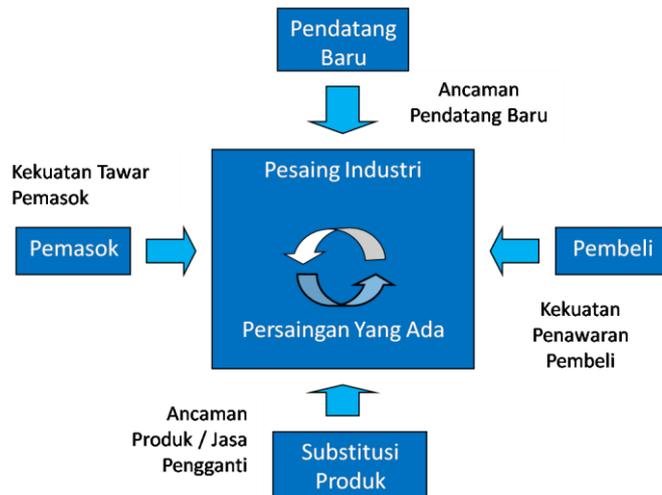
Perusahaan berinvestasi dalam RnD karena mereka percaya bahwa investasi semacam itu akan mengarah pada produk atau layanan yang unggul dan akan memberi mereka keunggulan kompetitif. Pengeluaran dalam penelitian dan pengembangan ditujukan untuk mengembangkan produk baru sebelum pesaing meningkatkan kualitas produk, atau memperbaiki proses manufaktur untuk mengurangi biaya.

2.3.6 Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen (SIM) menerima bahan baku dari evaluasi eksternal dan internal organisasi. SIM mengumpulkan data tentang pemasaran, keuangan, produksi, masalah personal secara internal, dan sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan faktor kompetitif secara eksternal. Semua data tersebut dikumpulkan dan diintegrasikan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial.

2.4 Analisis Lingkungan Eksternal

Keadaan persaingan dalam suatu industri bisa digambarkan menurut lima kekuatan persaingan dasar seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 yaitu, ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan persaingan di antara perusahaan yang ada. Kelima hal inilah yang kemudian menentukan potensi dan eksistensi perusahaan (Porter, 1980).



Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Porter

Sumber : Porter, 1980

2.4.1 Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, yaitu keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta seringkali juga menjadi sumber daya utama. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri bergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang bisa diperkirakan oleh pendatang baru. Ada tujuh sumber utama rintangan masuk, yaitu:

- a. Skala Ekonomi
- b. Diferensiasi Produk
- c. Kebutuhan Modal
- d. Biaya Beralih Pemasok
- e. Akses ke Saluran Distribusi
- f. Biaya tak Menguntungkan Bebas dari Skala
- g. Kebijakan Pemerintah

2.4.2 Tekanan dari Produk Pengganti

Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri atau perusahaan dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pula pembatasan laba

industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang:

- a.) Mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk industri.
- b.) Produk yang dihasilkan oleh industri berlabanya tinggi.

2.4.3 Tingkat Persaingan di antara Pesaing yang Ada

Persaingan di kalangan pesaing yang ada berupa perlombaan memperoleh posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan (garansi) kepada pelanggan. Persaingan sering terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan ini memiliki pengaruh yang besar terhadap para pesaing lainnya.

2.4.4 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara membuat harga menjadi turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing. Semuanya dengan mengorbankan profitabilitas industri. Beberapa karakteristik pembeli yang disebut kuat adalah:

- a.) Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar yang relatif terhadap penjualan pihak penjual.
- b.) Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.
- c.) Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
- d.) Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
- e.) Pembeli mendapat laba kecil.
- f.) Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
- g.) Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.

h.) Pembeli mempunyai informasi lengkap terhadap suatu barang.

2.4.5 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat dapat menekan profitabilitas industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. Beberapa karakteristik pemasok yang disebut kuat adalah:

- a.) Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat daripada industri dimana mereka menjual.
- b.) Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.
- c.) Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi bisnis pembeli.
- d.) Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.
- e.) Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.
- f.) Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang kuat untuk melakukan integrasi maju.

