
STRATEGI BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT DENGAN MODEL SUPPLY CHAIN LOGISTIK UNTUK MENINGKATKAN PENJUALAN RETAIL PADA PT XYZ

Pradana Wibowo Santosa
Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara
pradanamail@gmail.com

Eddy Herjanto
Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara

Abstract : In a SWOT analysis, the company must rely on their strengths to assist them with any threats or weaknesses that occur within the company. If their strengths are used to their advantage they can be implemented to help in avoiding new threats in the future and therefore the company will not be disrupted in its everyday procedures. The company which was used in this present analysis was PT . XYZ. This business identified that threats and weaknesses were occurring and causing issues within the company. The method performed in this study was an analysis of the basic strategy of supply chain management and value chain analysis. After these two analysis had been completed they were then grouped into a SWOT analysis of IFE and EFE matrix from the company PT . XYZ. The results of the present study found the main cause of the weaknesses and threats in PT . XYZ was the substitution of products, threats, and competitors. In conclusion, it is therefore essential to take action to resolve these issues by using the SWOT analysis.

Keywords: Supply Chain, SWOT, IFE EFE matrix.

Dalam analisis SWOT, perusahaan harus mengandalkan kekuatan mereka untuk membantu mereka menghadapi ancaman atau kelemahan yang terjadi di dalam perusahaan. Jika kekuatan mereka digunakan untuk keuntungan mereka, mereka dapat diimplementasikan untuk membantu menghindari ancaman baru di masa depan dan oleh karena itu perusahaan tidak akan terganggu dalam prosedur sehari-hari. Perusahaan yang digunakan dalam analisis ini adalah PT. XYZ. Bisnis ini mengidentifikasi bahwa ancaman dan kelemahan terjadi dan menyebabkan masalah di dalam perusahaan.

Metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis strategi dasar manajemen rantai pasok dan analisis rantai nilai. Setelah kedua analisis ini selesai mereka kemudian dikelompokkan menjadi analisis SWOT matriks IFE dan EFE dari perusahaan PT. XYZ.

Dari hasil analisis diperoleh hasil bagaimana penerapan sistem supply chain dan penanganan permasalahan yang ada dan kesimpulan dan saran dari penulis untuk memaksimalkan kinerja yang ada..

Kata kunci terkontrol: matriks Supply Chain, SWOT, IFE EFE.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi sekarang ini kebutuhan masyarakat semakin banyak. Masyarakat menjadi gemar dalam melakukan pembelian. Di Indonesia contohnya, masyarakat disini begitu menyukai berbelanja. Ini dapat dilihat dari banyaknya mall-mall baru, perusahaan-perusahaan baru yang berdiri di Indonesia. Masyarakat di Indonesia begitu konsumtif. Hal ini membuat perusahaan - perusahaan saling bersaing untuk menciptakan produk yang

berkualitas dan mampu menarik minat masyarakat. Persaingan dalam bisnis sangatlah ketat. Dengan era globalisasi seperti sekarang ini persaingan terjadi tidak hanya antar perusahaan dalam negeri saja, persaingan pun juga terjadi dengan perusahaan luar negeri atau asing. Perusahaan - perusahaan asing pun semakin senang untuk melirik pasar di Indonesia yang mereka anggap masyarakatnya sangat konsumtif. Maka perusahaan - perusahaan harus mampu menciptakan terobosan baru yang strategis agar menarik minat masyarakat serta dapat merebut pangsa pasar. Para pemimpin perusahaan juga harus jeli melihat faktor - faktor tersebut apakah akan menguntungkan atau justru akan merugikan perusahaan tersebut. Apabila masyarakat memilih produk tersebut tentunya akan menjadikan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Mereka akan menjadi konsumen setia perusahaan dan bahkan akan memberikan informasi kepada masyarakat lain akan kualitas barang tersebut, sehingga perusahaan akan mendapatkan konsumen baru dengan menekan biaya pemasaran. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas serta bernilai jual tinggi, tentunya dibutuhkan bahan baku yang baik pula, selain itu juga harus melalui proses penciptaan produk yang benar sehingga terciptalah sebuah produk jadi yang dapat dijual, setelah produk tersebut jadi dan siap pakai maka harus segera didistribusikan ketangan para konsumen.

