



Business Improvement Strategy for Local ERP Companies in Indonesia: SWOT Method, Fuzzy AHP-TOPSIS

Strategi Peningkatan Bisnis Perusahaan ERP Lokal di Indonesia: Metode SWOT, Fuzzy AHP-TOPSIS

Rhoni Ilham Tampubolon

STAI Al-Hikmah Medan, Indonesia;

e-mail: roniboloni85@gmail.com

Abstract

Enterprise Resource Planning (ERP) is a crucial digital system for businesses to increase efficiency and productivity in the digital era. However, a case study company in Indonesia has experienced a decline in sales over the last three years. To improve the company's business, a systematic approach using the SWOT method, fuzzy AHP (F-AHP), and TOPSIS was employed. The SWOT method classifies internal and external factors into strengths, weaknesses, opportunities, and threats, which are then used to formulate alternative strategies using the TOWS matrix. The TOPSIS method prioritizes these strategies based on the SWOT factor weights. Based on the Action Priority Matrix, several strategic priorities were selected to increase the income of the local ERP-producing company in Indonesia: expanding the marketing network, offering a new business scheme, and forming a community to increase brand awareness.

Keywords: business, digital system, consumer demand, SWOT, fuzzy AHP, TOPSIS

Abstrak

Enterprise Resource Planning (ERP) adalah sistem digital yang sangat penting bagi bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas di era digital. Namun, sebuah perusahaan studi kasus di Indonesia mengalami penurunan penjualan selama tiga tahun terakhir. Untuk meningkatkan bisnis perusahaan, pendekatan sistematis menggunakan metode SWOT, fuzzy AHP (F-AHP), dan TOPSIS digunakan. Metode SWOT mengklasifikasikan faktor internal dan eksternal menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang kemudian digunakan untuk merumuskan strategi alternatif menggunakan matriks TOWS. Metode TOPSIS memprioritaskan strategi ini berdasarkan factor weights SWOT. Berdasarkan Matriks Prioritas Tindakan, beberapa prioritas strategis dipilih untuk meningkatkan pendapatan perusahaan produksi ERP lokal di Indonesia: memperluas jaringan pemasaran, menawarkan skema bisnis baru, dan membentuk komunitas untuk meningkatkan kesadaran merek.

Kata Kunci : bisnis, sistem digital, permintaan konsumen, SWOT, fuzzy AHP, TOPSIS

1. PENDAHULUAN

Teknologi informasi dan komunikasi, khususnya ERP, menjadi alat untuk memastikan fleksibilitas perusahaan dan menciptakan lingkungan untuk mencapai keunggulan strategis dari proses integrasi (Azevedo et al., 2014). Pemerintah Indonesia telah mendorong perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk menggunakan sistem digital dalam rangka meningkatkan efektivitas proses bisnis dan meningkatkan kompetensi dalam menghadapi persaingan global. Salah satu produk ERP yang mulai banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia adalah ERS. ERS merupakan salah satu platform ERP terkemuka produksi lokal.

Berdasarkan data yang dihimpun oleh Inkwood Research pada tahun 2018, tercatat bahwa pangsa pasar ERP Indonesia mencapai 459,48 juta dolar pada tahun 2020 dan diperkirakan mencapai 921,68 juta dolar pada tahun 2026. Selain itu, pada tahun 2019, pasar software ERP Indonesia diperkirakan menghasilkan nilai total pendapatan perangkat lunak sekitar 3,8 miliar USD (Statista.com, 2018). Namun, berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh Gartner pada tahun 2020, ERS hanya mampu menguasai 0,16% pangsa pasar, dimana Oracle menguasai 14% dan SAP menguasai 22%. Perusahaan skala besar di Indonesia masih cenderung memilih produk ERP global walaupun dengan adanya kendala bahasa, harga yang jauh lebih mahal dan implementasi yang lebih sulit.

Berdasarkan data pemasaran, klien yang disasar oleh ERS belum sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan. Pemasaran terbanyak dilakukan kepada perusahaan di sektor konstruksi dan infrastruktur (20%), diikuti oleh manufaktur (14%), pariwisata (9%), agrikultur (6%), telekomunikasi dan multimedia (6%), serta tekstil (6%). Namun, 39% sisanya menyasar berbagai sektor industri lainnya. Selain itu, jika dilihat dari ukuran bisnis perusahaan yang disasar, ERS masih menyasar perusahaan dari segmen UKM.

Sebagaimana permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan ERP pada umumnya, proses penjualan produk ERS dari mulai tahap penawaran kepada calon klien hingga tahap implementasi, membutuhkan total waktu rata-rata selama 7 bulan. Tingkat keberhasilan pada setiap tahapan dalam siklus penjualannya rata-rata sebesar 58%. Selain itu, dengan kapasitas internal yang dimiliki saat ini, selama tahun 2018 sampai 2021, ERS hanya mampu menyelesaikan rata-rata 4-5 proyek dalam setahun.

