

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan akan disampaikan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta ruang lingkup penelitian.

1.1. Latar Belakang Penelitian

Tingginya tingkat persaingan dalam suatu pasar persaingan mengantarkan paradigma bahwa perusahaan yang terkuatlah yang akan bertahan hidup. Setiap perusahaan tidak segan untuk saling membunuh kompetitornya untuk bertahan dalam suatu pasar persaingan. Situasi pasar persaingan tradisional hanya berfokus pada bagaimana menjadi yang terbaik dari kompetitor maka kemenangan akan tercapai. Melihat dengan logika dasar, pernyataan tersebut merupakan suatu hal yang tidak dapat disalahkan, tetapi Rhenald Kasali dalam bukunya yang berjudul *Let's Change* (2014) berpendapat bahwa organisasi yang dapat terus bertahan hidup adalah organisasi yang adaptif.

Suatu organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kekuatannya dan salah satu caranya adalah menciptakan sesuatu yang tidak dimiliki oleh kompetitor, berbeda dengan kompetitor, berani bersaing dengan kompetitor, dan memiliki nilai lebih dari kompetitor. Rumusan tersebut disebut dengan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Suatu keunggulan kompetitif yang tidak dikembangkan maka tidak akan menjamin suatu organisasi terus dapat bertahan hidup. Kompetitor mungkin akan meniru dan menerapkan apa yang

sudah dilakukan oleh organisasi yang sukses serta kompetitor akan perlahan menyusul posisi organisasi tersebut.

Pada era 1990-an, Nokia berhasil menguasai pasar alat telekomunikasi nirkabel dan menjabat sebagai *market leader*. Namun pada tahun 2001, Nokia mengalami penurunan market share akibat penetrasi inovasi produk ‘ponsel pintar’ milik Samsung dan Blackberry. Keunggulan kompetitif Nokia mulai tergeser oleh hadirnya keunggulan kompetitif milik Samsung dan Blackberry yang mana kedua perusahaan tersebut menghadirkan inovasi teknologi sesuai dengan permintaan pasar. Nokia tidak merumuskan suatu keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan tidak mengembangkan teknologinya sesuai permintaan pasar dan selalu merasa sebagai pemenang dalam persaingan. Namun hal tersebut merupakan analisis yang salah, terbukti tahun 2014, Nokia diakuisi oleh Microsoft.

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki perbedaan dalam pengembangan aspeknya demi terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun pada dasarnya keunggulan kompetitif tercipta dari dua opsi yaitu diferensiasi dan biaya rendah. Apakah organisasi atau perusahaan akan menciptakan suatu produk dengan nilai yang tidak atau belum dimiliki oleh kompetitor atau bersaing dengan menciptakan produk dengan biaya lebih rendah dibanding kompetitor? Suatu analisis lingkungan organisasi atau perusahaan akan membantu dalam memilih satu dari dua opsi strategi pencipta keunggulan kompetitif. Melihat Apple dengan strategi diferensiasinya lalu membandingkan dengan strategi biaya rendah milik Asus, kedua perusahaan tersebut pastinya

memiliki hasil yang berbeda juga pada analisis lingkungan sehingga pemilihan opsi strateginya pun berbeda.

Situasi dan kondisi pasar persaingan yang sudah tidak hanya berfokus kepada kualitas produk tetapi juga kepada kualitas pelayanan hingga ke konsumen sering membuat terjadinya resistensi. Beberapa perusahaan multinasional menilai dirinya sudah memiliki kualitas produk yang baik sehingga mereka memutuskan untuk berfokus kepada aspek pelayanan konsumen. Namun seringkali para petinggi perusahaan belum bisa melakukan formulasi aspek perusahaan sehingga tidak menghasilkan suatu sistem pelayanan yang berkualitas tinggi bagi para konsumennya. Sistem yang mengatur suatu pengelolaan produksi hingga terciptanya kepuasan konsumen merupakan tujuan dari manajemen rantai pasokan. Dimana manajemen rantai pasokan merupakan suatu kolaborasi perusahaan dengan pihak terkait dalam pengelolaan bahan mentah hingga barang jadi yang sudah atau akan dikonsumsi oleh konsumen. Ketika membahas mengenai manajemen rantai pasokan, tentunya suatu perusahaan tidak hanya akan berfokus kepada beberapa aspek perusahaan saja. Namun perusahaan harus berupaya mengkolaborasikan seluruh aspek perusahaan sehingga terciptanya sistem yang berintegritas tinggi.

Kembali lagi bahwa situasi dan kondisi pasar tidak berfokus pada kualitas produk saja, tetapi juga berfokus kepada kualitas pelayanan perusahaan sehingga terciptanya kepuasan konsumen. Terkait dengan ingin dicapainya kepuasan konsumen yang disebabkan oleh tingginya kualitas pelayanan perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk merumuskan suatu manajemen rantai pasokan.

Melalui manajemen rantai pasokan yang terintegritas dan berkualitas tinggi, maka perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing tanpa menyampingkan kualitas dari produk.

