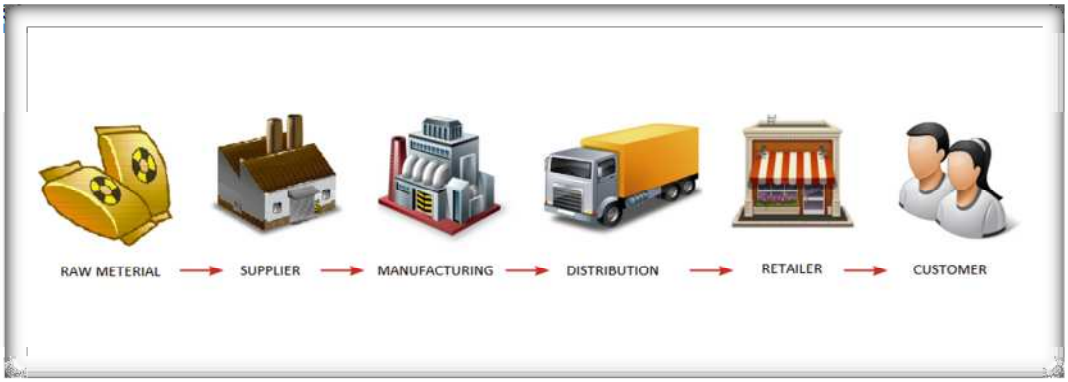
Bab 2
Tinjauan Pustaka

2.1. Manajemen Rantai Pasok

Manajemen rantai pasok (*supply chain management*) adalah metode atau pendekatan integratif untuk mengelola aliran produk, informasi dan uang secara terintegrasi yang melibatkan pihak-pihak mulai dari hulu ke hilir yang terdiri dari *supplier*, pabrik, jaringan distribusi maupun jasa-jasa logistik (Pujawan dan Mahendrawathi, 2010). Sedangkan *The Council of Logistics Management* mendefinisikan bahwa *supply chain management* adalah sistematika, koordinasi strategis dari fungsi bisnis tradisional dalam sebuah perusahaan swasta dan menyeberangi bidang usaha dalam *supply chain* untuk tujuan meningkatkan kinerja jangka panjang dari perusahaan individu dan *supply chain* sebagai keseluruhan. Berikut adalah gambaran sederhana proses manajemen rantai pasok.



Gambar 2.1. Proses Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management*)

Menurut Pujawan dan Mahendrawathi (2010), ada tiga macam aliran yang harus dikelola dalam suatu *supply chain*. Pertama adalah aliran barang yang mengalir dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*). Contohnya adalah bahan baku yang dikirim dari *supplier* ke pabrik. Setelah produk selesai diproduksi, mereka dikirim ke distributor, lalu ke pengecer atau *retail*, kemudian ke pemakai akhir. Kedua adalah aliran uang dan sejenisnya yang mengalir dari hilir ke hulu. Ketiga adalah aliran informasi yang bisa terjadi dari hulu ke hilir ataupun sebaliknya.

2.2. Pengukuran Kinerja Rantai Pasok

Istilah kinerja atau *performance* mengacu pada hasil *output* dan sesuatu yang dihasilkan dari proses yang telah dilakukan sebelumnya, hasil ini dapat diukur kinerjanya dengan perhitungan tertentu serta dapat dievaluasi dan dibandingkan dengan organisasi lain dengan tujuan mengetahui nilai dari hasil yang kita dapatkan dan menentukan strategi untuk dapat mempertahankan organisasi tersebut. Suatu manajemen rantai pasok dituntut untuk dapat melakukan integrasi antar fungsi dan proses yang terjadi didalamnya, agar manajemen rantai pasok tersebut dapat berjalan dengan baik dan dapat melayani *costomer* sebagai tujuan akhirnya, serta menghasilkan *benefit* dari proses tersebut.

Menurut Pujawan dan Mahendrawathi (2010), pendekatan proses dalam merancang sistem pengukuran kinerja *supply chain* memungkinkan kita untuk mengidentifikasikan masalah pada suatu proses sehingga bisa mengambil tindakan koreksi sebelum masalah tersebut meluas. Dengan mengamati kinerja proses *supply chain* dari waktu ke waktu kita dapat melakukan pencegahan dini apabila ada tanda-tanda proses berjalan di luar batas kendali.

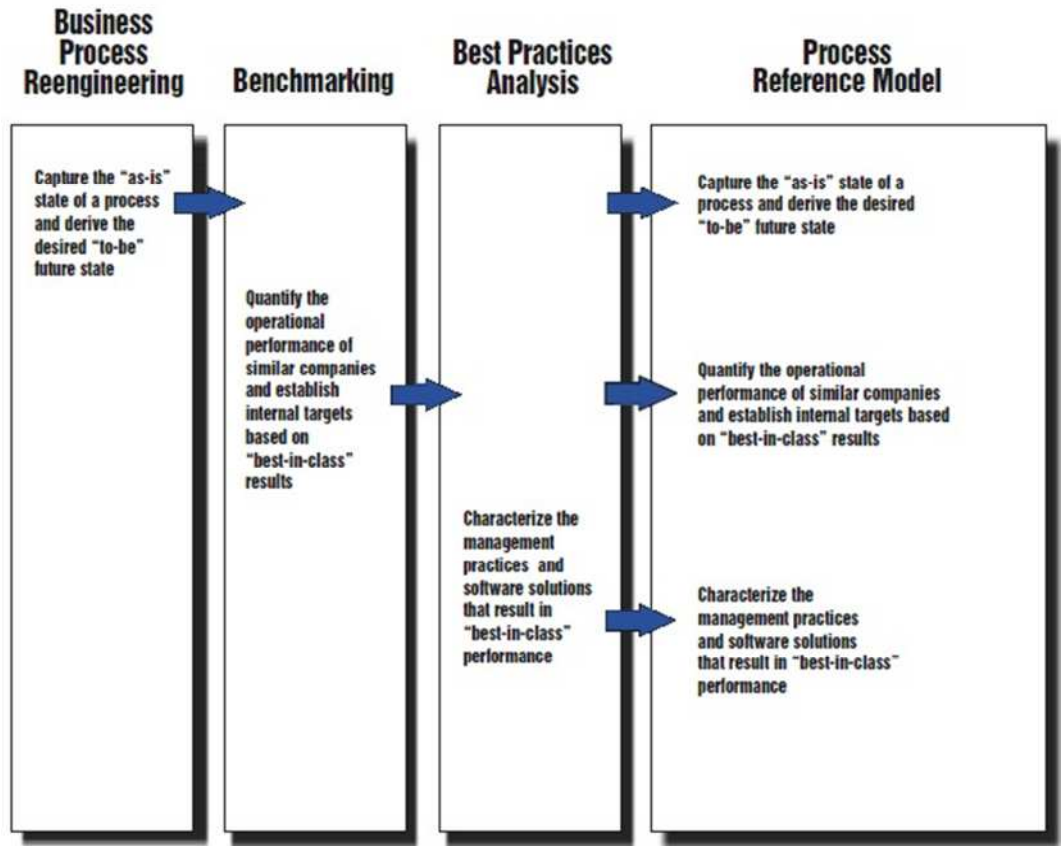
2.3. *Supply Chain Operations Reference* (SCOR)