Berdasarkan hasil analisis lebih lanjut terhadap data calon klien yang membatalkan untuk melanjutkan ke proses kontrak, sebanyak 95% diantaranya membatalkan di tahap negosiasi, sementara sisanya membatalkan di tahap kontrak. Selanjutnya, jika dilihat dari alasan yang menyebabkan calon klien membatalkan untuk melanjutkan ke proses penandatanganan kontrak, yaitu tidak sesuai anggaran (74%), sistem yang diinginkan tidak cocok (15%), ingin mengembangkan aplikasi ERP sendiri (7%), dan lebih memilih vendor lain (4%). Jika ditelusuri lebih lanjut, calon klien yang membatalkan kerja sama dapat disebabkan oleh dua hal, yakni mereka tidak memiliki pengetahuan sebelumnya bahwa implementasi sistem ERP membutuhkan biaya investasi yang cukup besar, walaupun mereka sangat memahami manfaat sistem ERP dan tertarik untuk mengimplementasikan sistem tersebut di perusahaan mereka. Alasan yang kedua, mereka tidak memiliki pemahaman yang cukup terhadap sistem ERP dan manfaat yang bisa mereka dapatkan dari implementasi sistem ini untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan mereka. Sehingga, mereka lebih memilih produk lain walaupun

sebetulnya bukan sistem ERP, atau mereka lebih memilih untuk mengembangkan sistem aplikasi sendiri karena menganggap sistem ERP terlalu rumit.

Dalam penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi yang dapat diterapkan oleh Perusahaan Produsen ERP ERS untuk meningkatkan bisnis dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan faktor internal.

2. METODE

2.1 INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa pedoman wawancara mendalam (in-depth interview), alat perekam suara untuk wawancara, dan pencatatan jawaban secara manual. Bentuk pertanyaan yang diajukan dalam proses wawancara mendalam adalah bentuk pertanyaan terbuka yang memberi ruang dan keleluasaan bagi narasumber dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan menggunakan tiga kuesioner yang akan disebarkan kepada ahli yaitu kuesioner validasi, kuesioner pembobotan faktor strategis SWOT, dan kuesioner penilaian performa alternatif strategi peningkatan bisnis terhadap faktor strategis SWOT.

2.2 JENIS DATA PENELITIAN

Data primer didapatkan melalui wawancara mendalam dan diskusi langsung dengan ahli baik dari pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan. Data ini digunakan untuk menjadi dasar pertimbangan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Penelitian ini juga menggunakan data hasil kuesioner untuk melakukan validasi, pembobotan pada setiap faktor SWOT, dan pemeringkatan nilai performa strategi.

2.3 NARASUMBER PENELITIAN

Wawancara Subyek wawancara yang menjadi narasumber dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang memenuhi prinsip kesesuaian dan kecukupan. Prinsip kesesuaian yang dimaksud adalah narasumber memiliki pengetahuan yang mendalam tentang solusi digital untuk perusahaan khususnya sistem ERP. Narasumber adalah pihak yang pernah melakukan riset akademis mengenai penerapan sistem ERP atau bekerja lebih dari 5 tahun di bidang ini. Prinsip kecukupan yang dimaksud yaitu informasi yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang diperlukan dalam penelitian ini. Narasumber yang dipilih menempati jabatan fungsional tertinggi untuk memastikan bahwa narasumber memahami kondisi perusahaan dan merupakan pihak yang merencanakan, mengorganisir, dan mengatur operasi bisnis perusahaan.

Tabel 1. Narasumber Penelitian

Narasumber	Jabatan	Pengalaman kerja
1	Account Manager	< 5 tahun
2	VP Partnership & Strategic Portfolio	5 – 10 tahun
3	Head of Sales	5 – 10 tahun
4	Digital Platform Tribe Leader	5 – 10 tahun

2.4 METODE ANALISIS DATA

Analisis SWOT

Identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian dianalisis, dipetakan dan dikelompokkan menjadi subfaktor-subfaktor SWOT dalam matriks SWOT. Untuk menguji keabsahan subfaktor-subfaktor tersebut, hasil analisis SWOT ini kemudian diverifikasi dengan menggunakan penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh setiap subfaktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap kelangsungan bisnis sebuah perusahaan (disajikan pada Tabel 2).

Tabel 2. Subfaktor analisis SWOT terverifikasi penelitian terdahulu

No	Faktor	Subfaktor	Referensi
1	Kekuatan (Strengths)	Produk bersifat fleksibel	(Haddara, 2014; Tsai et al., 2012)
2		Produk memiliki fungsi dan fitur yang lengkap	(Haddara, 2014; Tsai et al., 2012)
3		Produk bersifat kompatibel	(Haddara, 2014; Ruivo et al, 2020; Tsai et al., 2012)
4		Harga produk yang terjangkau	(Haddara, 2014; Tsai et al., 2012)
5		Produk telah terintegrasi dengan layanan perbankan	(Haddara, 2014; Ruivo et al., 2020)
6		Kedekatan CEO perusahaan dengan c-level perusahaan klien	(Elragal & Haddara, 2012; Ruivo et al., 2020)
7		Perusahaan memiliki referensi use-case yang berasal dari Indonesia (lokal)	(Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
8		Perusahaan memiliki jaringan kemitraan yang luas	(Elragal & Haddara, 2012; Ruivo et al., 2020)
9		Perusahaan mendapatkan pendanaan melalui IPO	(Elragal & Haddara, 2012; Ruivo et al., 2020)

No	Faktor	Subfaktor	Referensi
10		Perusahaan merupakan anak perusahaan BUMN	(Elragal & Haddara, 2012; Ruivo et al., 2020)
11	Kelemahan (Weaknesses)	Tampilan produk yang tidak user-friendly	(Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
12		Segmen pelanggan bersifat segmented	(Mora Cortez, et al., 2021)
13		Proses inovasi produk untuk mengantisipasi perkembangan teknologi di masa depan tidak memadai	(Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
14		Perusahaan tidak memiliki pilihan supplier	(Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
15		Kapabilitas mitra reseller tidak memadai	(Haddara, 2014; Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
16		Kapabilitas SDM Pemasaran tidak memadai	(Haddara, 2014; Tsai et al., 2012)
17		Kapasitas SDM Pemasaran tidak memadai	(Elragal & Haddara, 2012; Ruivo et al., 2020)
18		Proses pemasaran tidak berfokus pada target segmen	(Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
19		Brand awareness yang rendah	(Tsai et al., 2012)
20	Peluang (Opportunities)	Potensi pasar yang luas	(Elragal & Haddara, 2012; Hsu, 2013; Ruivo et al., 2020)
21		Potensi pengembangan produk ERP cloud	(Haddara, 2014; Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)