Masyarakat Indonesia dapat dikatakan memiliki pola konsumsi yang tinggi. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk selalu menyediakan barang pemuas kebutuhan tetap tersedia setiap saat terutama untuk sandang, pangan, dan papan. Namun sering terjadi pada beberapa perusahaan justru disaat konsumen akan membeli barang namun barang tersebut dalam keadaan kosong atau bahkan barang tersebut ada namun dalam keadaan rusak dan tidak layak pakai. Untuk itulah dibutuhkan manajemen rantai pasokan yang baik. Perusahaan harus jeli dalam menentukan pemasok mereka. Memilih pemasok yang tepat tentunya akan mendapatkan banyak keuntungan, diantaranya perusahaan menjadi unggul dari para pesaing – pesaingnya. Pemasok yang tepat tentunya akan menjadikan perusahaan dapat terus menjalankan kegiatan proses produksinya tepat waktu.

Menurut David Simchi Levi, et.al (2000) supply chain management atau manajemen rantai pasokan merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian yang lebih efisien dari suppliers, manufactur, distributors, retailers, dan customers. Artinya barang diproduksi dalam jumlah yang tepat, pada saat yang tepat dan pada tempat yang tepat dengan tujuan mencapai cost dari sistem keseluruhan yang minimum. Manajemen rantai pasokan (supply chain management) mampu mengatasi masalah persediaan agar produk dalam keadaan tersedia dan layak dikonsumsi

Konsep Supply Chain merupakan konsep baru dalam melihat persoalan logistik. Konsep lama melihat logistik lebih sebagai persoalan intern masing-masing perusahaan dan pemecahannya dititikberatkan pada pemecahan secara intern di perusahaan masing - masing. Dalam konsep baru ini, masalah logistik dilihat sebagai masalah yang lebih luas yang terbentang sangat panjang sejak dari bahan dasar sampai barang jadi yang dipakai konsumen akhir, yang merupakan mata rantai penyediaan barang.

Ada dua manfaat penerapan manajemen rantai pasokan yang pertama untuk memenuhi kepentingan dalam pemenuhan persediaan barang dagangan yang mempunyai sifat cepat habis. Persediaan produk - produk kebutuhan konsumen harus dapat dikendalikan. Pengendalian persediaan merupakan bagian yang sangat penting. Pengendalian dilakukan untuk mengendalikan persediaan dari kekurangan dan kelebihan produksi. Kekurangan produk-produk tentunya akan menimbulkan komplain dari para konsumen dan hal terburuk adalah konsumen beralih ke perusahaan lain. Selain itu pandangan konsumen terhadap perusahaan akan menjadi buruk. Hal ini akan sangat buruk, karena bisa saja konsumen memberi tahu kepada orang lain untuk tidak membeli pada perusahaan tersebut. Untuk itulah penerapan manajemen rantai pasokan sangatlah penting agar persediaan barang tetap ada, sehingga ketika ada pesanan maka barang selalu sedia. Selain itu kelebihan persediaan akan

menimbulkan kerugian bagi produsen. Untuk itulah disini kembali penerapan manajemen rantai pasokan dinilai amatlah penting, perusahaan dan pemasok harus jeli dan pintar dalam menghasilkan barang. Jangan sampai produk yang dihasilkan kekuarangan ataupun kelebihan. Karena jika kekurangan dan saat itu ada pesanan, maka konsumen akan kecewa dan bisa beralih ke perusahaan lain. Namun jika persediaan produk juga terlalu berlimpah maka dapat mengakibatkan produk menjadi basi jika itu makanan. Dan jika bukan makanan juga akan mengakibatkan kerugian bagi produsen.

Manfaat yang kedua yaitu memenuhi kebutuhan pelanggan terhadap pilihan barang dagangan sesuai dengan apa yang pelanggan inginkan, serta dimana mereka menginginkannya. Pengendalian persediaan menjadi begitu penting karena pola konsumsi selalu berubah - ubah. Setiap konsumen berbeda dalam melakukan pembelian suatu produk. Ada yang setiap hari, minggu, bulan dan ada juga konsumen yang melakukan pembelian tiba - tiba tanpa waktu yang direncanakan atau ada konsumen yang membeli dalam jumlah besar atau kecil bahkan hari - hari libur atau hari besar juga harus menjadi perhatian dalam menentukan persediaan.

Tipikal Supply Chain dewasa ini sedang mengalami perubahan besar karena perubahan atau perkembangan pasar. Dahulu, produk yang mempunyai brand atau nama yang kuat seakan-akan mendikte pasaran dan pelanggan akan tergantung dan cenderung untuk mencari produk tersebut. Pabrik juga cenderung akan memasarkan langsung produk tersebut atau melalui retail outletnya sendiri dan hanya sebagian dari produksinya yang dialokasikan atau disalurkan melalui retail outlet tertentu yang dipilihnya.