Supply chain operations reference (SCOR) merupakan suatu referensi model yang digunakan untuk mengukur kinerja dari *supply chain*. Model SCOR dikembangkan oleh *Supply Chain Council* (SCC), yaitu suatu lembaga nirlaba yang didirikan pada tahun 1996 dan diprakarsai oleh beberapa organisasi/perusahaan seperti Bayer, Compaq, Procter & Gamble, Lockheed Martin, Nortel, Rockwell Semiconductor, Texas Instruments, 3M, Cargill, Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM) dan ARM (*Advance Manufacturing Research*).

Model SCOR mengkombinasikan tiga elemen yaitu *business process reengineering*, *benchmarking* dan *process measurement* kedalam kerangka lintas

fungsi dalam *supply chain*. Ketiga elemen tersebut memiliki fungsi sebagai berikut (Pujawan dan Mahendrawathi, 2010) :

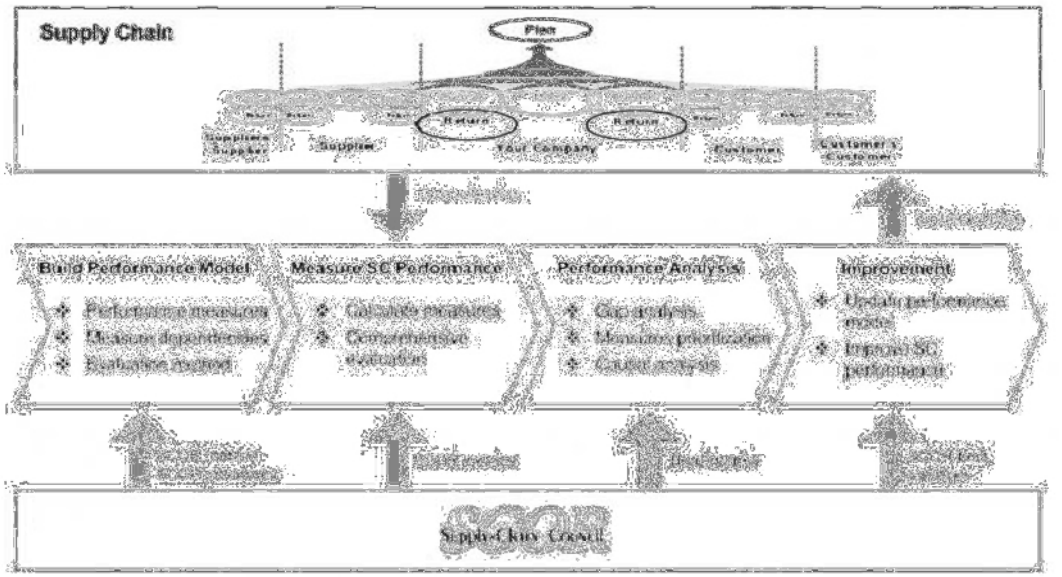
- *Business Process Reengineering* pada hakekatnya menangkap proses kompleks yang terjadi saat ini (*as-is*) dan mendefinisikan proses yang diinginkan (*to-be*).
- *Benchmarking* adalah kegiatan untuk mendapatkan data kinerja operasional dari perusahaan sejenis. Target internal kemudian ditentukan berdasarkan kinerja *best in class* yang diperoleh.
- *Process Measurement* berfungsi untuk mengukur, mengendalikan dan memperbaiki proses-proses *supply chain*.



Gambar 2.2. *Process Reference Model* (Sumber : *Supply Chain Council*)

Secara hirarki, model SCOR terdiri dari proses-proses yang saling terintegrasi dari pemasok-nya pemasok sampai pelanggan-nya pelanggan dimana semua proses

tersebut searah dengan strategi opersional, material, kerja dan aliran informasi perusahaan.



Gambar 2.3. Model *Supply Chain Operations Reference* (Sumber: *Supply Chain Council*)

Berdasarkan gambar diatas, terdapat dua konsep utama dalam pengukuran kinerja rantai pasok, yakni pengukuran kinerja (*performance measurement*) dan peningkatan kinerja (*performance improvement*). Pada sudut pandang pengukuran kinerja, kerangka tersebut mencakup semua aspek dari kumpulan mengukur kinerja (*performance measure*), mengukur ketergantungan (*measure dependencies*) sampai metode evaluasi (*evaluation method*). Sementara pada sudut pandang peningkatan kinerja, kerangka tersebut membentang di seluruh proses mulai dari langkah-langkah pemodelan, pengukuran, analisis dan peningkatan. Adapun penjelasan mengenai langkah-langkah tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a) Membangun Model Kinerja (*Build Performance Model*)

   Pada tahap ini model dari kinerja rantai pasok dibuat. Model kinerja ini terdiri dari tiga aspek yaitu :

   - Pengukuran kinerja memberikan pengukuran terstruktur yang seimbang, definisi dari ukuran dan perhitungan pengukuran serta metode pengumpulan data.