No	Faktor	Subfaktor	Referensi
22		Kebijakan pemerintah yang mendorong pemanfaatan teknologi digital	(Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
23		Meningkatnya kebutuhan perusahaan terhadap solusi digital	(Elragal & Haddara, 2012; Hsu, 2013; Ruivo et al., 2020)
24		Pasokan tenaga kerja ahli dari institusi pendidikan tinggi	(Haddara, 2014; Tsai et al., 2012)
25		Munculnya mitra potensial baru	(Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
26		Kemajuan teknologi	(Elragal & Haddara, 2012; Hsu, 2013; Ruivo et al., 2020)
27		Bisnis IT dipandang sebagai investasi yang menarik	(Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
28	Ancaman (Threats)	Tren globalisasi perdagangan	(Haddara, 2014; Tsai et al., 2012)
29		Banyaknya pesaing yang menargetkan segmen pasar yang sama	(Haddara, 2014; Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
30		Pendatang baru yang menerapkan kebijakan pricing yang atraktif	(Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
31		Munculnya kasus pandemi baru	(Haddara, 2014; Tsai et al., 2012)
32		Risiko piutang usaha dapat dibayarkan tepat waktu	(Elragal & Haddara, 2012; Hsu, 2013; Ruivo et al., 2020)
33		Penurunan nilai saham secara drastis	(Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)
34		Kompetisi dan kelangkaan SDM dalam industri IT	(Elragal & Haddara, 2012;

No	Faktor	Subfaktor	Referensi
			Hsu, 2013; Ruivo et al., 2020)
35		Inovasi yang dilakukan pesaing yang memanfaatkan teknologi baru	(Haddara, 2014; Ruivo et al., 2020; Tsai et al., 2012)

3. HASIL DAN DISKUSI

3.1. Validasi Subfaktor SWOT

Data hasil analisis yang telah terverifikasi akan divalidasi oleh narasumber ahli yang berasal dari pihak eksternal perusahaan dan telah berkecimpung dalam dunia solusi digital ERP selama lebih dari 5 tahun. Proses validasi ini bertujuan untuk menentukan subfaktor-subfaktor SWOT yang secara nyata memberikan pengaruh terhadap performa bisnis sebuah perusahaan ERP. Proses validasi menggunakan sebuah kuesioner untuk menilai pengaruh setiap faktor dan subfaktor terhadap performa bisnis perusahaan dengan skala likert (5 poin), yakni poin 1 untuk ‘Sangat Tidak Berpengaruh’, poin 2 untuk ‘Tidak Berpengaruh’, poin 3 untuk ‘Cukup Berpengaruh’, poin 4 untuk ‘Berpengaruh’ dan poin 5 untuk ‘Sangat Berpengaruh’.

Tabel 3. Hasil validasi subfaktor SWOT

Faktor	Subfaktor	Para Ahli						Geomean	Faktor Geomean	
		1	2	3	4	5	6			
Kekuatan	Produk bersifat fleksibel	5	4	5	4	4	5	4,47	3,93	Terima
	Produk memiliki fungsi dan fitur yang lengkap	5	4	5	4	4	5	4,47		Terima
	Produk bersifat kompatibel	3	4	3	2	3	4	3,08		Tolak
	Harga produk yang terjangkau	5	4	5	5	5	3	4,42		Terima
	Produk telah terintegrasi dengan layanan perbankan	5	3	5	4	4	5	4,26		Terima
	Kedekatan CEO perusahaan	3	4	3	3	4	3	3,30		Tolak

Faktor	Subfaktor	Para Ahli						Geomean	Faktor Geomean	
		1	2	3	4	5	6			
	dengan c-level perusahaan klien									
	Perusahaan memiliki referensi use-case yang berasal dari Indonesia (lokal)	5	5	5	5	4	5	4,42	Terima	
	Perusahaan memiliki jaringan kemitraan yang luas	5	4	5	4	5	5	4,64	Terima	
	Perusahaan mendapatkan pendanaan melalui IPO	4	4	3	4	2	3	3,23	Tolak	
	Perusahaan merupakan anak perusahaan BUMN	2	3	3	2	3	3	2,62	Tolak	
Kelemahan	Tampilan produk yang tidak user-friendly	4	4	5	5	5	4	4,47	4,07	Terima
	Segmen pelanggan bersifat segmented	4	3	4	3	3	4	3,46		Tolak
	Proses inovasi produk untuk mengantisipasi perkembangan teknologi di masa depan tidak memadai	4	3	5	5	4	5	4,26		Terima
	Perusahaan tidak memiliki pilihan supplier	4	2	3	4	3	4	3,23		Tolak
	Kapabilitas mitra reseller tidak memadai	5	4	4	5	5	4	4,47		Terima