Sekarang keadaan sudah berubah. Pelanggan makin mempunyai pilihan yang banyak dan berada pada posisi untuk menentukan sendiri brand pilihannya dan retail outlet makin lebih mempunyai keleluasaan dan berkuasa untuk menjual dan memajang produk yang dipilihnya sendiri berdasarkan kehendak dan selera pelanggan. Perkembangan tersebut mempengaruhi pula bagaimana cara mengoptimalkan supply chain sedemikian rupa sehingga mencapai manfaat yang optimal. Sehubungan dengan itu perlu dibicarakan hal-hal sebagai berikut :

1. Tuntutan pelanggan yang terus berkembang
2. Kekuasaan retailer yang makin besar
3. Dilema dalam pencapaian optimalisasi
4. Kendala dalam membangun kepercayaan
5. Kemitraan sebagai suatu solusi
6. Teknologi informasi sebagai katalisator.

Salah satu metode dalam manajemen rantai pasokan adalah analisis SWOT. Analisa SWOT (SWOT Analysis) adalah suatu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor - faktor yang menjadi kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses), Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats) yang mungkin terjadi dalam mencapai suatu tujuan dari kegiatan proyek/kegiatan usaha atau institusi/lembaga dalam skala yang lebih luas. Untuk keperluan tersebut diperlukan kajian dari aspek lingkungan baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal yang mempengaruhi pola strategi institusi/lembaga dalam mencapai tujuan.

Menurut Albert Humphrey, Penerapan SWOT adalah sebagai berikut :

1. *Strengths – Opportunities* (SO) : Bagaimana kekuatan mampu mengambil keuntungan dari peluang yang ada.
2. *Weaknesses – Opportunities* (WO) : Bagaimana mengatasi kelemahan yang dapat mengurangi keuntungan dari peluang yang ada.
3. *Strengths – Threats* (ST) : Bagaimana kekuatan yang ada dapat mengalahkan ancaman yang ada.

4. *Weaknesses – Threats* (WT) : Bagaimana cara mengatasi kelemahan yang ada agar tidak terjadi ancaman baru.

Proses bisnis adalah kumpulan proses kerja yang teratur untuk mendistribusikan suatu produk dan jasa yang memberikan manfaat atau nilai tambah bagi penggunanya (Thaib dan Bachtiar, 2012). Proses bisnis dibentuk dan dikelola untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Faktor utama dalam proses bisnis adalah efektivitas, efisiensi dan adaptabilitas. Menurut Thaib dan Bachtiar (2012), proses bisnis haruslah dirumuskan, direncanakan dan dirancang secara sistematis dan terstruktur sehingga mudah dilaksanakan, ditelusuri dan diperbaiki.

Salah satu perusahaan distribusi yang memiliki kegiatan pengadaan bahan baku ialah PT XYZ. PT XYZ adalah perusahaan distribusi yang bergerak dalam usaha dagang FMCG. Sebagai salah satu perusahaan FMCG terbesar, mutu kualitas menjadi hal utama yang wajib diperhatikan oleh PT. XYZ. Perusahaan ini harus pintar dalam melakukan tatanan manajemen bisnis yang tepat dalam mengembangkan usahanya. Pemilihan supply chain management juga penting bagi perusahaan ini agar mampu bergerak di posisi yang tepat dan tidak kehilangan pelanggannya. Mereka harus mampu menyiapkan strategi bisnis yang tepat. Selain itu perusahaan ini juga harus memperhatikan hal - hal yang dapat memberi kepuasan kepada pelanggan, yakni :

1. Produk yang disediakan harus bermutu dan berkualitas tinggi.
2. Produk yang disediakan harus aman untuk dikonsumsi
3. Peningkatan sumber daya manusia
4. Pengiriman harus tepat waktu sesuai pesanan
5. Supply Chain Management yang tepat
6. Produk harus sedia setiap saat

Perusahaan ini memiliki banyak pesaing, untuk itulah hal-hal tersebut harus terus diperhatikan PT. XYZ agar tidak kehilangan pelanggan. Peningkatan Mutu dan Supply Chain Management dinilai amatlah penting bagi perusahaan agar dapat terus unggul dalam bersaing dari banyaknya perusahaan di Indonesia. Perusahaan - perusahaan saling bersaing untuk memperebutkan hati masyarakat agar memilih produknya. Untuk itulah perusahaan - perusahaan saling berlomba-lomba menciptakan produk yang bermutu dan memiliki supply chain management yang baik. Dalam hal ini PT XYZ bersaing untuk menghasilkan pelayan produk yang mampu bersaing dan supply chain management yang baik untuk menghasilkan penjualan yang baik dan menghasilkan keuntungan.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, Maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

Apakah perusahaan sudah unggul dalam persaingan dengan menggunakan sistem rantai pasokan ?