- Mengukur ketergantungan memetakan hubungan antara ukuran-ukuran kinerja yang merupakan dasar dari analisis selanjutnya.
- Metode evaluasi

b) Mengukur Kinerja *Supply Chain* (*Measure Supply Chain Performance*)

Proses pengukuran kinerja didalamnya terdiri dari perhitungan atribut rantai pasok dan evaluasi kinerja rantai pasok. Atribut dapat diukur berdasarkan definisi proses dari data yang terjadi pada proses *supply chain*. Evaluasi kinerja adalah sebuah proses memperhitungkan kembali atribut rantai pasok untuk mempresentasikan tingkat kepentingan dari setiap atribut yang diukur.

c) Analisa Kinerja (*Performance Analysis*)

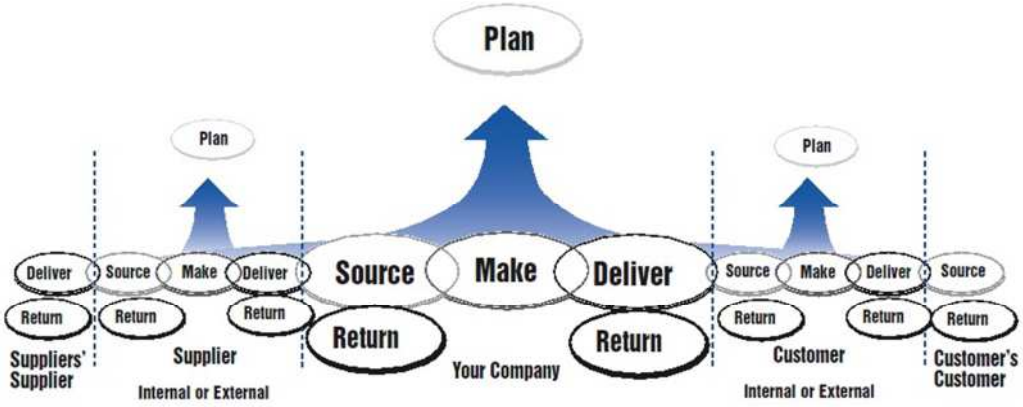
Pada tahapan ini akan menghasilkan beberapa metode analisis yang dipilih untuk pengambilan keputusan dan perbaikan yakni analisis tentang kesenjangan, prioritas atrubut dan analisis sebab akibat.

d) Peningkatan (*Improvement*)

Dari hasil pengukuran dan analisis kinerja rantai pasok, peningkatan dapat dilakukan dengan menganalisis tingkat kepentingan dan hubungan antar atribut kinerja, serta menganalisis kesenjangan dan rekayasa ulang proses. Sehingga dapat meningkatkan kinerja dari rantai pasok ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi perusahaan.

2.4. Ruang Lingkup Proses SCOR

Model SCOR membagi proses-proses *supply chain* menjadi 5 proses inti yaitu *PLAN*, *SOURCE*, *MAKE*, *DELIVER* dan *RETURN*.



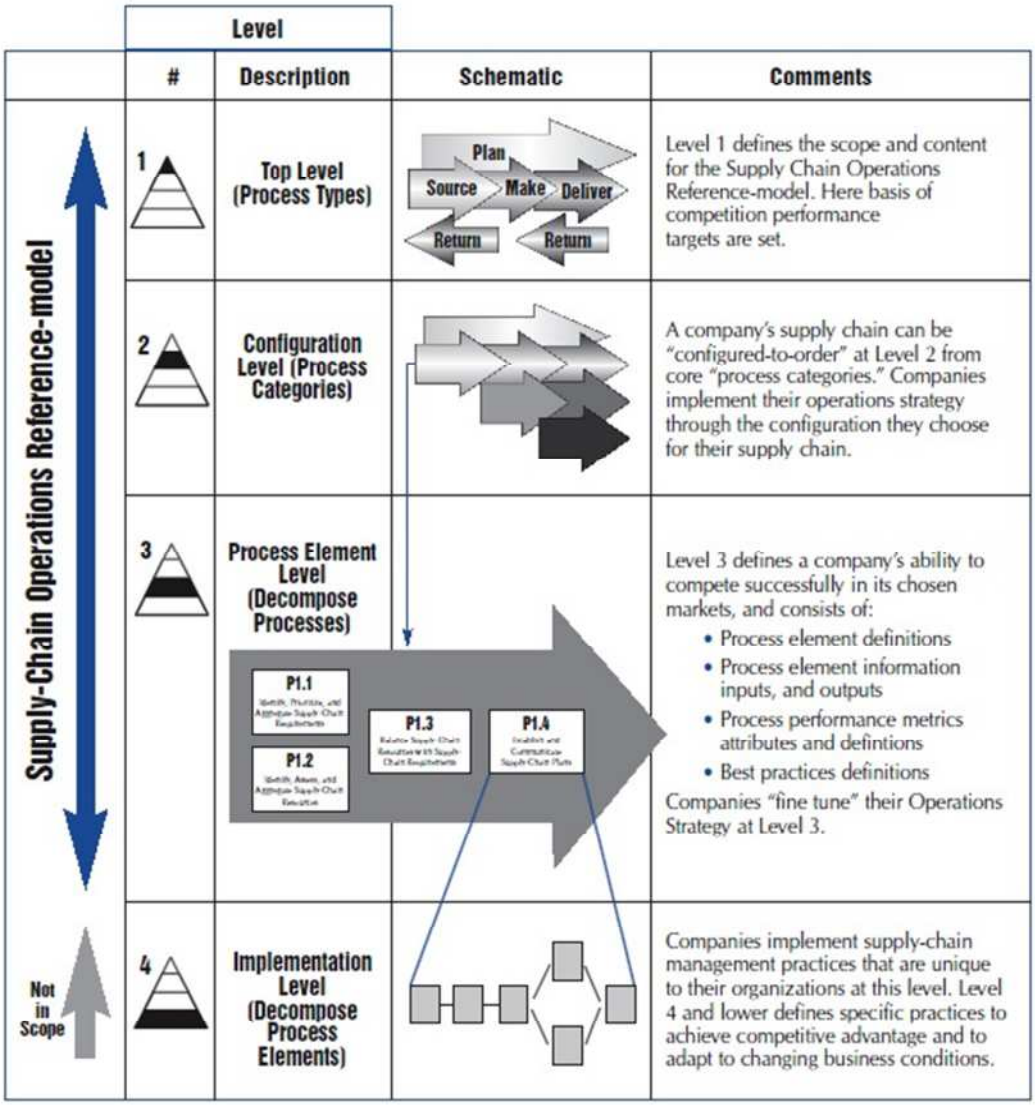
Gambar 2.4. Lima Proses Inti *Supply Chain* (Sumber : *Supply Chain Council*)

