

STRATEGI BISNIS UMKM BERBASIS *E-COMMERCE* PADA *ONLINE SHOP* ADIVA SHAKILA

MSME BUSINESS STRATEGY BASED ON E-COMMERCE ONLINE STORE AT ADIVA SHAKILA

Chiko Muhamad Riza^{*1}, Heny Kuswanti Suwarsinah^{*}, Sahara^{**}

^{*}Sekolah Bisnis, IPB University

Jl. Padjajaran, Bogor 16151, Indonesia

^{**}Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

Jl. Agatis Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680, Indonesia

Riwayat artikel:

Diterima
14 Maret 2022

Revisi
12 Mei 2022

Disetujui
8 Juli 2022

Tersedia online
30 September 2022

This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Abstract: Digital transformation is an urgency for micro, small and medium enterprises (MSMEs) in facing global challenges. The benefits of digital transformation through the application of e-commerce include entering the global market, increasing productivity and efficiency. Adiva Shakila Perlengkapan Bhayangkari dan Organisasi (ASPBO) is an e-commerce-based MSME that experienced a decline in profits throughout 2020 and 2021. The purpose of this study is to analyze the factors that affect the decline in ASPBO performance, formulate business strategies that are in accordance with the external and internal environment ASPBO, and determine priority strategies that can be implemented by ASPBO. The selection of respondents was carried out using the purposive sampling method with the assumption that the respondent's knowledge of the object of study. The analytical tools used in this research are internal factor evaluation, external factor evaluation, strength weakness opportunity threat, and quantitative strategic planning matrix. The results of this study indicated that social restrictions are the main threat, the unemployment rate in the textile and textile product industry is the main opportunity, a good reputation is the main strength, and the disruption of product supply is the main weakness. The results also showed that there are four strategy formulations with the first priority, namely empowering the surrounding community who have expertise in the garment sector as an alternative supplier, the second priority is the evaluation and efficiency of business activities, the third priority is sales promotion through the provision of discounts and online advertising, and the fourth priority, namely increasing consumer loyalty.

Keywords: e-commerce, MSMEs, QSPM, strategy formulation, SWOT

Abstrak: Transformasi digital merupakan urgensi bagi para pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dalam menghadapi tantangan global. Manfaat transformasi digital melalui penerapan e-commerce diantaranya memasuki pasar global, meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Adiva Shakila Perlengkapan Bhayangkari dan Organisasi (ASPBO) merupakan UMKM berbasis e-commerce yang mengalami penurunan laba sepanjang tahun 2020 dan 2021. Tujuan dalam penelitian ini untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penurunan performa ASPBO, memformulasikan strategi bisnis yang sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal ASPBO, dan menentukan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan oleh ASPBO. Pemilihan responden dilakukan menggunakan metode *purposive sampling* dengan asumsi pengetahuan responden terhadap objek yang diteliti. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *internal factor evaluation*, *external factor evaluation*, *strength weakness opportunity threat*, dan *quantitative strategic planning matrix*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor pembatasan sosial merupakan ancaman utama, tingkat pengangguran pada industri tekstil dan produk tekstil merupakan peluang utama, reputasi baik merupakan kekuatan utama, dan terhambatnya pasokan produk merupakan kelemahan utama. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ada empat formulasi strategi dengan urutan prioritas pertama yaitu memberdayakan masyarakat sekitar yang memiliki keahlian dibidang garmen sebagai alternatif pemasok, prioritas kedua yaitu evaluasi serta efisiensi aktivitas bisnis, prioritas ketiga yaitu promosi penjualan melalui pemberian diskon dan iklan daring, serta prioritas keempat yaitu meningkatkan loyalitas konsumen.

Kata kunci: e-commerce, formulasi strategi, QSPM, SWOT, UMKM

¹ Corresponding author:
Email: chikoriza@gmail.com

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi internet telah membawa perubahan terhadap berbagai aspek kehidupan manusia, seperti dalam melakukan kegiatan transaksi. Oleh sebab itu transformasi digital menjadi sebuah urgensi bagi para pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) (Bai *et al.* 2021). Bentuk transformasi digital yang dapat dilakukan oleh UMKM yaitu mengaplikasikan *e-commerce* (Alam *et al.* 2022) yaitu melakukan proses bisnis dan pemasaran melalui media internet (Satar *et al.* 2019). Aplikasi *e-commerce* pada UMKM memberikan manfaat diantaranya mengurangi biaya pemasaran dan iklan, memasuki pasar global, memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen (Sedighi dan Sirang, 2018), meningkatkan produktivitas dan efisiensi (Alzahrani, 2019). Keunggulan tersebut dibutuhkan UMKM untuk bertahan dari tantangan global seperti kompetisi pasar, krisis ekonomi dan finansial global, pesatnya teknologi informasi, munculnya perusahaan multi-nasional, perubahan pola konsumen, praktik trade dumping, perang dagang antar negara, terorisme, konflik agama (Gamage *et al.* 2020), dan pandemi Covid-19.

Indonesia merupakan negara dengan 53,74% penduduknya telah memiliki akses kepada internet (BPS, 2021a), tetapi hanya 25,25% unit usaha di Indonesia telah mengaplikasikan *e-commerce* dalam menjalankan kegiatan bisnisnya pada tahun 2020 (BPS, 2021b). Lebih lanjut dijelaskan bahwa alasan mereka tidak mengaplikasikan *e-commerce* diantaranya karena lebih nyaman bertransaksi secara langsung, tidak tertarik untuk bertransaksi secara online, serta minimnya pengetahuan dan pemahaman mengenai *e-commerce*.