Apakah dengan menerapkan analisis SWOT dapat meningkatkan kinerja perusahaan ?

Apakah perusahaan sudah menerapkan manajemen rantai pasokan dengan baik ?

Apakah keunggulan bersaing perusahaan akan memberikan keuntungan ?

RUANG LINGKUP

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian Deskriptif. Menurut Arikunto (2010: 3) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif dengan sumber datanya adalah data primer dan sekunder. Berbagai teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara, observasi.

Penggunaan alat analisis Tiga Tahapan Manajemen Strategis menurut Fred R. David menggunakan kuesioner lisan dengan responden berjumlah satu orang sebagai informan kunci yang menjabat sebagai Direktur (Top Management). Kemudian, berdasarkan kriteria optimasi dapat ditentukan rancangan implikasi solusi terpilih yaitu;

1. Untuk membantu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen, penulis menganjurkan agar perusahaan melakukan perubahan terhadap sistem *supply chain management*.
2. Untuk membantu perusahaan dalam menentukan strategi bersaing yang terbaik melalui analisis 3 tahapan menurut Fred R. David dan analisis Porter.

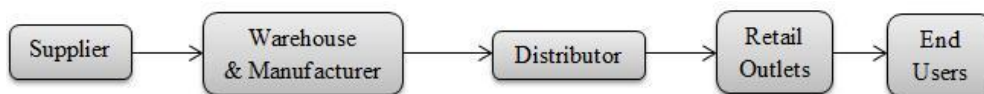
HASIL DAN BAHASAN

Proses Operasi dan *Supply Chain Management* saat ini

Secara keseluruhan perusahaan saat ini bisa dikatakan memiliki laba yang stabil, namun berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti menimbang dari aspek operasi perusahaan masih banyak kekurangan yang sebenarnya masih dapat dimaksimalkan.

Saat ini perusahaan memiliki satu gudang pribadi milik perusahaan yang bertempat di Jakarta Barat. Perusahaan memiliki banyak *supplier* bahan baku dan 3 (tiga) gudang pusat.

Berikut adalah gambar sistem *supply chain management* yang dilakukan oleh PT. XYZ :



Gambar 1 Sistem *Supply chain management* PT. XYZ saat ini

Sumber: PT. XYZ dan olahan peneliti

Matriks IFE

Tabel 1 Matriks IFE

<i>Internal factor</i>	<i>weight</i>	<i>rating</i>	<i>Weighted score</i>
KEKUATAN (STRANGTHS)			
S1: Sistem Supply Chain dapat Mengurangi Biaya	0.10	4	0.4
S2: Menyediakan pelayanan kepada pelanggan lebih baik	0.09	4	0.36
S3: Produktivitas karyawan meningkat dan terkoordinir	0.10	3	0.3
S4: Pengaturan Stok lebih efektif	0.09	4	0.36
S5: Dapat menyediakan item produk lebih banyak	0.09	3	0.27
S6: Dapat mengatur order dan pengiriman lebih cepat	0.07	1	0.07
S7: Konsumen yang loyal	0.07	2	0.14
TOTAL			1.9
KEKURANGAN (WEAKNESSES)			
W1: Dapat membuat biaya distribusi meningkat	0.09	4	0.36
W2: Konsumen belum dapat menerima sistem baru	0.09	3	0.27
W3: Penjual memerlukan banyak waktu di toko retail	0.08	2	0.16
W4: Kualitas Sumber daya penjual yang belum merata	0.07	1	0.07
W5: Ketersediaan Item produk belum merata km produksi	0.07	2	0.14
TOTAL			1.0
SUBTOTAL			2.9

Analisis dan bahasan temuan dari IFE Matriks terlepas dari banyaknya jumlah faktor-faktor yang dimasukkan dalam faktor kekuatan (strengths) dan kelemahan (weakness). Pada hasil matriks IFE ini, diperoleh nilai 2,9, yang berarti perusahaan berada di atas rata-rata PT. XYZ selama ini sudah maksimal menangkap kekuatan yang ada dan mengurangi atau menghindari kelemahan yang di hadapi. Dari hasil table matriks IFE ini dapat diterjemahkan bahwa PT. XYZ sudah maksimal dalam memanfaatkan faktor faktor kekuatan internal dalam melawan faktor-faktor kelemahan yang dihadapi. Hal ini dapat mencerminkan dari total skor bobot faktor kekuatan 1,90 yang beda tipis pada skor bobot pada faktor kelemahan adalah 1,00.