Ke lima proses berfungsi sebagai berikut (Pujawan dan Mahendrawathi, 2010) :

- *Plan* (Perencanaan), yaitu proses yang menyeimbangkan permintaan dan pasokan untuk menentukan tindakan terbaik dalam memenuhi kebutuhan pengadaan, produksi dan pengiriman. *Plan* mencakup proses menaksir kebutuhan distribusi, perencanaan dan pengendalian persediaan, perencanaan produksi, perencanaan material, perencanaan kapasitas dan melakukan penyesuaian *supply chain plan* dengan *financial plan*.
- *Source* (Pengadaan), yaitu proses pengadaan barang maupun jasa untuk memenuhi permintaan. Proses ini mencakup kegiatan penjadwalan pengiriman dari *supplier*, menerima, mengecek dan memberikan otorisasi pembayaran untuk barang yang dikirim *supplier*, memilih *supplier*, mengevaluasi kinerja *supplier* dan sebagainya. Jenis proses bisa berbeda tergantung pada apakah barang yang dibeli termasuk *stocked*, *make-to-order*, atau *engineer-to-order products*.
- *Make* (Produksi), yaitu proses untuk mentransformasi bahan baku / komponen menjadi produk yang diinginkan pelanggan. Kegiatan ini bisa dilakukan atas dasar ramalan untuk memenuhi target stok (*make-to-stock*), atas dasar pesanan (*make-to-order*). Proses yang terlibat di sini antara lain adalah penjadwalan produksi, melakukan kegiatan produksi dan melakukan pengetesan kualitas, mengelola barang setengah jadi (*work-in-process*), memelihara fasilitas produksi dan sebagainya.
- *Deliver* (Pengiriman), yaitu proses untuk memenuhi permintaan terhadap barang maupun jasa. Biasanya meliputi order manajemen, transportasi dan distribusi. Proses yang terlibat diantaranya adalah menangani pesanan dari pelanggan, memilih perusahaan jasa pengiriman, menangani kegiatan pergudangan produk jadi dan mengirim tagihan ke pelanggan.
- *Return* (Pengembalian), yaitu proses pengembalian atau menerima pengembalian produk karena berbagai alasan. Kegiatan yang terlibat antara lain identifikasi kondisi produk, meminta otorisasi pengembalian cacat, penjadwalan pengembalian dan melakukan pengembalian. *Post delivery customer support* juga merupakan bagian dari proses *return*.

2.5. Tingkatan/Level yang Terdapat pada Proses SCOR

Dalam proses SCOR mencakup 3 level detail proses serta 1 level implementasi yang merupakan aplikasi dari 3 level sebelumnya. Pada tiap level tersebut mempunyai kerterkaitan satu sama lainnya, sehingga diperlukan pengintegrasian untuk dapat menyambungkan satu sama lainnya.



Gambar 2.5. Level Detail Proses SCOR (Sumber : *Supply Chain Council*)

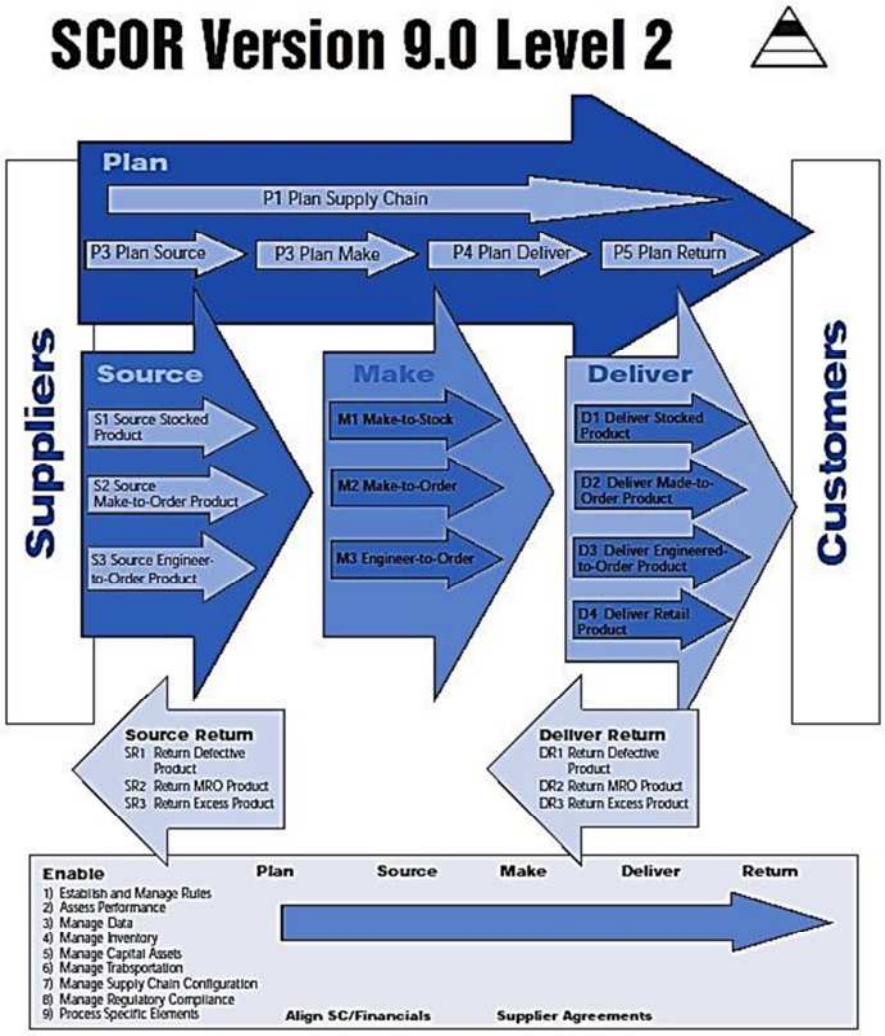
Tiap level tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Level 1, mendefinisikan ruang lingkup dan isi dari model SCOR (*plan*, *source*, *make*, *deliver* dan *return*). Selain itu pada tahap ini juga ditetapkan target-target performansi perusahaan untuk bersaing.