Adiva Shakila Perlengkapan Bhayangkari dan Organisasi (ASPBO) merupakan UMKM yang didirikan di Kota Bogor pada November 2016. Pada awal mula berdirinya, target konsumen ASPBO adalah anggota Bhayangkari, yaitu organisasi beranggotakan istri anggota Polri (Prabowo, 2021). Segmen pasar ini bersifat niche yaitu dirancang agar sesuai dengan kebutuhan pasar tertentu. Seiring dengan tingginya tingkat persaingan pada segmen tersebut, Adiva Shakila menerapkan strategi diversifikasi dengan menawarkan berbagai produk baru terhadap pangsa pasar yang lain. Menurut Dalgic (2011), salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam niche marketing adalah

menghindari memilih pasar yang terlalu kecil. Hal ini dapat diatasi dengan melakukan *contra-segmentation* melalui menggabungkan beberapa *niche market*.

Dilatarbelakangi kemudahan melakukan transaksi, jangkauan konsumen yang luas, dan keterbatasan modal untuk membuka gerai offline, ASPBO telah mengadopsi *e-commerce* sejak awal mula berdiri. Sebagai *business-to-consumer* (B2C) *e-commerce*, ASPBO berhubungan dengan konsumen melalui media elektronik untuk membagikan informasi mengenai produk dan melakukan kegiatan transaksi. Kegiatan transaksi ASPBO dilakukan melalui *marketplace* (Shopee, Tokopedia, dan Bukalapak) serta personal *messenger Whatsapp*.

Strategi yang dilakukan oleh manajemen dalam mengembangkan usahanya diantaranya adalah *product diversification* dan *development*. Berbekal strategi tersebut, ASPBO saat ini telah menyediakan produk untuk anggota organisasi lainnya dan memasarkan lebih dari 1500 jenis produk. Strategi tersebut dinilai cukup berhasil dalam meningkatkan performa ASPBO. Gambar 1 menunjukkan perkembangan ASPBO pada periode 2016-2019 yang diikuti dengan penurunan nilai penjualan dan laba pada tahun 2020-2021. Manajemen berasumsi hal tersebut merupakan dampak tidak langsung pandemi Covid 19 yakni penurunan konsumsi rumah tangga sebesar 2,63% di Indonesia pada tahun 2020 (BPS, 2021c) serta penurunan permintaan atribut organisasi. Asumsi tersebut sejalan dengan survei BPS yaitu mayoritas pelaku usaha *e-commerce* mengalami penurunan pendapatan (72,19%), jumlah transaksi (71,83), dan kelancaran distribusi (54,93%), tetapi bersebrangan dengan Bhatti *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa secara umum bisnis *e-commerce* mengalami pertumbuhan pada tahun 2020 dikarenakan terjadi pergeseran perilaku konsumen sebagai respon terhadap pandemi Covid 19.

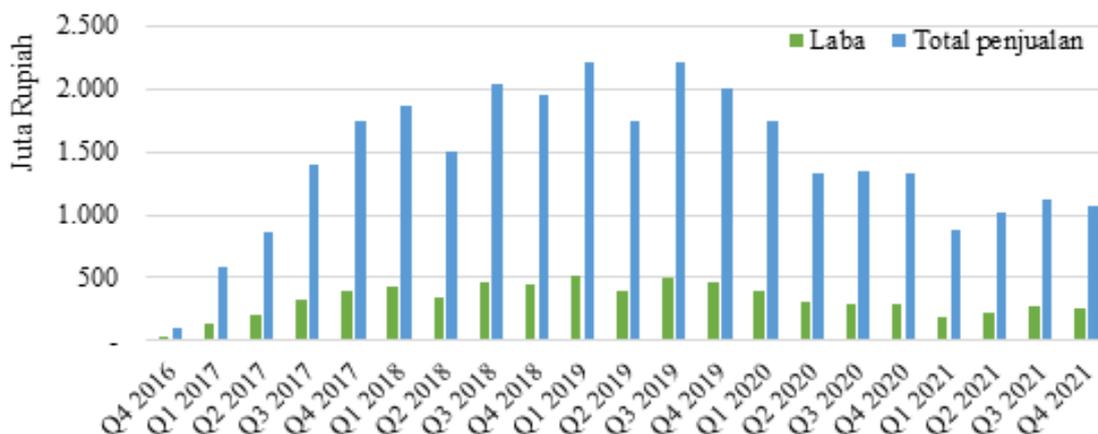
Strategi yang dijalankan ASPBO saat ini belum mampu merespon dengan baik tantangan yang dihadapi, terlihat dari performa yang terus menurun pada tahun 2021. Oleh sebab itu, maka perlu dilakukan formulasi alternatif strategi bagi ASPBO. Formulasi dan implementasi strategi yang tepat pada unit usaha akan berdampak positif terhadap performa unit usaha tersebut (Svatosova, 2018). Penelitian mengenai formulasi strategi bisnis telah banyak dilakukan, salah satunya dilakukan oleh Wicaksono *et al.* (2021). Objek

yang diteliti adalah salah satu UMKM di kota Bogor dengan menggunakan metode analisis *internal factor evaluation* (IFE), *external factor evaluation* (EFE), *internal external* (IE) *matrix*, *strength*, *weakness*, *opportunity*, *threat* (SWOT), dan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) dengan kesimpulan mengaplikasikan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk pada unit bisnis yang diteliti.

Penurunan nilai penjualan dan laba menjadi indikasi bahwa ASPBO perlu merumuskan kembali strategi bisnisnya. Strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan penjualan pada toko online diantaranya promosi, penetapan harga (Chan *et al.* 2011), mengadakan flash sale (Hertanto *et al.* 2020), dan web scraping (Jorge *et al.* 2020). Sedangkan keputusan berbelanja dan pembelian kembali pada toko online diantaranya persepsi konsumen terhadap kemudahan bertransaksi, fungsi yang dirasakan, dapat dipercaya (Aren *et al.* 2013), promosi penjualan, kualitas produk yang dipasarkan (Iswati dan Lestari, 2021), dan proses pengiriman produk (Kushwaha, 2020). Ulasan yang diberikan oleh konsumen lain juga memengaruhi keputusan seseorang dalam melakukan pembelian secara online (Huang dan Pape, 2020).