Matriks EFE

Tabel 2 Matriks EFE

<i>External factor</i>	<i>Weight</i>	<i>rating</i>	<i>Weighted score</i>
PELUANG (<i>Opportunities</i>)			
O1: Dapat membantu Toko retail dalam pemenuhan stok	0,08	3	0,24
O2: Tingkat konsumsi konsumen yang tinggi	0,08	3	0,34
O3: Perkembangan teknologi yang semakin maju	0,10	4	0,40
O4: Banyak nya toko retail yang tersedia	0,07	2	0,14
O5: Belum ada kompetitor yang menggunakan sistem ini	0,07	2	0,14
TOTAL			1,44
ANCAMAN (<i>Threat</i>)			
T1: Meningkatnya biaya pengiriman	0,09	4	0,36
T2: Stok barang dapat mengalami excess	0,09	4	0,36
T3: Tidak dapat mengikuti perubahan cepat globalisasi	0,08	2	0,16
T4: Perubahan toko retail yang semakin cepat	0,07	1	0,07
T5: Strategi marketing agresif yang dilakukan oleh pesaing	0,09	3	0,27
TOTAL			1,38
SUBTOTAL			2,82

Analisis dan bahasan dari EFE Matrix terlepas dari banyaknya jumlah faktor-faktor yang dimasukkan dalam faktor peluang (opportunities) dan ancaman (threats). Pada hasil

matriks EFE ini, diperoleh nilai 2,82, yang berarti perusahaan berada di atas rata-rata. PT. XYZ selama ini sudah maksimal menangkap peluang yang ada dan menghindari ancaman yang dihadapi. Dari hasil table matriks EFE ini diterjemahkan bahwa PT. XYZ telah maksimal dalam memanfaatkan faktor-faktor peluang eksternalnya dalam melawan faktor-faktor ancaman yang dihadapi PT. XYZ. Hal ini dapat tercermin dari total skor bobot faktor peluang 1,44 yang beda tipis dengan skor bobot faktor ancaman adalah 1,38.

Strengths- Weakness- Opportunities- Theats (SWOT) Matriks

Table 4.4
Matriks SWOT

	<u>STRENGTH</u>	<u>WEAKNESSES</u>
	<p>S1: Sistem Supply Chain dapat Mengurangi Biaya</p> <p>S2: Menyediakan pelayanan kepada pelanggan lebih baik</p> <p>S3: Produktivitas karyawan meningkat dan terkoordinir</p> <p>S4: Pengaturan Stok lebih efektif</p> <p>S5: Dapat menyediakan item produk lebih banyak</p> <p>S6: Dapat mengatur order dan pengiriman lebih cepat</p> <p>S7: Konsumen yang loyal</p>	<p>W1: Dapat membuat biaya distribusi meningkat</p> <p>W2: Konsumen belum dapat menerima sistem baru</p> <p>W3: Penjual memerlukan banyak waktu di toko retail</p> <p>W4: Kualitas Sumber daya penjual yang belum merata</p> <p>W5: Ketersediaan Item produk belum merata krn produksi</p>
<u>OPPORTUNITIES</u>	<u>SO</u>	<u>WO</u>
<p>O1: Dapat membantu Toko retail dalam pemenuhan stok</p> <p>O2: Tingkat konsumsi konsumen yang tinggi</p> <p>O3: Perkembangan teknologi yang semakin maju</p> <p>O4: Banyak nya toko retail yang tersedia</p> <p>O5: Belum ada kompetitor yang menggunakan sistem ini</p>	<p>1. Bekerja sama dengan transportasi online untuk pembelian dan pengiriman barang (S1, O5)</p> <p>2. Membuat sistem sendiri (S4, O3)</p> <p>3. Menambah promosi kepada konsumen (S4, S5, O4)</p>	<p>1. Mengembangkan titik distribusi baru (W1, O2, O4)</p> <p>2. Mengembangkan pelayanan menggunakan sistem online (W2, W5, T5)</p> <p>3. Memperbaiki standar operasional perusahaan untuk meningkatkan pelayanan dengan memaksimalkan teknologi (W3, O6)</p>
<u>THREATS</u>	<u>ST</u>	<u>WT</u>
<p>T1: Meningkatnya biaya pengiriman</p> <p>T2: Stok barang dapat mengalami excess</p> <p>T3: Tidak dapat mengikuti perubahan cepat globalisasi</p> <p>T4: Perubahan toko retail yang semakin cepat</p> <p>T5: Strategi marketing agresif yang dilakukan oleh pesaing</p>	<p>1. Membuat marketing program khusus customer loyal, seperti program hadiah langsung (S6, T2, T5)</p> <p>2. Menyusun studi kelayakan untuk toko yang ada dan yang akan datang (S3, T6)</p>	<p>1. Melakukan promosi dengan menggunakan media sosial (W2, W5, T5)</p> <p>2. Memberikan pelatihan ke karyawan terkait dengan operasional dan pelayanan (W4, T2)</p>