SCOR Process	Definitions
Plan	Processes that balance aggregate demand and supply to develop a course of action which best meets sourcing, production and delivery requirements
Source	Processes that procure goods and services to meet planned or actual demand
Make	Processes that transform product to a finished state to meet planned or actual demand
Deliver	Processes that provide finished goods and services to meet planned or actual demand, typically including order management, transportation management, and distribution management
Return	Processes associated with returning or receiving returned products for any reason. These processes extend into post-delivery customer support

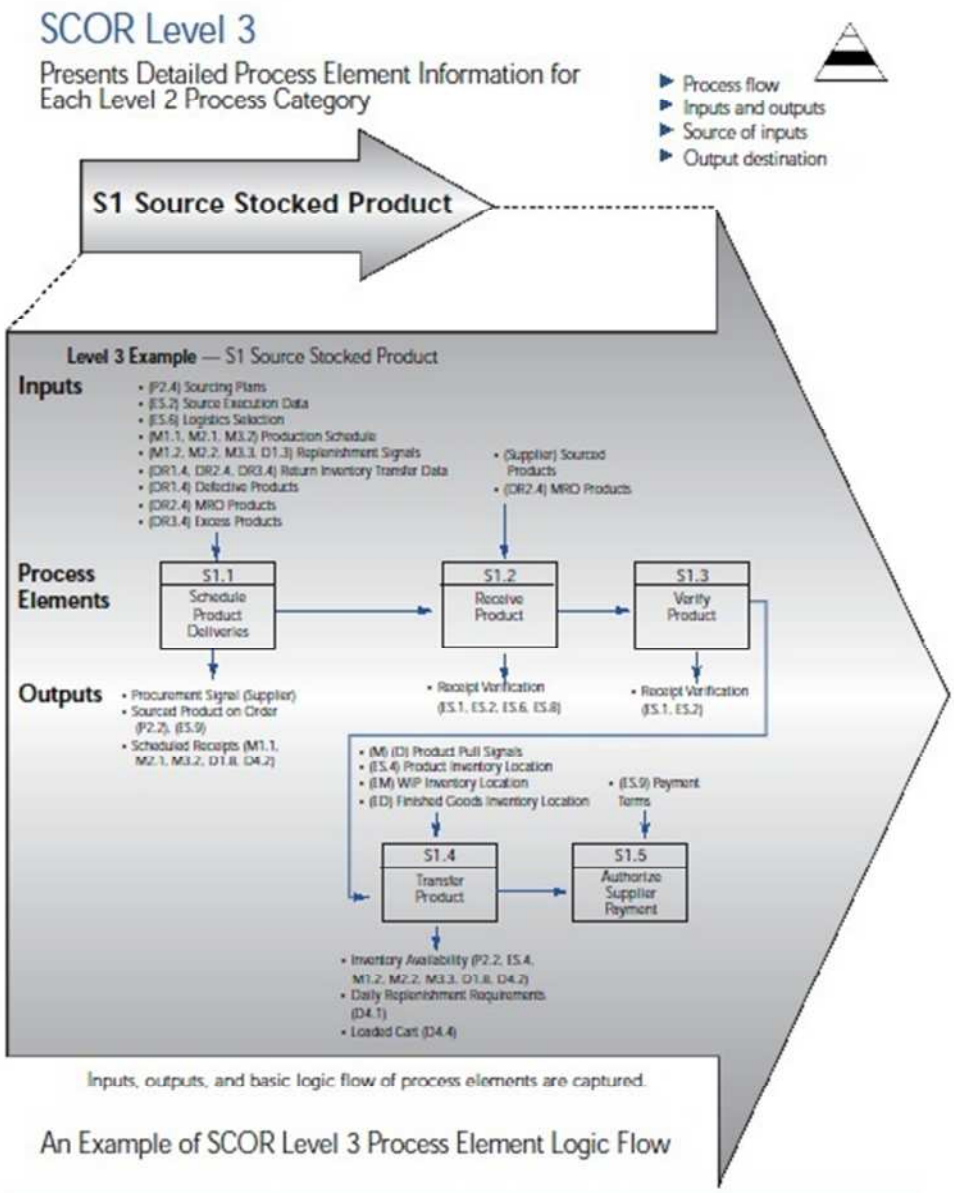
Gambar 2.6. Detail Proses Level 1 SCOR (Sumber : *Supply Chain Council*)

- Level 2, dikatakan sebagai konfigurasi level dimana *supply chain* perusahaan dapat dikonfigurasi berdasarkan sekitar 30 proses inti. Perusahaan bisa membentuk konfigurasi saat ini (*as-is*) maupun yang diinginkan (*to-be*).