Faktor	Subfaktor	Para Ahli						Geomean	Faktor Geomean	
		1	2	3	4	5	6			
	Kapabilitas SDM Pemasaran tidak memadai	5	4	5	3	4	4	4,10	Terima	
	Kapasitas SDM Pemasaran tidak memadai	5	3	5	4	4	5	4,26	Terima	
	Proses pemasaran tidak berfokus pada target segmen	4	5	4	4	3	5	4,10	Terima	
	Brand awareness yang rendah	4	3	5	4	5	5	4,26	Terima	
Peluang	Potensi pasar yang luas	5	4	5	5	5	5	4,82	4,04	Terima
	Potensi pengembangan produk ERP cloud	4	3	4	3	3	4	3,46		Tolak
	Kebijakan pemerintah yang mendorong pemanfaatan teknologi digital	4	4	3	3	4	3	3,46		Tolak
	Meningkatnya kebutuhan perusahaan terhadap solusi digital	5	4	5	5	5	5	4,82		Terima
	Pasokan tenaga kerja ahli dari institusi pendidikan tinggi	4	2	3	4	3	4	3,23		Tolak
	Munculnya mitra potensial baru	5	5	5	4	4	5	4,64		Terima
	Kemajuan teknologi	5	4	5	4	4	5	4,47		Terima
	Bisnis IT dipandang	3	4	4	4	3	3	3,46		Tolak

Faktor	Subfaktor	Para Ahli						Geomean	Faktor Geomean	
		1	2	3	4	5	6			
	sebagai investasi yang menarik									
Ancaman	Tren globalisasi perdagangan	4	5	4	5	5	4	4,47	3,76	Terima
	Banyaknya pesaing yang menargetkan segmen pasar yang sama	4	4	3	4	2	4	3,39		Tolak
	Pendatang baru yang menerapkan kebijakan pricing yang atraktif	5	3	5	4	5	5	4,42		Terima
	Munculnya kasus pandemi baru	3	4	3	4	3	2	3,08		Tolak
	Risiko piutang usaha dapat dibayarkan tepat waktu	4	4	3	4	4	2	3,39		Tolak
	Penurunan nilai saham secara drastis	4	4	3	3	3	4	3,46		Tolak
	Kompetisi dan kelangkaan SDM dalam industri IT	4	3	4	3	2	4	3,23		Tolak
	Inovasi yang dilakukan pesaing yang memanfaatkan teknologi baru	4	5	5	4	5	5	4,64		Terima

3.2. Pembobotan Faktor dan Subfaktor SWOT

Pembobotan faktor dan subfaktor analisis SWOT pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Fuzzy Analytic Hierarchy Process* (FAHP). Metode FAHP digunakan untuk memperoleh bobot dari faktor dan subfaktor, serta bobot global dari subfaktor dapat diperoleh dengan mengalikan bobot faktor dengan bobot subfaktor (Gupta & Barua, 2018).

Tabel 4. Hasil pembobotan faktor dan subfaktor analisis SWOT

Faktor	Bobot Faktor	Subfaktor	Bobot Lokal	Bobot Global	Rating
Kekuatan	0,209	Produk bersifat fleksibel	0,117	0,024	18
		Produk memiliki fungsi dan fitur yang lengkap	0,309	0,064	6
		Harga produk yang terjangkau	0,155	0,032	14
		Produk telah terintegrasi dengan layanan perbankan	0,086	0,018	20
		Perusahaan memiliki referensi use-case yang berasal dari Indonesia (lokal)	0,167	0,035	12
		Perusahaan memiliki jaringan kemitraan yang luas	0,166	0,035	13
Kelemahan	0,372	Tampilan produk yang tidak user-friendly	0,078	0,029	15
		Proses inovasi produk untuk mengantisipasi perkembangan teknologi di masa depan tidak memadai	0,112	0,042	9
		Kapabilitas mitra reseller tidak memadai	0,095	0,035	11
		Kapabilitas SDM Pemasaran tidak memadai	0,169	0,063	9
		Kapasitas SDM Pemasaran tidak memadai	0,195	0,073	5
		Proses pemasaran tidak berfokus pada target segmen	0,146	0,054	8
		Brand awareness yang rendah	0,203	0,076	4
Peluang	0,285	Potensi pasar yang luas	0,422	0,120	1
		Meningkatnya kebutuhan perusahaan terhadap solusi digital	0,366	0,104	2
		Munculnya mitra potensial baru	0,086	0,024	17
		Kemajuan teknologi	0,126	0,036	10
Ancaman	0,134	Tren globalisasi perdagangan	0,153	0,021	19

Faktor	Bobot Faktor	Subfaktor	Bobot Lokal	Bobot Global	Rating
		Pendatang baru yang menerapkan kebijakan pricing yang atraktif	0,210	0,028	16
		Inovasi yang dilakukan pesaing yang memanfaatkan teknologi baru	0,637	0,086	3

Tahap terakhir dalam pengolahan data menggunakan metode fuzzy AHP adalah menghitung level inkonsistensi tiap matriks yang diperoleh dari penilaian ahli. Perhitungan matriks fuzzy menggunakan dua rasio konsistensi, yaitu CRm (konsistensi nilai mean) dan CRg (konsistensi batas bawah dan atas). Hasil pembobotan disebut konsisten apabila kedua Consistency Ratio tersebut bernilai kurang dari 0,1 (Saaty, 1994).

Tabel 5. Level inkonsistensi perhitungan fuzzy AHP

Matriks	CRm	CRg	Hasil
Faktor SWOT	0,024	0,074	Konsisten
Subfaktor Kekuatan	0,027	0,083	Konsisten
Subfaktor Kelemahan	0,045	0,089	Konsisten
Subfaktor Peluang	0,020	0,060	Konsisten
Subfaktor Ancaman	0,000	0,049	Konsisten

3.3. Perumusan Strategi

Analisis SWOT yang diperoleh pada tahap sebelumnya, tahap selanjutnya dari menghitung bobot faktor dan subfaktor SWOT adalah merancang alternatif strategi peningkatan bisnis untuk perusahaan dengan menggunakan Matriks TOWS.