Seperti halnya meningkatkan nilai penjualan, meningkatkan laba juga merupakan pendekatan yang dapat diambil oleh perusahaan dalam upaya untuk mempertahankan keberlangsungan bisnisnya. Strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan laba diantaranya kombinasi pemberian diskon, program pre-order dan sistem pembayaran online (Hasan *et al.* 2020), efisiensi biaya melalui integrasi kebelakang (Gunathilake dan De Mel, 2016), dan memanfaatkan media sosial (Ainin *et al.* 2015).

Kajian akademik dan penelitian pada UMKM berbasis *e-commerce* sudah banyak dilakukan namun kebanyakan masih terbatas pada pasar yang bersifat mass market seperti yang dilakukan oleh Wardoyo *et al.* (2018), Hidayati *et al.* (2019), dan Paris *et al.* (2018). Objek penelitian merupakan pemain di niche market yaitu penyedia atribut bagi organisasi kedinasan di Indonesia menjadi kebaruan dalam penelitian ini. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis faktor lingkungan eksternal dan internal yang memengaruhi performa ASPBO, memformulasikan strategi bisnis yang sesuai dengan faktor lingkungan eksternal dan internal ASPBO, dan menentukan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan oleh ASPBO.



Gambar 1. Nilai penjualan dan laba ASPBO tahun 2016-2021 (juta rupiah)

METODE PENELITIAN

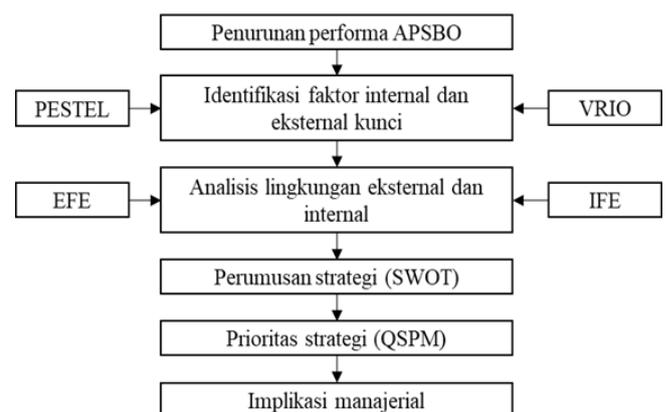
Objek dalam penelitian ini yaitu ASPBO yang berlokasi di Taman Cimanggu, Desa Kedung Waringin, Kota Bogor. Penelitian ini berlangsung pada bulan Agustus hingga Desember 2021. Penelitian dilakukan dengan pengambilan data kualitatif dan kuantitatif. Data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner dan wawancara mendalam bersama para responden internal dan eksternal yang dipilih secara purposive sampling atas pertimbangan pemahaman mengenai ASPBO. Terdapat tujuh responden internal yaitu pemilik usaha, manajer, serta masing-masing satu staf dari bagian *customer service*, *packing*, *warehouse*, *quality control*, dan logistik. Selanjutnya responden eksternal berjumlah satu responden yang berasal dari pemasok. Dalam hal yang sama, data sekunder diperoleh melalui penelusuran catatan transaksi, artikel ilmiah, dan buku teks.

Penelitian ini diawali dengan melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal ASPBO. Faktor eksternal kunci diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap manajemen ASPBO dengan pendekatan *political, economic, social, technological, environmental, and legal* (PESTEL) (Rastogi dan Trivedi, 2016). Di samping itu faktor internal kunci diperoleh melalui pendekatan *value, rarity, imitability, organization* (VRIO) (Lin *et al.* 2012). Selanjutnya dilakukan analisis EFE terhadap faktor eksternal kunci serta IFE terhadap faktor internal kunci. Analisis IFE dan EFE dilakukan secara kuantitatif dengan pemberian bobot dan peringkat (David, 2017) melalui pengisian kuesioner oleh responden. Bobot diolah menggunakan teknik *pairwise comparison* (Banihashemi dan Rejaei, 2016) sedangkan peringkat dipilih berdasarkan nilai yang paling banyak dipilih responden. Langkah selanjutnya adalah menentukan skor yang terboboti dari masing-masing faktor kunci dengan mengalikan bobot dan peringkat.

Perumusan strategi alternatif dilakukan melalui alat analisis SWOT dengan cara mendaftar seluruh faktor eksternal dan internal kunci ke dalam matriks SWOT seperti yang telah dilakukan oleh Ramdhani *et al.* (2021). Terdapat empat jenis strategi yang dapat dihasilkan analisis SWOT yaitu SO, ST, WO dan WT. Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mendapatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi WO yaitu memanfaatkan

peluang dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki. Strategi ST merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang dihadapi. Strategi WT merupakan strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki serta menghindari ancaman.

Untuk menentukan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan oleh ASPBO dilakukan analisis QSPM terhadap seluruh strategi yang dihasilkan analisis SWOT (Mallick *et al.* 2020). Analisis QSPM dilakukan melalui pengisian kuesioner *attractiveness score* (AS) oleh responden. Nilai AS untuk setiap faktor kunci dicari rata-ratanya kemudian dikalikan dengan masing-masing bobot untuk menghasilkan *total attractiveness score* (TAS). Strategi dengan jumlah TAS tertinggi merupakan strategi yang secara relatif paling diinginkan dibandingkan strategi lainnya. Secara garis besar, kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Analisis Faktor Lingkungan Eksternal dan Internal

Analisis terhadap faktor eksternal dilakukan melalui pendekatan PESTEL berdasarkan asumsi bahwa general environment merupakan lingkungan yang paling memengaruhi penurunan performa ASPBO. Telah teridentifikasi 11 faktor eksternal kunci yang terbagi menjadi 6 faktor bersifat peluang dan 5 faktor bersifat ancaman. Terhadap keseluruhan faktor eksternal kunci dilakukan analisis EFE dengan hasil disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks EFE ASPBO

Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Rating	Total
Peluang			
Pemutusan hubungan kerja terhadap 351.338 pekerja pada industri TPT	0,093	2	0,185
Kemudahan akses masyarakat Indonesia terhadap internet	0,092	4	0,368
Relaksasi kebijakan pembatasan sosial melalui gaya hidup new normal	0,092	3	0,267
Pesatnya perkembangan teknologi internet	0,089	3	0,266
Perlindungan dan pemberdayaan UMKM melalui pengesahan UU cipta kerja	0,076	1	0,076
Bantuan pemerintah kepada UMKM pada masa pandemi	0,075	1	0,075
Ancaman			
Kebijakan pembatasan sosial	0,111	4	0,443
Kenaikan harga bahan baku sebesar 10%	0,106	3	0,319
Penurunan daya beli masyarakat Indonesia	0,095	3	0,286
Kontraksi pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 2,07% pada tahun 2021	0,090	3	0,271
Pelemahan nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika sebesar 1,44% pada tahun 2020	0,081	2	0,163
Total	1		2,728

Berdasarkan hasil analisis EFE, respon ASPBO terhadap faktor eksternal berada di atas rata-rata (2,728) pada skala 1-4. Peluang utama yang memiliki bobot paling tinggi adalah tingkat pengangguran pada industri TPT (Tekstil dan Produk Tekstil) (0,093). Industri pakaian jadi pada tahun 2020 mencatatkan kontraksi pertumbuhan sebesar 22,86% dan juga pengurangan tenaga kerja hingga 351.338 orang (BPS, 2021d). Tingginya tingkat pengangguran pada industri TPT membuka peluang bagi ASPBO untuk mendapatkan tenaga penjahit dengan bargaining position yang tinggi. Di samping itu, posisi tawar yang tinggi dapat dimanfaatkan untuk menekan biaya produksi, meningkatkan kualitas, maupun menghilangkan pesanan minimum ketika melakukan pesanan produk. Selanjutnya peluang yang direspon dengan sangat baik oleh ASPBO adalah kemudahan akses masyarakat terhadap internet dengan jumlah skor terboboti 0,368. ASPBO saat ini dinilai telah berada di jalur yang tepat dengan memanfaatkan mudahnya akses masyarakat terhadap internet melalui penjualan daring.

Ancaman utama telah direspon sangat baik oleh ASPBO yaitu pemberlakuan pembatasan sosial yang dilakukan oleh Pemerintah RI dengan bobot 0,111. Berbagai upaya telah dilakukan oleh manajemen AS dalam merespon kebijakan pembatasan. Secara internal, ASPBO melakukan pengurangan jam kerja bagi para karyawannya. Pengurangan jam kerja ini disamping untuk mendukung program pemerintah juga bertujuan untuk mengurangi biaya operasional. Dari sisi produk yang dipasarkan, ASPBO menawarkan produk-produk baru yang jumlah permintaannya tinggi diantaranya hand sanitizer dan masker.

Analisis terhadap faktor internal dilakukan melalui pendekatan *resource-based view* menggunakan analisis VRIO dengan tujuan memotret sumber daya yang dimiliki dan kaitannya dengan keunggulan kompetitif organisasi. Berdasarkan analisis VRIO diperoleh lima faktor bersifat kekuatan yang terdiri atas satu faktor berupa *sustained competitive advantage* yaitu reputasi baik APSBO pada platform *e-commerce* serta empat faktor lainnya berupa *temporary competitive advantage*. Di samping itu terdapat lima faktor bersifat kelemahan *competitive disadvantage*.

Berdasarkan hasil analisis IFE pada Tabel 2, posisi kemampuan ASPBO berada di atas rata-rata (2,787) pada skala 1-4. Reputasi baik yang dimiliki ASPBO pada platform *e-commerce* merupakan faktor internal kunci utama dengan bobot tertinggi (0,108). ASPBO telah bergabung selama 5 tahun di platform *e-commerce* Shopee (<https://shopee.co.id/adivashakila>). dengan jumlah pengikut 18,3 ribu *account* dan memiliki nilai 4,9/5 dari 67,1 ribu penilaian. Reputasi tersebut dinilai sebagai *sustained competitive advantage* karena merupakan kemampuan yang sulit ditiru oleh kompetitor dan telah dimanfaatkan oleh organisasi. Reputasi baik di mata konsumen menjadi faktor yang dapat meningkatkan tingkat kepercayaan konsumen untuk berbelanja. Pasokan produk yang tidak stabil menjadi kelemahan utama yang dimiliki oleh ASPBO dan dengan bobot tertinggi (0,118). Terhambatnya pasokan produk diantaranya terjadi akibat lamanya proses produksi maupun proses pengiriman produk dari produsen. Hal ini berdampak terhadap penurunan performa ASPBO dalam kemampuannya memproses pesanan dan apabila dibiarkan berlanjut dapat berimplikasi terhadap penurunan reputasi yang dimiliki oleh organisasi.