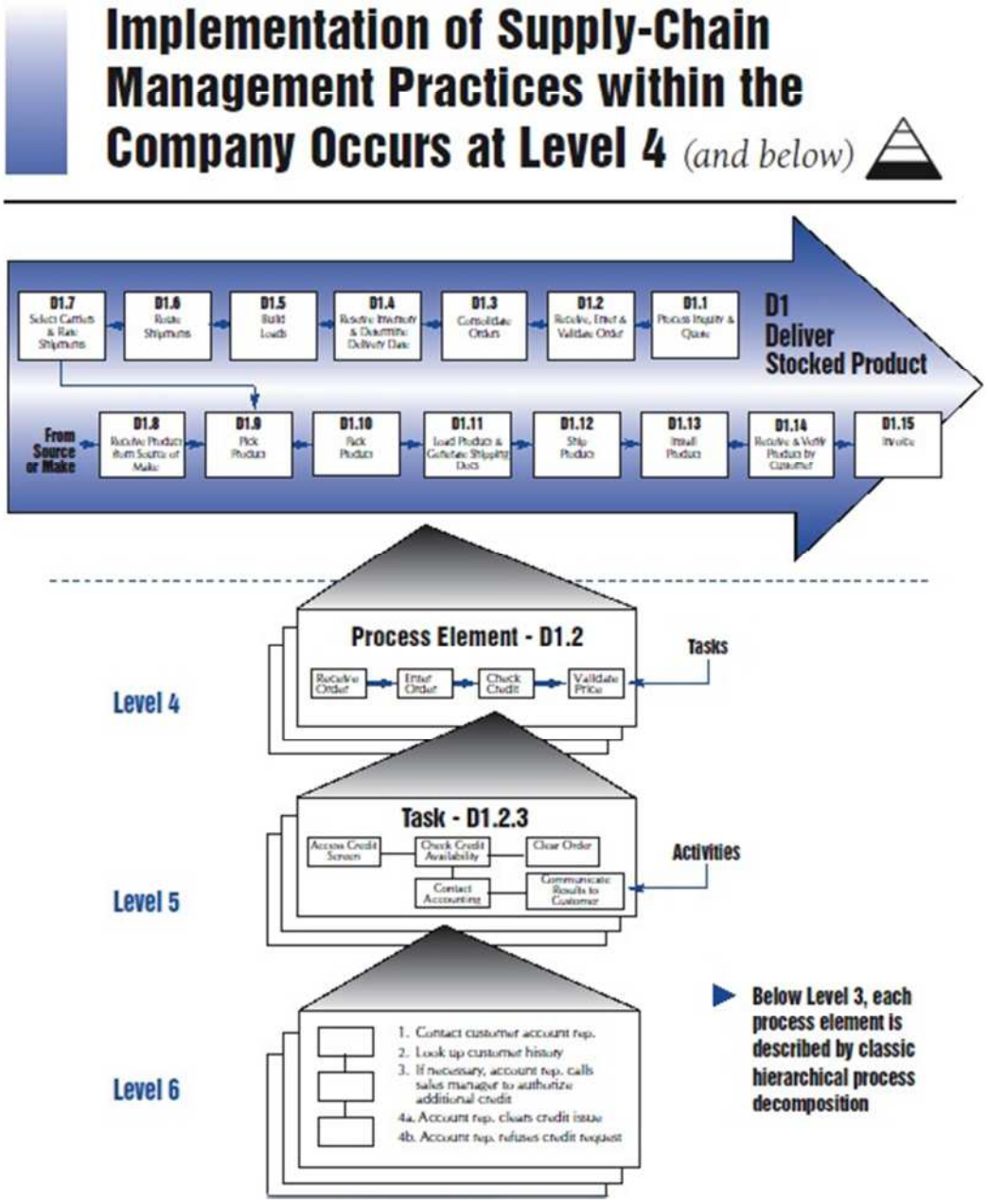
Gambar 2.7. Detail Proses Level 2 SCOR (Sumber : *Supply Chain Council*)

- Level 3, merupakan tahap dekomposisi proses-proses yang ada pada rantai pasok menjadi elemen-elemen yang mendefinisikan kemampuan perusahaan untuk berkompetisi/bersaing. Tahap ini terdiri dari definisi elemen-elemen proses, input dan output dari informasi mengenai proses elemen, metrik-metrik dari kinerja proses, *best practices* dan kapabilitas sistem yang diperlukan untuk mendukung *best practices*.



Gambar 2.8. Detail Proses Level 3 SCOR (Sumber : *Supply Chain Council*)

- Level 4, merupakan tahap implementasi yang memetakan program-program penerapan secara spesifik serta mendefinisikan perilaku-perilaku untuk mencapai *competitive advantage* dan beradaptasi terhadap perubahan kondisi bisnis yang dijalani.



Gambar 2.9. Detail Proses Level 4 SCOR (Sumber : *Supply Chain Council*)

Dengan menggunakan ke empat level SCOR model, suatu bisnis dapat dengan cepat dan tepat mendeskripsikan *supply chain* bagi perusahaan. Suatu *supply*

chain yang didefinisikan menggunakan pendekatan ini dapat juga dimodifikasi dan disusun ulang dengan cepat sesuai dengan perubahan permintaan bisnis dan pasar. Model SCOR memiliki suatu peran yang kuat dalam pelaksanaan *supply chain*. Model SCOR level 1 dan 2 menjaga manajemen untuk tetap fokus, sedangkan level 3 mendukung adanya diagnosis dan level 4 adalah implementasi dari level sebelumnya.

2.6. *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) Level 1

Pada level 1 SCOR model menggunakan sebuah matrik sebagai alat pengukuran kinerja rantai pasok yang memberikan dasar bagaimana kinerja dari proses-proses didalam *supply chain* diukur. Pengukuran kinerja ini harus reliable dan valid. *Reliability* berkaitan dengan konsistensi *research instrument*. Sedangkan validitas berkaitan dengan kepastian variable telah didefinisikan secara tepat dan *representative*.