Tabel 6. Matriks TOWS

TOWS MATRIX: Alternatif Strategi	Kekuatan (Strengths) S1 : Produk bersifat fleksibel S2 : Produk memiliki fungsi dan fitur yang lengkap S3 : Produk telah terintegrasi dengan layanan perbankan S4 : Harga produk yang terjangkau S5 : Referensi use-case yang berasal dari Indonesia (lokal) S6 : Perusahaan memiliki	Kelemahan (Weaknesses) W1 : Tampilan produk yang tidak user-friendly W2 : Proses inovasi produk tidak memadai W3 : Kapabilitas Mitra Reseller tidak memadai W4 : Kapabilitas SDM Pemasaran tidak memadai W5 : Kapasitas SDM
---	--	---

	jaringan kemitraan yang luas	Pemasaran tidak memadai W6 : Proses pemasaran tidak berfokus pada target segmen W7 : Brand awareness yang rendah
Peluang (Opportunities) O1 : Potensi pasar yang luas O2 : Munculnya mitrapotensial baru O3 : Meningkatnya kebutuhan perusahaan terhadap solusi digital O4 : Kemajuan teknologi	Strategi S-O SO1 : Memperluas jaringan pemasaran dengan menerapkan strategi <i>joint marketing</i> bekerja samadengan mitra-mitra strategis (S6, O1,O2) SO2 : Mengembangkan produkberbasis cloud (S2, O4) SO3 : Menawarkan pendekatan skemabisnis baru melalui revenue-sharing (S4, O3)	Strategi W-O WO1 : Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas sdm pemasaran internal maupun mitra reseller (W3, W4, O1) WO2 : Memfokuskan proses pemasaran pada target segmen yangsesuai dengan kebutuhan fitur dan harga (W6, O1) WO3 : Menerapkan proses pengembangan tampilan interfaceyang menyesuaikan dengan preferensi pelanggan (W1, O3) WO4 : Meningkatkan brand awareness dengan membentukkomunitas RUNners (W7, O1)
Ancaman (Threats) T1 : Tren globalisasi perdagangan T2 : Pemandatang baru T3 : Inovasi yang dilakukan pesaing yang memanfaatkan teknologibaru	Strategi S-T ST1 : Mengembangkan produk baruuntuk segmen UKM (S2, T2) ST2 : Melakukan ekspansi pasar (S2,T1) ST3 : Melakukan akuisisi penyedia produk atau layanan (S1, T2)	Strategi W-T WT1 : Menjalin kerja sama dengan mitra reseller baru untuk melakukanekspansi pasar (W3, W5, T1) WT2 : Memperkuat fungsi riset danpengembangan (W2, T3)

3.4. Evaluasi Performa Alternatif Strategi

Pemilihan alternatif strategi peningkatan bisnis pada ERS dilakukan berdasarkan pembobotan faktor dan subfaktor yang diperoleh dari pengolahan data fuzzy AHP dan alternatif strategi peningkatan bisnis yang diperoleh dari matriks TOWS. Data yang digunakan dalam pemilihan alternatif strategi ini adalah data kuesioner. Data tersebut kemudian akan diolah dengan menggunakan metode TOPSIS. Hasil dari pengolahan data

TOPSIS akan menghasilkan nilai dari setiap alternatif strategi. Nilai tersebut akan menjadi dasar dari pemeringkatan alternatif yang dapat diimplementasikan pada perusahaan terkait.

Tabel 7. Metode TOPSIS

Strategi	CCi	Rating
SO1	0,567	2
SO2	0,539	4
SO3	0,564	3
ST1	0,345	12
ST2	0,359	11
ST3	0,463	7
WO1	0,430	8
WO2	0,486	6
WO3	0,399	10
WO4	0,608	1
WT1	0,507	5
WT2	0,423	9

3.5. Posisi Strategi Peningkatan Bisnis Pada Action Priority Matrix

Action Priority Matrix adalah pendekatan prioritas pada lean yang berguna dalam pengambilan keputusan dan membantu mengidentifikasi apa yang penting (atau berisiko) dan seberapa besar upaya yang dibutuhkan. Action Priority Matrix memberikan panduan visual dengan dua variabel, yaitu tingkat upaya yang ditunjukkan pada sumbu X dan tingkat performa yang ditunjukkan pada sumbu Y dimana tingkat performa merupakan hasil dari perhitungan pada metode TOPSIS.



Gambar 1. Action Priority Matrix

3.6. Hasil Pembobotan Faktor Dan Subfaktor SWOT

Pembobotan faktor dan subfaktor SWOT yang telah dilakukan sebelumnya menggunakan metode Fuzzy Analytical Hierarchy Process (Fuzzy AHP) menghasilkan kelemahan (weaknesses) sebagai faktor dengan nilai bobot paling tinggi diantara faktor lainnya dan subfaktor potensi pasar yang luas (O1) sebagai subfaktor dengan nilai bobot

paling tinggi diantara 20 subfaktor lainnya. Adapun hasil ini memperlihatkan bahwa menurut para ahli, potensi pasar untuk perusahaan produsen ERP masih sangat luas, namun sayangnya perusahaan belum dapat menggarap potensi tersebut secara optimal karena beberapa subfaktor kelemahan yang dimiliki.