Tabel 2. Matriks IFE ASPBO

Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			
Reputasi baik yang dimiliki ASPBO pada <i>platform e-commerce</i>	0,108	4	0,433
Kemampuan memprediksi permintaan konsumen	0,105	4	0,419
Kemampuan manajemen dalam memecahkan permasalahan	0,099	3	0,298
Kemampuan dalam memproduksi sendiri produk yang dijualnya	0,096	4	0,383
Kemampuan dalam merespon kebutuhan mendesak para konsumen	0,094	4	0,357
Kelemahan			
Pasokan produk sering terhambat	0,118	1	0,118
Gudang penyimpanan kurang memadai	0,105	2	0,210
Pendanaan hanya berasal dari internal	0,101	2	0,203
Tidak terdapat pelatihan khusus terhadap karyawan	0,089	2	0,178
Tidak terdapat penilaian formal terhadap karyawan	0,085	2	0,169
Total	1		2,787

Formulasi strategi

Analisis SWOT dilakukan dengan mendaftar seluruh faktor internal dan eksternal kunci di dalam sebuah matriks SWOT kemudian dicocokkan untuk mendapatkan strategi yang sesuai. Hasil yang didapatkan adalah 4 alternatif strategi (strategi SO, WO, ST, dan WT) yang dapat dipertimbangkan untuk diaplikasikan oleh ASPBO (Gambar 2).

Strategi S-O: Promosi penjualan melalui pemberian diskon serta pemasangan iklan daring.

Penurunan jumlah permintaan sebagai dampak tidak langsung dari pandemi Covid-19 merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari. Lini bisnis yang dijalankan oleh ASPBO saat ini tidak memungkinkan organisasi untuk menciptakan permintaan karena konsumen yang dituju dan produk yang diminta sangat spesifik. Salah satu strategi yang dapat diaplikasikan oleh ASPBO untuk meningkatkan *revenue* adalah meningkatkan market share dari permintaan yang ada. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh ASPBO dalam meningkatkan *market share* adalah penyesuaian harga, memasang iklan dan mengadakan *flash sale*. Penyesuaian harga dengan para kompetitor dapat dilakukan dengan harapan akan terjadi peningkatan penjualan karena peralihan konsumen dari kompetitor. Hal yang perlu diperhatikan adalah dengan penurunan harga maka akan berimplikasi terhadap penurunan profit margin yang didapatkan, sehingga perlu dilakukan analisis lebih lanjut mengenai penetapan harga yang tepat. Strategi promosi produk dapat dilakukan melalui *platform Google adsense* maupun memanfaatkan fasilitas yang telah disediakan oleh masing-masing platform *e-commerce*. Pemilihan

media digital sebagai media promosi dilatarbelakangi oleh pesatnya perkembangan internet serta kemudahan akses masyarakat terhadap internet saat ini. Hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan promosi adalah biaya yang dikeluarkan beserta analisis efektifitas dari program promosi tersebut.

Strategi S-T: Meningkatkan loyalitas konsumen eksisting.

Penurunan kondisi perekonomian di Indonesia ditambah kebijakan pembatasan sosial menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan oleh ASPBO dalam mengambil langkah kedepan. Sebagai pemain dalam pasar yang cenderung terbatas dan sulit untuk berkembang, menjaga loyalitas konsumen merupakan salah satu pendekatan yang dapat dilakukan oleh ASPBO. Loyalitas elektronik (*e-loyalty*) merupakan loyalitas yang dirasakan oleh pelanggan terhadap sebuah situs web dan niat mereka untuk mengunjungi situs web yang sama pada pembelian kedua mereka (Bhaskar dan Kumar, 2016). Loyalitas konsumen cenderung memberikan keuntungan yang berkesinambungan dibandingkan dengan mencari konsumen yang baru. Berbagai cara dapat dilakukan untuk meningkatkan loyalitas konsumen, diantaranya dengan memberikan berbagai insentif terhadap konsumen seperti potongan harga dan bonus produk terhadap pembelian produk dalam jumlah tertentu, memberikan pelayanan prima serta terus menjaga kualitas produk yang dipasarkan. Dengan kemampuan manajemen yang baik ditambah reputasi baik serta kemampuan organisasi dalam memenuhi permintaan mendesak dari para konsumen dapat menjadi modal yang penting untuk meningkatkan loyalitas konsumen.

	<i>Strenghts (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputasi baik yang dimiliki ASPBO pada platform e-commerce 2. Kemampuan memprediksi permintaan konsumen 3. Kemampuan manajemen dalam memecahkan permasalahan 4. Kemampuan dalam memproduksi sendiri produk yang dijualnya 5. Kemampuan dalam merespon kebutuhan mendesak para konsumen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasokan produk sering terhambat 2. Gudang penyimpanan kurang memadai 3. Pendanaan hanya berasal dari internal 4. Tidak terdapat pelatihan khusus terhadap karyawan 5. Tidak terdapat penilaian formal terhadap karyawan
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemutusan hubungan kerja terhadap 351.338 pekerja pada industri TPT 2. Kemudahan akses masyarakat Indonesia terhadap internet 3. Relaksasi kebijakan pembatasan sosial melalui gaya hidup new normal 4. Pesatnya perkembangan teknologi internet 5. Perlindungan dan pemberdayaan UMKM melalui pengesahan UU cipta kerja 6. Bantuan pemerintah kepada UMKM pada masa pandemi 	Promosi penjualan melalui pemberian diskon serta pemasangan iklan daring (S1, S2, S5, O2, O4).	Memberdayakan masyarakat sekitar yang memiliki keahlian di industri garmen untuk menjadi alternatif pemasok (W1, W2, W3, O3, O6).
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan pembatasan sosial 2. Kenaikan harga bahan baku sebesar 10% 3. Penurunan daya beli masyarakat Indonesia 4. Kontraksi pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 2,07% pada tahun 2021 5. Pelemahan nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika sebesar 1,44% pada tahun 2020 	Meningkatkan loyalitas konsumen eksisting (S1, S5, T1, T3, T4).	Evaluasi dan efisiensi kegiatan operasional (W1, W2, W3, W4, W5, T1, T2, T3, T5).

Gambar 2. Matriks SWOT ASPB

Strategi W-O: Memberdayakan masyarakat sekitar yang memiliki keahlian di industri garmen sebagai alternatif pemasok.