Meskipun SCOR model menyediakan berbagai variasi ukuran kinerja untuk mengevaluasi *supply chain*, namun SCOR model tidak dapat memastikan apakah ukuran tersebut cocok untuk semua kategori industri. Dengan itu penyesuaian SCOR model terhadap perusahaan terkadang dibutuhkan. Pemilihan ukuran kinerja yang cocok disini dilakukan untuk tiap elemen proses termasuk untuk kinerja dari *supply chain*. Perhitungan dari sebuah metrik dimungkinkan tidak hanya pada proses data yang diukur namun juga perhitungan secara detai pada level yang lebih rendah.

Metrik SCOR model mempunyai 5 kriteria utama, yang pada tiap kriterianya mempunyai beberapa atribut performansi *supply chain* didalamnya, ke-5 kriteria utama itu adalah :

- *Supply Chain Reliability*, berkaitan dengan matrik rantai pasok yang berfokus pada kualitas barang dan jasa yang dihasilkan.
- *Supply Chain Responsiveness*, berkaitan dengan kecepatan waktu respons terhadap permintaan pelanggan.

- *Supply Chain Flexibility*, berkaitan dengan mengukur kemampuan adaptasi dari rantai pasok untuk memenuhi variasi permintaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- *Supply Chain Cost*, berkaitan dengan mengukur kinerja proses dari aspek langsung dan tidak langsung dalam rantai pasok termasuk didalamnya pelanggan, pemasok , desain dan ukuran agregat.
- *Supply Chain Asset*, berkaitan dengan mengukur penggunaan yang efisien dalam pengelolaan aset, termasuk modal tetap dan kerja.

Dari metrik level 1 yang ada pada SCOR model, terdapat 2 kategori utama performansi kinerja, yaitu *customer-facing* (penting bagi pelanggan/eksternal) dan *internal-facing* (penting bagi evaluasi internal). Berikut adalah ketentuan dalam perhitungan performansi *customer facing* pada *supply chain* menurut Bolstroff dan Rosenbaum (Hak Cipta : *Pragmatek Consulting Group Ltd*, 2001).

1. *Supply Chain Delivery Reliability*
   - *Delivery Performance* (Performansi pengiriman)
     = Jumlah pesanan terkirim / jumlah pesanan pelanggan…….....……(2.1)
   - *Fill Rates* (Laju pengisian atau rata-rata pemenuhan)
     = Rata-rata pengisian untuk inventori sesuai dengan pesanan……..……(2.2)
   - *Perfect Order Fulfillment* (Kemampuan pemenuhan pesanan)
     = Jumlah pesanan pelanggan terkirim / jumlah produksi…….....…(2.3)
2. *Supply Chain Responsiveness*
   - *Order Fulfillment Lead Time* (Waktu tunggu pemenuhan pesanan)
     = Jumlah hari *lead time* untuk konsumen…….....……(2.4)
3. *Supply Chain Flexibility*
   - *Supply Chain Response Time* (Waktu perusahaan menjalankan rantai pasoknya)
     = *Lead time* pemasok + waktu siklus manufaktur + *lead time* pemenuhan pesanan dalam gudang (stok) pesanan.…….....……(2.5)
   - *Production Flexibility* (Fleksibilitas waktu produksi)
     = Jumlah hari produksi tanpa perencanaan…….....……(2.6)

Setelah perhitungan performansi *customer facing*, lalu dilanjutkan dengan perhitungan performansi *internal facing*. Berikut adalah ketentuan dalam perhitungan performansi *internal facing* pada *supply chain* menurut Bolstroff dan Rosenbaum (Hak Cipta : *Pragmatek Consulting Group Ltd*, 2001).

1. *Supply Chain Cost*
   - *Cost of Goods* (Biaya material, biaya tenaga kerja langsung serta tak langsung)

     = Biaya material + biaya tenaga kerja langsung + biaya tenaga kerja tak langsung……...……(2.7)
   - *Supply Chain Management Cost* (Biaya yang terdapat pada proses *plan*, *source* dan *delivery*)

     = Biaya yang berhubungan dengan aliran informasi dan keuangan yang berkaitan dengan manajemen permintaan, biaya material, biaya inventori serta yang lainnya sesuai dengan kondisi perusahaan……..……(2.8)
   - *SG&A Cost* (Biaya penjualan, administrasi, *engineering* dan lab)

     = Biaya penjualan + biaya administrasi + biaya lab dan *engineering*.…(2.9)
   - *Warranty Cost or Returns Processing Cost* (Biaya langsung dan tak langsung dalam pengembalian produk)

     = Biaya pengembalian produk…….....……(2.10)
2. *Supply Chain Asset*
   - *Cash-to-Cash Cycle Time* (Waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk menerima pembayaran selama proses *supply chain* berlangsung)

     = [Biaya inventori / (biaya pokok penjualan / 365)] + [piutang / (total penjualan / 365)] – [utang / (biaya material / 365)] …….....……(2.11)
   - *Inventory Days of Supply* (Waktu inventori/penyimpanan yang optimal untuk menghasilkan keuntungan)

     = [Biaya inventori / (biaya pokok penjualan / 365)] …….....……(2.12)
   - *Asset Turns* (Pengembalian aset)

     = Profit / total aset…….....……(2.13)

Berikut adalah tabel penyajian hasil pengukuran SCOR level 1 yang dihitung berdasarkan atribut performansi *reliability*, *responsiveness*, *flexibility*, *cost* dan *asset* pada proses *supply chain*, yang disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1. Atribut Kinerja SCOR Level 1 (Sumber : *Supply Chain Council*)