3.7. Hasil Prioritas Strategi

Evaluasi performa alternatif strategi yang dilakukan menggunakan metode TOPSIS dengan menilai keterkaitan antara strategi dengan faktor dan subfaktor SWOT menghasilkan beberapa prioritas strategi untuk meningkatkan bisnis perusahaan. Strategi yang diprioritaskan merupakan strategi yang memiliki nilai terdekat dari nilai ideal positif dan terjauh dari nilai ideal negatif, ditunjukkan dengan nilai performa (CCi). Berdasarkan hasil penilaian performa (impact) dari setiap strategi, didapatkan lima strategi teratas dalam meningkatkan bisnis perusahaan, yakni membentuk komunitas untuk meningkatkan brand awareness (WO4), memperluas jaringan pemasaran dengan menerapkan strategi joint marketing (SO1), menawarkan pendekatan skema bisnis baru melalui revenue-sharing (SO3), mengembangkan produk berbasis cloud (SO2), dan menjalin kerja sama dengan mitra reseller baru untuk tujuan ekspansi pasar (WT1).

4.2. Rancangan Implementasi Strategi

Memperluas jaringan pemasaran dengan menerapkan strategi joint marketing (SO1)

Selama tahun 2018 sampai 2021, dengan kapasitas internal yang dimiliki saat ini, ERS hanya mendapatkan 56 pipeline dengan tingkat akuisisi rata-rata 4 klien per tahun. Dengan kondisi tersebut, ERS tidak bisa hanya mengandalkan kapabilitas sdm pemasaran internal. Oleh karena itu, perusahaan harus mengoptimalkan kerja sama dengan mitra strategis untuk melakukan upaya pemasaran bersama agar dapat memperoleh akses ke pasar atau saluran baru. Strategi joint marketing dimaksudkan untuk menambah leads (calon klien) yang kemudian dapat ditindaklanjuti oleh tenaga pemasar dengan melakukan pendekatan awal. Namun, calon klien yang telah mendapatkan informasi awal mengenai ERP ERS dan tertarik harus segera ditindaklanjuti oleh sdm pemasaran ERS. Dengan demikian, selanjutnya diperlukan kapabilitas sdm pemasaran ERS yang dapat mengkomunikasikan nilai produk maupun layanan perusahaan kepada klien dan menangkap kebutuhan klien. Oleh karena itu diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan kapabilitas tenaga pemasar melalui pelatihan yang terprogram dan sistematis. Strategi ini berbeda dari strategi kemitraan yang sebelumnya dimiliki oleh perusahaan, dimana mitra hanya memberikan calon leads bagi perusahaan, kemudian proses selanjutnya yakni proses pendekatan hingga contracting akan ditangani oleh perusahaan. Strategi ini merupakan strategi cross-selling, dimana sumber daya manusia yang dimiliki oleh mitra akan menjadi tenaga pemasaran tambahan yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan proses pemasaran hingga tahap initiation (pendekatan), sehingga akan meningkatkan tingkat keberhasilan penjualan.

Menawarkan pendekatan skema bisnis baru melalui revenue sharing (SO3)

Seperti halnya implementasi produk ERP pada umumnya, implementasi produk ERP ERS juga membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Walaupun ERS telah menawarkan beberapa skema bisnis seperti lisensi, subscription, dan transaction fee untuk menyesuaikan kemampuan target pasar mereka, tetapi masih terdapat 74% calon klien yang membatalkan rencana pengimplementasian sistem ERS karena produk ERP ERS yang dianggap tidak sesuai dengan budget investasi mereka miliki. Oleh karena itu, dibutuhkan opsi skema bisnis yang baru yang lebih murah bagi klien namun tetap dapat menghasilkan revenue yang menguntungkan bagi ERS. Salah satu opsi adalah dengan

menyediakan skema bisnis revenue sharing, dimana tambahan revenue yang diperoleh klien sebagai dampak implementasi sistem ERP akan dibagi berdasarkan proporsi yang disepakati bersama oleh kedua belah pihak. Skema bisnis ini diharapkan dapat menangkap potensi klien yang sebenarnya merasa tertarik dengan produk ERP ERS tetapi tidak memiliki budget investasi yang cukup, sehingga dengan penerapan strategi revenue sharing ini diharapkan akan meningkatkan keberhasilan penjualan.

Membentuk komunitas praktik (CoP) untuk meningkatkan brand awareness (WO4)

Berdasarkan beberapa penelitian yang dilakukan, komunitas praktik (CoP) diyakini dapat meningkatkan brand awareness. Namun, perlu dilakukan langkah-langkah untuk membangun CoP yang dapat menyediakan media bagi anggota untuk saling berkomunikasi, berbagi informasi dan pengetahuan, serta berkolaborasi untuk memberikan ide-ide baru untuk perbaikan produk dan pemecahan masalah bersama. Namun, agar CoP dapat memberikan manfaat yang nyata bagi perusahaan, perusahaan harus: 1. Mengidentifikasi CoP potensial yang akan meningkatkan kemampuan strategis perusahaan 2. Menyediakan infrastruktur yang akan mendukung komunitas dan memungkinkan mereka untuk menerapkan keahlian mereka secara efektif 3. Menggunakan metode non tradisional untuk menilai manfaat CoP bagi perusahaan Untuk membentuk CoP, perusahaan harus mendefinisikan tujuan dan misi dari komunitas. Setelah lingkungan yang tepat terbentuk, perlu dirumuskan suatu pernyataan yang berisi ajakan untuk bertindak yang dapat mendorong proses kolaborasi maupun pembelajaran. Pernyataan ajakan untuk bertindak ini dapat berupa sebuah kalimat yang sederhana, namun idealis yang dikomunikasikan melalui channel yang populer digunakan oleh anggota komunitas sasaran. Ajakan ini harus disampaikan terlebih dahulu kepada anggota perintis karena mereka yang nantinya akan mempengaruhi bentuk awal komunitas dan diharapkan dapat menarik anggota lain secara masif. Untuk mengkomunikasikan pengumuman, mendapatkan umpan balik dari anggota komunitas, dan menyampaikan penghargaan kepada anggota komunitas atas kontribusi mereka, dapat digunakan beberapa alat.