Salah satu faktor yang menjadi kelemahan ASPBO saat ini adalah kurangnya kendali atas para pemasoknya. Proses produksi seringkali terhambat karena para pemasok merupakan industri berskala sedang hingga besar yang memiliki banyak konsumen. Sebagian besar pemasok juga menetapkan minimum *order* terhadap pesanan yang dilakukan oleh ASPBO. Hal ini berpengaruh terhadap rendahnya *turnover inventory*

pada ASPBO dan stok penyimpanan produk yang tinggi. Maka dari itu tingginya tingkat pengangguran pada industri TPT membuka peluang untuk memberdayakan masyarakat sekitar untuk menjadi pemasok produk bagi ASPBO. Proses produksi yang dilakukan nantinya dibawah langsung oleh manajemen ASPBO. Keuntungan yang akan didapatkan dengan mengaplikasikan strategi ini diantaranya adalah durasi serta kualitas produksi yang dapat dikontrol oleh manajemen, mengeliminasi kewajiban minimum order, serta mempercepat perputaran modal.

Strategi W-T: Evaluasi dan efisiensi kegiatan operasional.

Strategi WT diformulasikan dengan tujuan meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal yang ada. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh ASPBO dalam mengantisipasi kelemahan yang dimiliki diantaranya mengadakan penilaian terhadap kinerja karyawan. Penilaian terhadap kinerja karyawan penting untuk dilakukan oleh ASPBO sebagai bahan rujukan dalam menentukan insentif, kenaikan gaji serta menempatkan karyawan pada posisi yang tepat yang berimplikasi terhadap perbaikan kinerja organisasi. Disamping itu efisiensi kegiatan operasional dapat menjadi salah satu pendekatan yang diambil dengan tujuan untuk mengurangi kegiatan yang bersifat *non-value*.

Prioritas strategi

Penetapan strategi prioritas dilakukan dengan menggunakan analisis QSPM. Analisis QSPM berfungsi untuk mengukur daya tarik relatif antara sebuah strategi dengan strategi lainnya. Hasil dari analisis QSPM digunakan sebagai masukan bagi organisasi dalam pengambilan keputusan (Kuan *et al.* 2020). Hasil analisis QSPM disajikan pada Tabel 3.

Berdasarkan hasil analisis QSPM, diketahui strategi WO merupakan prioritas utama diikuti strategi WT, SO, dan ST. Strategi WO menjadi prioritas untuk diimplementasikan karena memiliki daya tarik yang tinggi diantaranya mengatasi kelemahan organisasi yaitu terhambatnya pasokan produk dan kondisi gudang penyimpanan yang kurang memadai untuk menyimpan produk dalam jumlah banyak. Disamping itu, strategi ini juga dapat menangkap peluang tingginya tingkat pengangguran pada industri tekstil dan produk tekstil. Secara garis besar manajemen Adiva Shakila lebih tertarik untuk meminimalkan kelemahan dibandingkan dengan memanfaatkan

kekuatan yang dimiliki, bersebrangan dengan Ravanvar dan Charantimath (2012) yang menyatakan bahwa strategi SO merupakan strategi yang lebih ideal untuk diaplikasikan dibandingkan strategi WO, ST, dan WT.

Implikasi manajerial

Strategi yang menjadi prioritas utama untuk diimplementasikan adalah memberdayakan masyarakat sekitar yang memiliki keahlian di industri garmen sebagai alternatif pemasok. Tujuan yang akan dicapai pada strategi ini adalah efisiensi biaya dengan menerapkan kemitraan sub kontrak dengan para penjahit atau pengusaha konfeksi di sekitar lokasi ASPBO beroperasi. Pola kemitraan subkontrak adalah hubungan kemitraan antara usaha besar maupun menengah (kontraktor) dengan unit usaha yang lebih kecil (subkontraktor) dalam upaya untuk pemenuhan produksi barang maupun jasa. Langkah pertama yang perlu dilakukan oleh manajemen adalah dengan pemetaan penjahit dan pengusaha konfeksi yang berada di sekitar lokasi ASPBO beroperasi. Langkah kedua adalah melakukan wawancara serta menganalisis para pelaku usaha yang berpotensi menjadi subkontraktor bagi ASPBO. Langkah ketiga adalah melakukan audiensi serta presentasi profil bisnis terhadap subkontraktor terpilih. Langkah keempat adalah penyusunan rencana kerja sama serta kesepakatan mengenai peran dan tanggung jawab dari masing-masing pihak yang ditandai dengan penandatanganan nota kesepakatan. Langkah kelima adalah pelaksanaan kegiatan produksi sebagai implementasi dari kerja sama. Proses pemesanan produk dan pembayaran dilakukan melalui media internet untuk meningkatkan efisiensi. Langkah keenam adalah melakukan monitoring serta evaluasi terhadap proses produksi yang berlangsung. Monitoring dilakukan agar produk yang dihasilkan sesuai dengan kualitas yang ditetapkan sehingga ekspektasi konsumen yang berbelanja secara online dapat terpenuhi.

Tabel 3. Matriks QSPM ASPBO

Alternatif Strategi	Total TAS	Peringkat
Memberdayakan masyarakat sekitar yang memiliki keahlian di industri garmen sebagai alternatif pemasok.	6,401	1
Evaluasi dan efisiensi kegiatan operasional.	5,800	2
Promosi penjualan melalui pemberian diskon serta pemasangan iklan daring.	4,646	3
Meningkatkan loyalitas konsumen eksisting.	4,326	4

Strategi yang menjadi prioritas kedua untuk diimplementasikan adalah evaluasi dan efisiensi kegiatan operasional. Tujuan dari strategi ini adalah meminimalkan input atau memaksimalkan *output* ASPBO. Evaluasi dilakukan terhadap *weaknesses* yang telah dianalisis di dalam penelitian ini. Langkah pertama adalah melakukan efisiensi terhadap *weaknesses* yang dimiliki oleh ASPBO. Program yang dapat dilakukan oleh manajemen ASPBO adalah mencari alternatif pemasok yang memiliki komitmen tinggi terhadap Adiva Shakila, menata ulang gudang penyimpanan untuk mengurangi risiko kerusakan produk, melakukan efisiensi dalam pembelanjaan modal dan operasional, dan memberikan pelatihan dan penilaian terhadap kinerja karyawan disertai dengan sistem *reward* dan *punishment*.