Level 1 Performance Metrics	*Customer Facing*			*Internal Facing*	
	Supply Chain Reliability	*Supply Chain Responsiveness*	*Supply Chain Flexibility*	*Supply Chain Cost*	*Supply Chain Asset*
Delivery Performance	√				
Fill Rates	√				
Perfect Order Fulfillment	√				
Order Fulfillment Lead Time		√			
Supply Chain Response Time			√		
Production Flexibility			√		
Cost of Goods				√	
Supply Chain Management Cost				√	
SG&A Cost				√	
Warranty / Return Processing Cost				√	
Cash-to-Cash Cycle Time					√
Inventory Days of Supply					√
Asset Turns					√

2.7. Perbandingan (*Benchmarking*) Performansi Rantai Pasok

Perbandingan (*benchmarking*) adalah kegiatan membandingkan proses maupun kinerja suatu organisasi relatif terhadap proses maupun kinerja perusahaan referensi, utamanya dalam hal ini adalah perusahaan sejenis yang tergolong *best in class*. *Benchmarking* bertujuan untuk mengetahui dimana posisi perusahaan relatif terhadap kompetitor atau perusahaan acuan, mengidentifikasikan pada

aspek mana perusahaan lebih baik dan pada aspek mana perusahaan membutuhkan perbaikan (Pujawan dan Mahendrawathi, 2010).

Berikut adalah ketentuan dalam perhitungan pernadingan performansi *supply chain* menurut Bolstroff dan Rosenbaum (Hak Cipta : *Pragmatek Consulting Group Ltd*, 2001).

1. *Profitability*
   - *Gross Margin* (Margin kotor)
     = (Pendapatan usaha – biaya pokok penjualan) / pendapatan usaha..…(2.14)
   - *Operating Income* (Pendapatan operasional)
     = (Pendapatan usaha – biaya pokok penjualan – biaya SG&A) / pendapatan usaha…….....……(2.15)
   - *Net Income* (Pendapatan bersih)
     = (Pendapatan usaha – biaya pokok penjualan – biaya SG&A – pajak) / pendapatan usaha…….....……(2.16)
2. *Effectiveness of Return*
   - *Return on Assets* (Tingkat pengembalian aset/modal)
     = Pendapatan bersih / total aset…….....……(2.17)

Berikut adalah tabel penyajian perbandingan performansi rantai pasok, hasil yang disajikan berupa jumlah uang dan tingkat persentase atribut performansi dari hasil perhitungan yang telah dilakukan.

Tabel 2.2. Perbandingan Performansi Rantai Pasok

Perbandingan Perusahaan	*Revenue*	*SG&A*	*Cost of Goods*	*Cash-to-Cash Cycle Time*	*Inventory Days of Supply*	*Asset Turns*	*Gross Margin*	*Operating Income*	*Net Operating Income*	*Return on Assets*
Company A										
Company B										
Industry Parity										
Industry Advantage										
Industry Superior										

Berikut adalah tabel penyajian perbandingan performansi rantai, yang dihitung berdasarkan jumlah uang (dalam miliar rupiah) dari hasil perhitungan yang telah dilakukan.

Tabel 2.3. Perbandingan Performansi Rantai Pasok (dalam miliar rupiah)

Perbandingan Perusahaan	*Revenue*	*SG&A*	*Cost of Goods*	*Inventory*	*Receivable*	*Total Assets*	*Gross Margin*	*Operating Income*	*Net Operating Income*
Company A									
Company B									

2.8. Analisis Gap

Analisis gap adalah suatu metode untuk mencari kesesuaian kondisi dan situasi aktual perusahaan dengan kondisi yang digambarkan dalam standar tertentu. Tujuannya adalah untuk menilai apa yang telah dilakukan perusahaan dibandingkan dengan bentuk pola kondisi penerapan tertentu menuju sistem tujuan. Analisis gap juga merupakan salah satu langkah yang sangat penting dalam tahapan perencanaan maupun tahapan evaluasi kinerja. Metode ini merupakan salah satu metode yang umum digunakan dalam pengelolaan manajemen internal suatu lembaga/perusahaan. Secara harfiah kata “gap” mengindikasikan adanya suatu perbedaan (*disparity*) antara satu hal dengan hal lainnya.

Analisis gap ini dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithamet dan Barry dalam serangkaian penelitian terhadap studi kasus yang diambil. Analisis gap ini dapat dikatakan sebagai alat analisis yang mempunyai pendekatan *bottom-up* yang dapat memberikan input berharga bagi suatu organisasi manajemen, terutama dalam perbaikan dan peningkatan kinerja. Analisis gap membantu suatu organisasi perusahaan dalam mengungkapkan yang mana harus diperbaiki, sehingga perusahaan tersebut dapat melakukan *improvement* ke arah yang lebih baik, untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan meningkatkan pelayanan kepada konsumen.

2.9. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis, dalam hal ini adalah menentukan posisi perusahaan.

- Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan (*strengths*) merupakan sebuah faktor pendorong dan kekuatan yang berasal dari dalam perusahaan, dimana kekuatan disini meliputi semua komponen-komponen perusahaan baik sumber daya maupun kemampuan lain yang dapat dioptimalkan sehingga bernilai positif untuk pengembangan perusahaan.

- Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan (*weaknesses*) merupakan suatu faktor kekuatan "yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan" namun tidak ada, yang akhirnya menjadi kelemahan dalam perusahaan tersebut. Maka *weaknesses* berarti kekurangan-kekurangan yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri.

- Peluang (*Opportunities*)

Peluang (*opportunities*) merupakan faktor pendukung dalam pengembangan maupun stabilitas perusahaan maupun pelaksanaan produksi. Faktor pendukung ini merupakan faktor yang berasal dari eksternal perusahaan, bukan dari internal perusahaan**.**

- Ancaman (*Threats*)

Ancaman (*threats*) merupakan faktor penghambat atau hal-hal yang dapat mengancam perkembangan maupun stabilitas perusahaan atau pelaksanaan produksi, atau bahkan dapat mengancam keberadaan perusahaan tersebut. Faktor ini juga berasal dari eksternal perusahaan, bukan dari internal perusahaan**.**