Brand awareness menjadi kelemahan utama yang menjadi akar masalah dari beberapa alasan kegagalan proses penjualan di perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, konsep CoP dapat diterapkan dalam rangka membangun brand awareness. CoP yang dibentuk diharapkan dapat mengkolaborasikan semua ide, pengetahuan, dan pengalaman dari anggota yang merupakan pimpinan penentu kebijakan dan staff pelaksana proses bisnis dalam perusahaan klien. Dengan demikian, kolaborasi tersebut diharapkan dapat memberikan ide-ide baru mengenai perbaikan dan peningkatan kualitas produk, serta mengidentifikasi solusi bagi masalah yang kompleks dan mendapatkan cara-cara terbaik dalam penerapannya. Oleh karena itu, keanggotaan CoP yang dibentuk oleh ERS terdiri dari: 1. Jajaran eksekutif dari ERS yang terkait, tim pengembangan produk dan pengembangan bisnis (termasuk pemasaran), serta client support 2. Para eksekutif penentu kebijakan dalam perusahaan klien, para staf pelaksana proses bisnis Selanjutnya, agar pembentukan CoP ini dapat memperkuat eksistensi brand ERS di pasar ERP lokal, maka keanggotaan CoP harus diperluas dengan menambahkan : 1. Eksekutif (C-Level) dan para manajer penanggungjawab proses bisnis dari perusahaan-perusahaan yang menjadi target ERS 2. Kalangan akademisi (dosen dan mahasiswa) dari program studi terkait (misalnya Teknik Industri, Manajemen, Sistem Informasi) 3. Para peneliti, konsultan, dan pemerhati sistem solusi digital untuk peningkatan kualitas proses bisnis dalam perusahaan.

4. CONCLUSION

Dari 35 subfaktor SWOT yang dikumpulkan melalui studi literatur, diperoleh 20 subfaktor SWOT yang berpengaruh terhadap peningkatan bisnis perusahaan berdasarkan penilaian ahli. Didapatkan faktor kelemahan (weaknesses) sebagai faktor dengan tingkat kepentingan tertinggi dari 4 faktor SWOT. Sementara itu, subfaktor potensi pasar yang luas (O1) memiliki tingkat kepentingan tertinggi dari 20 subfaktor SWOT. Strategi peningkatan bisnis yang memiliki nilai performa tertinggi berdasarkan metode TOPSIS adalah membentuk komunitas (Community of Practice) untuk meningkatkan brand awareness. Strategi peningkatan bisnis berdasarkan Action Priority Matrix adalah memperluas jaringan pemasaran dengan menerapkan strategi joint marketing, menawarkan pendekatan skema bisnis baru melalui revenue-sharing, serta membentuk komunitas untuk meningkatkan brand awareness.

REFERENCES

- Aldea, A., Iacob, M.-E., Quartel, D., & Franken, H. (2013). Strategic planning and enterprise architecture. *Proceedings of the First International Conference on Enterprise Systems: ES 2013*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/ES.2013.6690089>
- Avikal, S., Nigam, M., & Ram, M. (2022). A hybrid multi criteria decision making approach for consultant selection problem in ERP project. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 13(S2), 941–950. <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01505-0>
- Ayağ, Z., & Samanlıoğlu, F. (2020). A hesitant fuzzy linguistic terms set-based AHP-TOPSIS approach to evaluate ERP software packages. *International Journal of Intelligent Computing and Cybernetics*, 14(1), 54–77. <https://doi.org/10.1108/IJICC-07-2020-0079>
- Ayhan, M. B. (2013). A Fuzzy Ahp Approach For Supplier Selection Problem: A Case Study In A Gearmotor Company. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 4(3), 11–23. <https://doi.org/10.5121/ijmvsc.2013.4302>
- Azevedo, P. S., Azevedo, C., & Romão, M. (2014). Application Integration: Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in the Hospitality Industry. A case study in Portugal. *Procedia Technology*, 16, 52–58. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.067>
- Azimifard, A., Moosavirad, S. H., & Ariafar, S. (2018). Selecting sustainable supplier countries for Iran's steel industry at three levels by using AHP and TOPSIS methods. *Resources Policy*, 57, 30–44. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.01.002>
- Basu, R., Upadhyay, P., Das, M. C., & Dan, P. K. (2012). An approach to identify issues affecting ERP implementation in Indian SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(1). <https://doi.org/10.3926/jiem.416>
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Bhatt, N., Guru, S., Thanki, S., & Sood, G. (2021). Analysing the factors affecting the selection of ERP package: a fuzzy AHP approach. *Information Systems and E-Business Management*, 19(2), 641–682. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00521-8>
- Cayir Ervural, B., Zaim, S., Demirel, O. F., Aydin, Z., & Delen, D. (2018). An ANP and fuzzy TOPSIS-based SWOT analysis for Turkey's energy planning. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 82, 1538–1550. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.06.095>

- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Fragidis, L., & Symeonidis, S. (2016). Critical success factors for ERP implementation in SMEs. *Proceeding of 2016 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS)*, 1243–1252. <https://doi.org/10.15439/2016F37>
- Dias, S., Espadinha-Cruz, P., & Matos, F. (2023). A Porter's Five Forces Model Proposal for Additive Manufacturing Technology: A Case Study in Portuguese industry. *Procedia Computer Science*, 217, 165–176. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.212>
- Efe, B. (2016). An integrated fuzzy multi criteria group decision making approach for ERP system selection. *Applied Soft Computing*, 38, 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2015.09.037>
- Elragal, A., & Haddara, M. (2012). The Future of ERP Systems: look backward before moving forward. *Procedia Technology*, 5, 21–30. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.003>
- Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. <https://doi.org/10.4324/9780203771495>
- GENÇ, T., KABAK, M., ÖZCEYLAN, E., & ÇETINKAYA, C. (2018). EVALUATION OF NATURAL GAS STRATEGIES OF TURKEY IN EAST MEDITERRANEAN REGION: A STRENGTHS-WEAKNESSES-OPPORTUNITIES-THREATS AND ANALYTIC NETWORK PROCESS APPROACH. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(3), 1041–1062. <https://doi.org/10.3846/20294913.2016.1253043>
- Gupta, H., & Barua, M. K. (2018). A framework to overcome barriers to green innovation in SMEs using BWM and Fuzzy TOPSIS. *Science of The Total Environment*, 633, 122–139. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2018.03.173>
- Haddara, M. (2014). ERP Selection: The SMART Way. *Procedia Technology*, 16, 394–403. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.105>
- Hsu, P.-F. (2013). Integrating ERP and e-business: Resource complementarity in business value creation. *Decision Support Systems*, 56, 334–347. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2013.06.013>
- Hwang, C.-L., Lai, Y.-J., & Liu, T.-Y. (1993). A new approach for multiple objective decision making. *Computers & Operations Research*, 20(8), 889–899. [https://doi.org/10.1016/0305-0548\(93\)90109-V](https://doi.org/10.1016/0305-0548(93)90109-V)
- Ibarra, D., Ganzarain, J., & Igartua, J. I. (2018). Business model innovation through Industry 4.0: A review. *Procedia Manufacturing*, 22, 4–10. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.002>
- Jasper, M., & Crossan, F. (2012). What is strategic management? *Journal of Nursing Management*, 20(7), 838–846. <https://doi.org/10.1111/jonm.12001>
- Kahraman, C., Demirel, N. Ç., Demirel, T., & Ateş, N. Y. (2008). *A SWOT-AHP Application Using Fuzzy Concept: E-Government in Turkey*. https://doi.org/10.1007/978-0-387-76813-7_4
- Karande, P., & Chakraborty, S. (2012). A Fuzzy-MOORA approach for ERP system selection. *Decision Science Letters*, 11–21. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2012.07.001>

- Kilic, H. S., Zaim, S., & Delen, D. (2014). Development of a hybrid methodology for ERP system selection: The case of Turkish Airlines. *Decision Support Systems*, 66, 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.06.011>
- Lin, C.-T., Chen, C.-B., & Ting, Y.-C. (2011). An ERP model for supplier selection in electronics industry. *Expert Systems with Applications*, 38(3), 1760–1765. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.102>
- Mahmood, F., Khan, A. Z., & Bokhari, R. H. (2019). ERP issues and challenges: a research synthesis. *Kybernetes*, 49(3), 629–659. <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0699>
- Mardani, A., Jusoh, A., MD Nor, K., Khalifah, Z., Zakwan, N., & Valipour, A. (2015). Multiple criteria decision-making techniques and their applications – a review of the literature from 2000 to 2014. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 516–571. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1075139>
- Mišanková, M., & Kočíšová, K. (2014). Strategic Implementation as a Part of Strategic Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 861–870. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.931>
- Mora Cortez, R., Højbjerg Clarke, A., & Freytag, P. V. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 126, 415–428. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.070>
- Naveed, Q. N., Islam, S., Qureshi, M. R. N. M., Aseere, A. M., Rasheed, M. A. A., & Fatima, S. (2021). Evaluating and Ranking of Critical Success Factors of Cloud Enterprise Resource Planning Adoption Using MCDM Approach. *IEEE Access*, 9, 156880–156893. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3129523>
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571–579. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30301-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30301-X)
- Pariasa, I. I., Anam, M. A. S., & Hardana, A. E. (2021). Sorbitol production optimization in B2B industry with six sigma approach. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 733(1), 12056. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/733/1/012056>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Ruivo, P., Johansson, B., Sarker, S., & Oliveira, T. (2020). The relationship between ERP capabilities, use, and value. *Computers in Industry*, 117, 103209. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103209>
- Saaty, T. L. (1994). How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process. *Interfaces*, 24(6), 19–43. <https://doi.org/10.1287/inte.24.6.19>
- Statista.com. (2018). Enterprise software spending in Indonesia in 2014 and 2019. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/824377/indonesia-enterprise-software-spend/>
- Tsai, W.-H., Lee, P.-L., Shen, Y.-S., & Lin, H.-L. (2012). A comprehensive study of the relationship between enterprise resource planning selection criteria and enterprise resource planning system success. *Information & Management*, 49(1), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.09.007>
- Turcksin, L., Bernardini, A., & Macharis, C. (2011). A combined AHP-PROMETHEE approach for selecting the most appropriate policy scenario to stimulate a clean vehicle fleet.

Procedia - Social and Behavioral Sciences, 20, 954–965.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.08.104>

- Uddin, M. R., Al Noman, A., Tasnim, F., Nafisa, N., & Hossain, S. (2021). A Hybrid MCDM Approach based on AHP, and TOPSIS to select an ERP system in Bangladesh. *2021 International Conference on Information and Communication Technology for Sustainable Development (ICICT4SD)*, 161–165.
<https://doi.org/10.1109/ICICT4SD50815.2021.9396932>
- Yang, T., & Hung, C.-C. (2007). Multiple-attribute decision making methods for plant layout design problem. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 23(1), 126–137.
<https://doi.org/10.1016/j.rcim.2005.12.002>
- Yaseen, M., Mustapha, A., & Ibrahim, N. (2020). Prioritization of Software Functional Requirements from Developers Perspective. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(9). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0110925>