2.5 Analisis SWOT

Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix adalah sebuah alat yang cocok untuk membantu manajer dalam mengembangkan empat jenis strategis. *Strengths-Opportunity (SO) strategies*, *Weaknesses-Opportunity (WO) strategies*, *Strengths-Threats (ST) strategies*, dan *Weaknesses-Threats (WT) strategies* (David, 2017).

a. *Strengths-Opportunity (SO) strategies*

Strategi SO ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer menginginkan perusahaan mereka dalam posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan peristiwa

eksternal. Perusahaan umumnya akan mengejar strategi WO, ST, atau WT untuk memasuki situasi di mana mereka dapat menerapkan strategi SO. Ketika suatu perusahaan memiliki kelemahan utama, ia akan berusaha untuk mengatasinya dan menjadikannya kekuatan mereka. Ketika suatu perusahaan menghadapi ancaman besar, ia akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang yang ada.

b. *Weaknesses-Opportunity (WO) strategies*

Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang peluang eksternal tersebut ada, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya memanfaatkan peluang tersebut. Misalnya, mungkin ada permintaan yang tinggi untuk perangkat elektronik dalam mengontrol jumlah dan waktu injeksi bahan bakar di mesin mobil (peluang), tetapi produsen suku cadang mobil tersebut mungkin tidak memiliki teknologi yang diperlukan untuk memproduksi perangkat ini (kelemahan). Salah satu kemungkinan dalam strategi ini adalah untuk memperoleh teknologi ini dengan membentuk usaha gabungan dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi di bidang ini. Alternatif lain dalam strategi ini adalah mempekerjakan dan melatih orang-orang dengan kemampuan teknis yang diperlukan.

c. *Strengths-Threats (ST) strategies*

Strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa perusahaan yang kuat harus selalu menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal secara langsung. Misalnya, ketika Texas Instruments menggunakan departemen hukum yang sangat baik (kekuatan) untuk mengumpulkan hampir \$ 700 juta dalam kerusakan dan royalti dari sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk chip memori semikonduktor (ancaman). Perusahaan pesaing yang meniru gagasan, inovasi, dan produk paten adalah ancaman di banyak industri.

d. *Weaknesses-Threats (WT) strategies*

Strategi ini merupakan taktik defensif yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Suatu perusahaan

bisa dihadapkan dengan berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal yang digabung, bisa memilih, menyatakan kebangkrutan atau likuidasi.

Proses dalam membangun Matriks SWOT dapat diringkas dalam delapan langkah sebagai berikut:

- a. Membuat daftar peluang utama eskternal perusahaan.
- b. Membuat daftar ancaman utaman eksternal perusahaan.
- c. Membuat daftar kekuatan utama perusahaan.
- d. Membuat daftar kelemahan utama perusahaan.
- e. Mencocokkan kekuatan internal dan peluang eksternal perusahaan, dan mencatat strategi SO yang dihasilkan ke dalam tabel yang sesuai.
- f. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal perusahaan, dan mencatatnya sebagai strategi WO.
- g. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal perusahaan, dan mencatatnya sebagai strategi ST.
- h. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal perusahaan, dan mencatatnya sebagai strategi WT.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