Strategi yang menjadi prioritas ketiga untuk diimplementasikan adalah melakukan promosi penjualan melalui pemberian diskon dan pemasangan iklan daring. Tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan nilai penjualan secara *online* dari ASPBO. Langkah pertama adalah dengan melakukan web scraping untuk mempelajari produk dan harga yang ditetapkan oleh kompetitor pada media internet. Proses *web scraping* dapat dilakukan melalui kerja sama dengan penyedia jasa di bidang tersebut. Langkah kedua adalah melakukan analisis terhadap modal serta profit setiap produk kemudian melakukan penyesuaian terhadap harga produk yang dipasarkan. Langkah ketiga adalah memasang iklan pada media internet atau masing-masing platform *e-commerce*. Iklan pada media internet dapat dilakukan melalui media Google adsense dimana nantinya produk-produk ASPBO akan muncul pada situs-situs tertentu. Sedangkan iklan melalui platform *e-commerce* dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai program advertising pada *e-commerce* dimana nantinya produk-produk ASPBO akan lebih sering muncul pada daftar pencarian yang dilakukan oleh konsumen.

Strategi yang menjadi prioritas keempat untuk diimplementasikan adalah meningkatkan loyalitas konsumen eksisting. Tujuan dari strategi ini adalah mempertahankan nilai penjualan dari ASPBO. Langkah yang dapat dilakukan oleh manajemen adalah dengan menerapkan program loyalitas pelanggan. Program loyalitas diberikan terhadap para konsumen yang telah melakukan pembelanjaan berulang, data *history* pembelanjaan konsumen diperoleh dari *platform e-commerce* maupun *Whatsapp*. Terhadap para

konsumen tersebut diberikan insentif yang dapat berupa potongan harga maupun giveaway produk. Langkah kedua yang dapat dilakukan oleh manajemen adalah memastikan seluruh produk yang dikirimkan kepada konsumen melalui proses QC yang ketat. Hal tersebut penting untuk dilakukan karena pada bisnis *e-commerce* mayoritas konsumen kehilangan *experience* di dalam melihat maupun mencoba langsung barang yang akan dibeli. Langkah ketiga adalah memberikan pelatihan pelayanan prima kepada seluruh karyawan, terutama yang berhubungan langsung dengan konsumen. Pelatihan dapat dilakukan melalui mengikutsertakan karyawan ke dalam seminar atau memberikan buku bacaan serta video yang berkaitan dengan pelatihan pelayanan prima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis terhadap faktor internal dan eksternal menunjukkan bahwa faktor kunci utama yang memengaruhi performa ASPBO saat ini diantaranya kebijakan pembatasan sosial (ancaman), tingkat pengangguran pada industri TPT (peluang), reputasi baik yang dimiliki ASPBO pada platform *e-commerce* (kekuatan), dan pasokan produk sering terhambat (kelemahan).

Terdapat empat alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal ASPBO dengan urutan prioritas utama yaitu memberdayakan masyarakat sekitar yang memiliki keahlian di industri garmen sebagai alternatif pemasok (strategi WO), prioritas kedua yaitu evaluasi dan efisiensi kegiatan operasional (strategi WT), prioritas ketiga yaitu promosi penjualan melalui pemberian diskon serta pemasangan iklan daring (strategi SO), serta prioritas keempat yaitu meningkatkan loyalitas konsumen eksisting (strategi ST).

Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan kepada ASPBO adalah melakukan terobosan melalui penerapan pola kemitraan sub-kontrak untuk mengantisipasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki saat ini seperti keterlambatan pasokan produk, keterbatasan modal dan gudang penyimpanan, serta mengeliminasi kewajiban minimum order dalam setiap belanja modal. Apabila strategi tersebut sudah