Namun seringkali perusahaan kecil dan mikro mengalami kesalahan dalam berpikir bahwa manajemen rantai pasokan hanya efektif dan efisien bagi perusahaan menengah ke atas. Beberapa perusahaan kecil dan mikro terjebak pada *stereotype* tersebut sehingga banyak perusahaan kecil dan mikro yang belum bisa mengembangkan bisnisnya. Namun suatu penerapan manajemen rantai pasokan yang terintegritas dan berkualitas tinggi akan membantu suatu perusahaan kecil dan mikro dalam mengembangkan bisnisnya. Perusahaan kecil dan mikro juga memilih satu dari dua opsi strategi kompetitif yang ada, yaitu diferensiasi dan biaya rendah. Pemilihan strategi tersebut juga tentunya didasari oleh adanya analisis lingkungan perusahaannya. Penerapan manajemen rantai pasokan juga berperan dalam mendukung strategi tersebut atau mungkin manajemen rantai pasokan termasuk dalam teknis eksekusi strategi tersebut. Belum ada suatu indikator yang mengukur efektivitas manajemen rantai pasokan.

Permasalahan yang biasa terjadi di dalam suatu pemasaran perusahaan adalah adanya perbedaan lokasi dari fungsi divisi perusahaan. Bowersox (2002) memberikan contoh suatu perusahaan peralatan kantor / *furniture*. Sebagian besar perusahaan peralatan kantor memproduksi produknya di daerah kecil bernama North Carolina dan daerah dengan tingkat perkembangan perkantoran terbaik di Amerika Serikat adalah di daerah Michigan, tetapi perbedaan belum berhenti di

situ saja karena ketika ditanya “Darimana permintaan peralatan kantor berasal?”, jawabannya adalah “Di seluruh Amerika Serikat.”

Kasus di atas mengatakan bahwa perbedaan lokasi antara lokasi produksi dan lokasi konsumsi merupakan kasus utama yang wajib diatasi agar terjadinya transaksi pertukaran antara produsen dan konsumen. Permasalahan mengenai kesulitan dalam melakukan pertukaran antara lokasi produsen dan konsumen dapat diatasi oleh adanya proses distribusi pasar melalui mekanisme yang sering disebut sebagai saluran distribusi. Dimana saluran distribusi didefinisikan sebagai jaringan suatu organisasi atau institusi dalam suatu kombinasi, bekerja dalam semua fungsi yang dibutuhkan untuk menghubungkan produsen dan konsumen akhir sebagai pemenuhan tugas pemasaran (Bowersox, 2002). Saluran distribusi merupakan sistem atau strategi yang mengakomodasi suatu perusahaan dalam menjawab permasalahan perbedaan lokasi produsen dan konsumen. Saluran distribusi juga merupakan suatu perumusan dari aspek sumber daya manusia, keuangan, dan pemasaran suatu perusahaan.

Suatu perusahaan perseorangan asal Yogyakarta di bidang *local brand fashion* atau sering disebut distro (*distribution outlet*) bernama Nimco juga terbantu dengan penerapan manajemen rantai pasokan khususnya strategi saluran distribusi. Hal tersebut membantu Nimco melakukan ekspansi pasar di tengah-tengah ramainya pasar persaingan. Berawal dari tahun 2006 dan sekarang Nimco sudah berhasil menghadirkan produknya di kurang lebih 160 titik distribusi di Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Penjelasan mengenai evaluasi strategi saluran distribusi pada Nimco Indonesia akan menghadirkan pertanyaan permasalahan berikut:

Bagaimana Nimco Indonesia menggunakan strategi saluran distribusi dalam menjalankan aktivitas perusahaannya?

Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut, maka pertanyaan penelitian akan dirinci sebagai berikut :

1. Apa strategi saluran distribusi Nimco Indonesia dalam menjalankan aktivitasnya?
2. Apa kekuatan dan kelemahan dari strategi saluran distribusi Nimco Indonesia?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dan manfaat yang dapat diraih adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini akan bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi strategi dan taktik yang digunakan oleh Nimco Indonesia dalam mendistribusikan produknya. Maka dari itu, penelitian ini akan memberikan manfaat berupa strategi dan taktik Nimco Indonesia dalam mendistribusikan produknya sekaligus evaluasi strategi dan taktiknya.
2. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor milik Nimco Indonesia yang tergolong dalam aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Maka dari itu, penelitian ini akan memberikan

manfaat berupa hasil evaluasi strategi dan taktik Nimco Indonesia berdasarkan faktor-faktor yang digunakan.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus mengenai evaluasi strategi saluran distribusi. Dimana evaluasi strategi saluran distribusi sanggup menjadi pemicu hadirnya daya saing dan keunggulan bersaing atau *competitive advantage*.

1. Penelitian ini terbatas oleh adanya kemungkinan tidak relevannya penelitian ini terhadap perusahaan lain karena penelitian ini menggunakan studi kasus tunggal, yaitu Nimco Indonesia.
2. Penelitian ini terbatas oleh tidak adanya mekanisme tertulis dan aturan dasar mengenai bidang usaha *distribution outlet* atau *distro*.