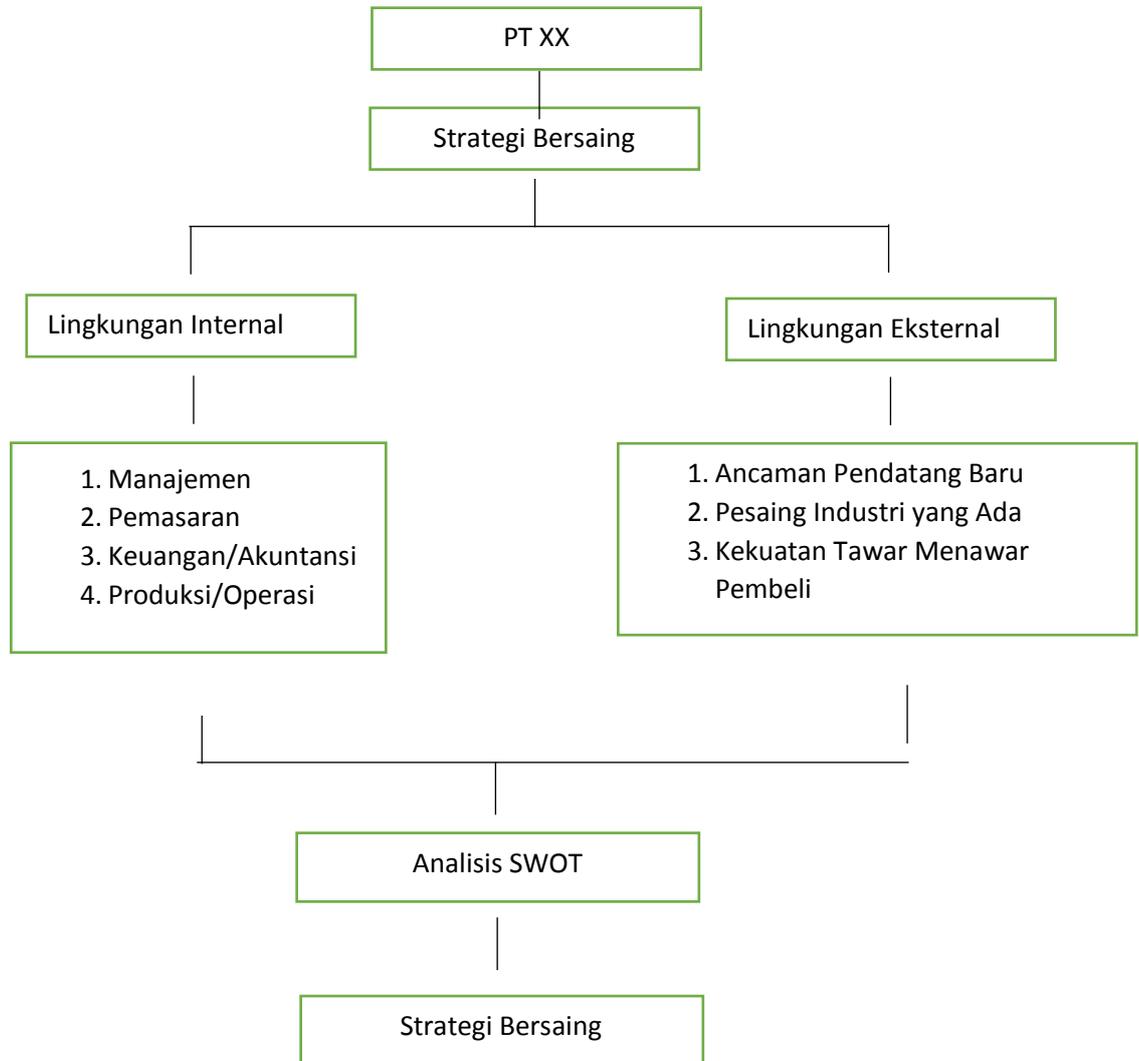
No.	Judul Penelitian	Penulis	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Aligning Corporate and Business Strategy: Managing the Balance.	Wadstrom, P.(2018)	Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk memperluas pengetahuan tentang strategi dan penyelarasan dengan mengeksplorasi bagaimana eksekutif dan ahli	Studi kasus pada E&C Corp.	Dalam lingkungan ideal, perusahaan besar dan beragam, dapat menghasilkan secara langsung wawasan tentang penyelarasan strategi. Dalam pengembangan teorinya, Wadstrom menyarankan pendekatan kompetitif