Faktor-faktor TOWS yang dihadapi dari data lapangan ini, kemudian diolah untuk merumuskan strategi-strategi yang dapat dipakai untuk mengantisipasi ancaman eksternal yang ada dan untuk mengatasi kelemahan internal untuk perusahaan. Adapun rangkaian strategi-strategi yang di sarankan untuk dilakukan perusahaan, yaitu

1. **Strategi kekuatan (*strengths*) atau peluang (*opportunities*) (S-O Strategy).**
 - a. Bekerja sama dengan transportasi online untuk pembelian dan pengiriman barang (S1, O5) → *Market Development Strategy*.
 - b. Membuat sistem sendiri, dengan melakukan produksi sendiri atau membuat kerja sama dengan supplier untuk membuat merek sendiri. (S4,O3) → *Product Development Strategy*.
 - c. Menambah promosi kepada konsumen yang berfungsi untuk menarik minat konsumen supaya order sesuai dengan sistem supply chain (S4, O5, O4) → *Product Development Strategy*.
2. **Strategi kelemahan (*weakness*) atau peluang (*opportunities*) (W-O Strategy).**
 - a. Mengembangkan titik distribusi baru (W1, O2, O4) → *Market Penetration Strategy dan Forward Integration Strategy*.
 - b. Mengembangkan pelayanan menggunakan sistem online (W2, W5, T5) → *Market Penetration*.
 - c. Memperbaiki standar operasional perusahaan untuk meningkatkan pelayanan dengan memaksimalkan teknologi (W3,O6)
3. **Strategi kekuatan (*strengths*) atau Ancaman (*threats*) (S-T Strategy).**
 - a. Membuat marketing program khusus customer loyal, seperti program hadiah langsung (S6, T2, T5) → *Market Penetration*.
 - b. Menyusun studi kelayakan untuk toko yang ada dan yang akan datang (S3, T6)
4. **Strategi kelemahan (*weakness*) atau Ancaman (*threats*) (W-T Strategy)**
 - a. Melakukan promosi dengan menggunakan media sosial (W2,W5,T5)
 - b. Memberikan pelatihan ke karyawan terkait dengan operasional dan pelayanan (W4,T2)

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE Matrix)

Hasil analisis SPACE yang dilakukan pada PT. XYZ dapat di susun ke dalam SPACE Matrix yang dapat dilihat pada table 4.5

Table 4.5
SPACE Matriks

Description		Rata-rata
Financial strength (FS)		
Ratio Lancar	4	
Pendapatan	5	
Penjualan Bersih	4	4,3
Total	13	
Industry Strength (IS)		
Menyediakan pelayanan kepada pelanggan lebih baik	5	
Tingkat konsumsi konsumen yang tinggi	5	
Dapat mengatur order dan pengiriman lebih cepat	6	5,3
Total	16	
Competitive Advantage (CA)		
Dapat membantu Toko retail dalam pemenuhan stok	-2	
Belum ada kompetitor yang menggunakan	-3	

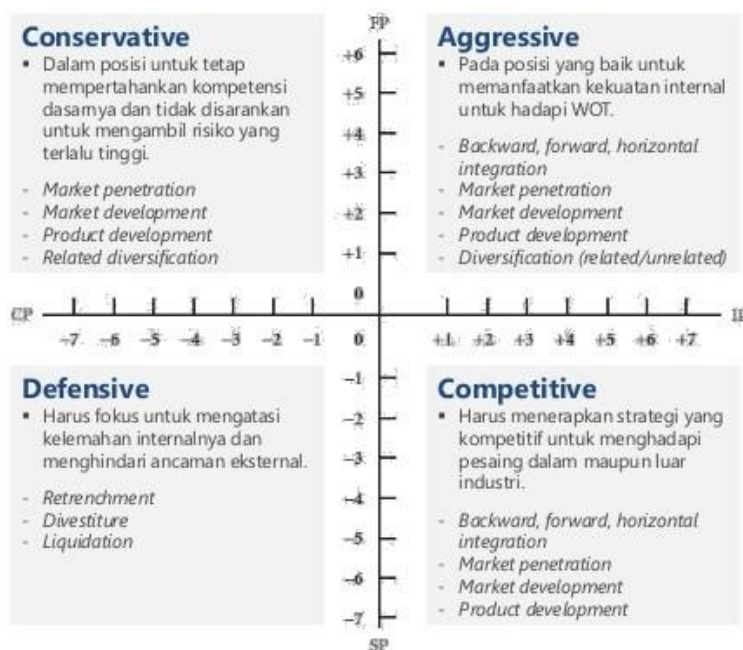
sistem ini		
Banyak nya toko retail yang tersedia	-2	-2,3
Total	-7	
Environment Stability (ES)		Rata-rata
Produktivitas karyawan meningkat dan terkoordinir	-1	
Konsumen yang loyal	-3	
Dapat menyediakan item produk lebih banyak	-2	-2
Total	-6	