diimplementasikan, ASPBO perlu melakukan evaluasi dari implementasi strategi tersebut melalui peninjauan profit margin yang dihasilkan oleh perusahaan. Saran bagi peneliti lainnya, penelitian lanjutan yang dapat dilakukan adalah melakukan formulasi strategi bisnis pada ASPBO ketika pandemi Covid-19 berakhir untuk melihat seberapa besar pengaruh kondisi pandemi terhadap performa perusahaan. Di samping itu menarik untuk dipelajari mengapa terjadi penurunan nilai penjualan pada ASPBO sedangkan beberapa penelitian lain menunjukkan pertumbuhan bisnis *e-commerce* pada masa pandemi Covid-19.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainin S, Parveen F, Moghavvemi S, Jaafar NI. 2015. Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. *IMDS* 115(3):570-588. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2014-0205>
- Alam K, Ali MA, Erdiaw-Kwasie MO, Murray PA, Wiesner R. 2022. Digital transformation among SMEs: does gender matter? *Sustainability* 14(535):1-20. <https://doi.org/10.3390/su14010535>
- Alzahrani J. 2019. The impact of e-commerce adoption on business strategy in Saudi Arabian small and medium enterprises (SMEs). *REPS* 4(1):73-88. <https://doi.org/10.1108/REPS-10-2018-013>
- Aren S, Guzel M, Kabadayi E, Alpkan L. 2013. Factors affecting repurchase intention to shop at the same website. *Procedia* 99(2013):536-544. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.523>
- Bai C, Quayson M, Sarkis J. 2021. Covid-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro and small enterprises. *Sustainable Production and Consumption* 27(2001):1989-2001. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035>
- Banihashemi SA, Rejaei Z. 2016. Assessment of environmental conditions and internal capabilities affecting university strategies (IFE, EFE, SWOT & AHP models). *International Journal of Asian Social Science* 6(10):558-567. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2016.6.10/1.10.558.567>
- Bhaskar PP, Kumar DP. 2016. Customer loyalty on e-commerce. *International Journal of Medical Research and Review* 6(12):1661-1668.
- Bhatti A, Akram H, Basit HM, Khan AU, Naqvi SMR, Bilal M. 2020. E-commerce trends during COVID-19 pandemic. *International Journal of Future Generation Communication and Networking* 13(2):1449-1452.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2021a. *Statistik Telekomunikasi Indonesia 2020*. Jakarta: BPS.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2021b. *Statistik E-commerce 2021*. Jakarta: BPS.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2021c. *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2020*. Jakarta: BPS.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2021d. *Perkembangan Indeks Produksi Industri Manufaktur 2020*. Jakarta: BPS.
- Chan CCH, Cheng CB, Hsien WC. 2011. Pricing and promotion strategies of an online shop based on customer segmentation and multiple objective decision making. *ESWA* 38(2011):14585-14591. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.05.024>
- Dalgic T. 2011. *Handbook of Niche Marketing Principles and Practice*. New York: Routledge.
- David FR. 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Ed ke-16. London: Pearson.
- Gamage SKN, Ekayake EMS, Abeyrathne GAKNJ, Prasanna RPIR, Jayasundara JMSB, Rajapakshe PSK. 2020. A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs) *Economies* 8(4):79. <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
- Gunathilake MMLC, De Mel WDH. 2016. Cost Benefit Perspectives of Backward Vertical Integration: An Empirical Study on The Textile and Apparel Industry in Sri Lanka. Di dalam: *Proceedings in Management, Social Science, and Humanities, 9th International Research Conference; 21 Aug 2021*. Ratmalana, Srilanka. KDU: hlm 265-271.
- Hasan MR, Daryanto Y, Roy TC, Feng Y. 2020. Inventory management with online payment and preorder discounts. *International Material Data System* 120(11):2001-2023. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2020-0314>
- Hertanto AD, Sulhaini, Edi HL. 2020. Effect of flash sale method, product knowledge and in home shopping tendency toward consumer online purchase decisions. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 6(102):97-107. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-06.12>
- Hidayati R, Permatasari RK, Fajry AN. 2019. Factors affecting e-commerce adoption and their impact on SMEs' performance: A case study of Jabodetabek region. *Advances in Economics,*

- Business, and Management Research* 98:19-23. <https://doi.org/10.2991/icot-19.2019.5>
- Huang M, Pape AD. 2020. The impact of online consumer reviews on online sales: The case-based decision theory approach. *Journal of Consumer Policy* 43(3):463-490. <https://doi.org/10.1007/s10603-020-09464-y>
- Iswati H, Lestari NI. 2021. Pengaruh display, promosi penjualan dan kualitas produk pada toko online terhadap loyalitas konsumen dengan variable intervening kepuasan pelanggan. *Jurnal Manajemen* 11(1):14-30. <https://doi.org/10.30656/jm.v11i1.2550>
- Jorge O, Pons A, Rius J, Vintro C, Mateo J, Vilaplana J. 2020. Increasing online shop revenues with web scraping: A case study for the wine sector. *British Food Journal* 122(11):3383-3401. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2019-0522>
- Kuan NY, Yang FC, Fei LK. 2020. An application of quantitative strategic planning matrix for small business: a case study of a beauty salon. *Global Business Management Review* 12(2):24-34.
- Kushwaha D. 2020. Preference and satisfaction towards online apparel purchase: a customer perspective. *The IUP Journal of Marketing Management* 19(2):47-67.
- Lin C, Tsai H, Wu Y, Kiang M. 2012. A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *MD* 50(8):1396-1441. <https://doi.org/10.1108/00251741211261999>
- Mallick SK, Rudra S, Samanta R. 2020. Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu. *International Journal of Geoheritage and Parks* 8(2020):185-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijgeop.2020.06.001>.
- Paris DL, Bahari M, Iahad NA. 2018. Business to customer (B2C) e-commerce implementation process: a case study experience in fashion and apparel business in Malaysia. *International Journal of Business Information Systems* 29(1):92-105. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2018.094000>
- Prabowo JS. 2021. Sejarah singkat Bhayangkari. <https://bhayangkari.or.id/tentang-kami/sejarah/>. [12 Maret 2022].
- Ramdhani RD, Baga LM, Nurhayati P. 2021. Strategi bisnis PT XYZ pada industri fuel retail di DKI Jakarta dan Banten. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)* 7(3):643-654. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.643>
- Rastogi N, Trivedi MK. 2016. PESTLE technique – a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)* 3(1):384-388.
- Ravanvar GM, Charantimath PM. 2012. Strategic formulation using tows matrix – case study. *International Journal of Research and Development* 1(1):87-90.
- Satar NSM, Dastane O, Ma'arif MY. 2019. Customer value proposition for e-commerce: a case study approach. *IJACSA* 10(2):454-458. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2019.0100259>
- Sedighi A, Sirang B. 2018. The effect of e-commerce on SME performance. *International Journal of Applied Research in Management and Economics* 1(2):71-81.
- Svatosova V. 2018. Importance of strategy and aspects of strategic development in small and medium-sized entrepreneurship. *Ekonomicky Casopis* 66(4):329-349.
- Wardoyo DTW, Iriani SS, Kautsar A. 2018. Adoption of e-commerce, entrepreneurship orientation mediated by business strategy in the performance food industries. *International Journal of Civil Engineering and Technology* 9(5):896-902.
- Wicaksono D, Baga LM, Novianti T. 2021. Formulasi strategi unit bisnis laundry sepatu (Studi kasus Darmawan Wash Shoe Bogor). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)* 7(2): 356-365. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.356>