			strategi dapat mengelola keselarasan antara strategi perusahaan dan bisnis untuk meningkatkan sinergi dari prespektif strategi perusahaan, tanpa membatasi respons lokal dari perspektif strategi bisnis.		yang dapat diambil pada keselarasan, penjabaran harus mengarah pada daya saing yang lebih besar. Selain itu, kerangka kerja untuk menyelaraskan perusahaan dan tingkat bisnis di perusahaan bisa dikembangkan dalam dua dimensi, yaitu arah perataan (vertikal atau horizontal) dan hubungan penyelarasan (numerik atau non-numerik)
2.	Strategy and Business Models: Why Winning Companies Need Both.	Braun, Michael, et al. (2019)	penelitian ini bertujuan untuk menyoroti pentingnya menangani strategi kompetitif dan model bisnis untuk kesuksesan jangka panjang perusahaan. Makalah ini membangun kerangka kerja preskriptif untuk membantu manajer menilai posisi perusahaan mereka berdasarkan sejauh mana mereka memperhatikan strategi dan model	Studi kasus pada Blue Apron menggunakan empat hasil yang mungkin dicapai yaitu <i>idling</i> , <i>face off</i> , <i>breakdown</i> dan <i>traction</i> .	Strategi dan model bisnis mewakili dua aspek yang terpisah, namun saling terkait dalam efektivitas organisasi. Namun manajer lebih sering menekankan pada salah satunya, dalam proses itulah, mereka mempertaruhkan kelayakan produk atau jasa mereka dalam jangka panjang. Kerangka kerja yang dibuat, membuat manajemen perlu mempertimbangkan kedua strategi perusahaan secara bersamaan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang secara kompetitif.

			bisnis mereka secara bersamaan.		
3.	Missing Link in Competitive Manufacturing Research and Pratices: Customer - Responsive Concurrent Production.	Schonberger , Richard J. & Brown Karen A. (2017)	Manajemen manufaktur, dalam teori, penelitian dan praktiknya terus berkembang, namun hal ini kadang terhambat oleh pola pikir yang sempit dan berfokus pada efisiensi pabrik, dengan penekanan yang tidak memadai terhadap respon pelanggan dan peran dominannya dalam daya saing. Dalam presentasi tentang masalah-masalah ini, penulis menggambarkan dan menganjurkan praktik manufaktur yang berorientasi pada pelanggan di bidang infrastruktur pabrik.	Studi kasus pada Wheelabrator.	Dalam artikel ini, kami telah memberi contoh kasus untuk produksi yang dilakukan secara bersamaan (<i>concurrent production/ CP</i>). Tujuan utama CP adalah untuk mengurangi waktu tunggu pelanggan dan persediaan di dalam gudang. Manfaat jangka panjang bagi organisasi secara keseluruhan termasuk retensi pelanggan yang lebih baik, penetrasi pasar, dan pertumbuhan penjualan.
4.	A Strategic Analysis of Cargolux Airlines International Position in the Global Air Cargo Supply Chain Using Porter's Five Forces Model	Baxter, Gleen. (2019)	Tujuan penelitian ini adalah untuk memeriksa Cargolux Airlines International, salah satu maskapai penerbangan khusus kargo	Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan cara analisis dokumen dengan	Makalah ini meneliti posisi strategis Cargolux Airlines International dalam rantai pasokan kargo udara secara global. Studi ini didukung oleh protokol studi kasus dan kerangka

			terdedikasi utama dunia, posisi yang strategis dalam rantai pasokan kargo udara global.	bantuan Porter's Five Forces.	kerja penelitian yang menerapkan 'Lima Model Kekuatan Porter' untuk pertama kalinya dalam menilai posisi strategis dari sebuah maskapai kargo khusus di seluruh rantai pasokan kargo udara.
5.	Corporate Strategy and The Weather: Towards a Corporate Sustainability Platform	Li, Xiang & McMillaan, Charles. (2014)	Tujuan dari penelitian ini adalah menyediakan kerangka kerja konseptual untuk keunggulan kompetitif. Makalah ini mencakup kinerja matriks, proses bisnis dan produk serta proses inovasi yang merangkum risiko kondisi cuaca.	Menggunakan studi kasus dari strategi melihat ke depan milik <i>retailer</i> Wal-Mart, Canadian Tree dan IKEA dalam logistik global.	Strategi perusahaan selalu menjadi taruhan di masa depan, hal ini terkait dengan bagaimana perhitungan keputusan hari ini, memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di masa mendatang.

2.7 Kerangka Berpikir



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Sumber : David (2017), Porter (1980), Olahan penulis.