Koordinat vektor arah IS dan CA: Sumbu x = 4,3 + (-2,3) = 2

Koordinat vektor arah FS dan ES: Sumbu y = 5,3 + (-2) = 3,3

dengan menggunakan SPACE matriks, PT. XYZ memasuki **kuadran Aggresive**, PT. XYZ direkomendasikan untuk melakukan strategi agresif sebagaimana dilihat dalam profil strategi sumbu x dan y pada gambar 4.2

Gambar 4.2
Profil sumbu x dan y PT.XYZ



Berdasarkan rekomendasi strategi agresif ini dinilai bahwa hal terpenting untuk PT. XYZ adalah melakukan strategi integrasi ke belakang, depan dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi.

Tahap Keputusan

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Matriks QSPM menentukan strategi terbaik yang akan diambil berdasarkan critical success factor yang telah diidentifikasi sebelumnya (TWOS matriks dan SPACE matriks) yang mencakup faktor internal dan eksternal.

Tabel 4.6
QSPM Matrix

<i>Key Factor</i>		<i>Strategy market development</i>		<i>Strategy Differentiation</i>	
	Weight	Attractiveness score	Total attractiveness score	Attractiveness score	Total Attractiveness Score
S1	0.10	4	0.4	0.10	0.4
S2	0.09	4	0.36	0.09	0.27
S3	0.10	4	0.4	0.10	0.2
S4	0.09	4	0.36	0.09	0.27
S5	0.09	4	0.36	0.09	0.36
S6	0.07	2	0.14	0.07	0.14
S7	0.07	3	0.21	0.07	0.14
W1	0.09	4	0.36	0.09	0.27
W2	0.09	2	0.18	0.09	0.27
W3	0.08	2	0.16	0.08	0.08
W4	0.07	3	0.21	0.07	0.14
W5	0.07	2	0.14	0.07	0.21
TOTAL	1.00				
O1	0.09	4	0.36	4	0.36
O2	0.08	4	0.32	4	0.32
O3	0.10	3	0.3	4	0.4
O4	0.07	3	0.21	2	0.14
O5	0.07	3	0.21	2	0.14
O6	0.09	1	0.09	1	0.09
T1	0.09	4	0.36	3	0.27
T2	0.09	3	0.27	3	0.27
T3	0.08	1	0.08	1	0.08
T4	0.07	1	0.07	1	0.07
T5	0.09	4	0.36	4	0.36
T6	0.08	2	0.16	4	0.32
TOTAL	1.00		6.07		5.57

Berdasarkan dari matriks QSPM, nilai *strategy market development* adalah 6,07 dimana lebih tinggi dari pada *strategy differentiation* yang sebesar 5,57. Oleh karena itu PT. XYZ lebih mengutamakan *strategy market development* dalam menjalankan bisnisnya. *Strategy differentiation* bisa dijadikan pendukung.

Implementasi Strategi

Dalam implementasinya, strategi pengembangan sistem supply chain yang mengarahkan perusahaan dalam meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Perusahaan harus mengambil tindakan proaktif dan reaktif dalam bidang produksi dan pemasarannya untuk dapat bersaing dengan pesaing-pesaing lainnya.

Kemampuan bersaing merupakan hal yang penting bagi setiap perusahaan, termasuk pada perusahaan PT. XYZ. Semua kegiatan di dalam suatu perusahaan, baik langsung

maupun tidak langsung harus dapat membawa implikasi terhadap kemampuan bersaing perusahaan.

Implementasi strategi yang dapat dilakukan oleh PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Membuat divisi khusus yang bertugas untuk mengembangkan dan mengawasi kinerja dari sistem supply chain yang sudah berjalan saat ini dan supaya dapat selalu meningkatkan hasil dan kinerja yang ada.
2. Melakukan efektif efisiensi dalam hal keuangan yang berfungsi untuk mengurangi pengeluaran pengiriman distribusi ke konsumen.
3. Membuat sistem operasional prosedur (SOP) kepada team penjual untuk di terapkan setiap kali mereka kunjungan ke semua toko langganan yang ada.

Kesimpulan

- Model supply chain management PT. XYZ saat ini dapat memenuhi layanan kebutuhan konsumen, hal ini disebabkan oleh adanya dukungan yang baik dari internal perusahaan. Diantaranya masih ada kekurangandari sistem supply chain ini yaitu dari pengembangan sumber daya manusia, teknologi yang tidak dimanfaatkan untuk memaksimalkan proses bisnis dan kegiatan marketing yang tidak berjalan dengan baik.
- Model supply chain management PT. XYZ yang ada saat ini masih perlu pengembangan yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja team penjual dan meningkatkan pelayanan kepada konsumen baik dalam hal order maupun pengiriman produk ke toko langganan yang ada, dengan tidak melupakan efisiensi pengeluaran supaya perusahaan dapat meningkatkan pendapatannya.

Saran

- Memaksimalkan aset perusahaan seperti pabrik yang besar dan fasilitas transportasi yang tersedia.
- Mengoptimalkan teknologi informasi yang ada untuk memudahkan komunikasi antara penjual, perusahaan dengan konsumen.
- Meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan menyediakan pelatihan kerja didalam dan diluar lapangan serta pendidikan formal agar lebih andal dan kompeten.
- Membuat perkiraan kebutuhan produksi yang akan dikelola dengan cara pendataan permintaan barang oleh team penjual, pencatat dan pelaporan persediaan barang untuk membuat perencanaan persediaan yang akurat dan alokasi pengiriman lebih cepat.

REFERENSI

- Chopra, Sunil & Peter Meindl. 2004. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations. Prentice Hall. New Jersey.
- Anonim. 2014. Pendahuluan : Latar Belakang Supply Chain Management. [http:// e-journal.uajy.ac.id/3666/2/ITF03558.pdf](http://e-journal.uajy.ac.id/3666/2/ITF03558.pdf). Diakses pada tanggal 28 Oktober 2014.
- Indrajit, R.E dan Djokopranoto. 2003. Konsep Manajemen Supply Chain : Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang. Grasindo. Jakarta.

- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2006). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. McGraw-Hill International Edition.
- Pujawan, I.N. 2005. *Supply Chain Management*. Guna Wydia.
- Ross, D.F. 2003. *Introduction to E-Supply Chain Management*. U.S: St. Lucie Press.
- Simchi-Levi et al. 2000. *Designing and Managing The Supply Chain : Concept, Strategies, and Case Studies*. Singapore: Mc Graw-Hill Higher Education.
- Hopp, W. J. (2008). *Supply Chain Science*. McGraw-Hill International Edition. New York
- Indrajit, Richardus E. & Djokopranoto, Richardus. 2002. *Konsep Manajemen Supply Chain*. PT. Grasindo. Jakarta
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2007). *Operation Management: Processes and Value Chains*. Pearson Prentice Hall.
- Adeoye, A. O., Elegunde, A. F. (2012). *Impacts of External Business Environment on Organisational Agus Maulana. M, Porter. (2008). Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Bungin, Burhan, (2005). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group
- Daft. R. L. (2010). *Organization Theory and Design — 10th edition*. USA: South-Westren Cengage Learning
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management: concepts and cases — 13th edition*. NJ: Prentice Hall.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Afabeta.
- Ommani, A. R. (2011). *Strenght, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis for Farming System Business Management: Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran*. *African Journal of Business Management*, 5(22) 9448-9454.
- Nejad, M. B. (2011). *Applying Topsis and QSPM Methods in Framework SWOT Model : Case Study of the Iran's Stock Market*. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(5) 93-103
- O'Marah, K., Hofman, D. (2009). *Top 25 Supply Chains*. *Supply Chain Management Review*, 13(10) 12-19
- Mirzakhani, M., Parsaamal, E., & Golzar, A. (2014). *Strategy Formulation with SWOT Matrix: A Case Study of an Iranian Company*. *Global Business and Management Research*, 6(2) 150-168.
- Rangkuti, Freddy. (2004). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama Robbins,
- Rusell, R. S. & Taylor, B.W. (2009). *Operations Management: Along the Supply Chain*. Wiley
- Schroeder, R. G. (2007). *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases Third Edition: The McGraw-Hill International Edition*
- Vokurka, Robert J., Zank, Gail M., Lund III, Carl M. (2002). *Improving Competitiveness Through Supply*

RIWAYAT PENULIS

Pradana Wibowo Santosa

Jakarta, 23 September 2017. Penulis menamatkan pendidikan S2 di UNTAR University dalam bidang Magister Manajemen (peminatan: Strategik) pada tahun 2018.

DR. Ir. Eddy Herjanto, SE, MSc

Dosen pada Program Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara.



.

