

**ANALISIS STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS PADA TOKO X, DI BANDUNG)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Fritz Setyadi

2011120034

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT  
Nomor: 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)  
BANDUNG  
2017**

**ANALISIS STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS PADA TOKO X, DI BANDUNG)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Fritz Setyadi

2011120034

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**  
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT  
Nomor: 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)  
**BANDUNG**  
**2017**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**



**ANALISIS STRATEGI UNTUK Meningkatkan Kinerja Perusahaan  
(Studi Kasus Pada Toko X, di Bandung)**

Oleh :  
Fritz Setyadi  
2011120034

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, Januari 2017

Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,

**Triyana Iskandarsyah, Dra., MSi**

Pembimbing

**Catharina Tan Lian Soei, Dra., MM**



## PERNYATAAN :

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,  
Nama : Fritz Setyadi  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 04 Agustus 1992  
Nomor pokok : 2011120034  
Program studi : Manajemen  
Jenis naskah : Skripsi

### JUDUL

**Analisis Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Toko X, di Bandung)**

Dengan,  
Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra. MM.

### SAYA MENYATAKAN

Adalah benar – benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*Plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU. No.20 Tahun 2003:  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,  
Dinyatakan tanggal: Januari 2017  
Pembuat pernyataan:



(Fritz Setyadi)

## **PERNYATAAN :**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,  
Nama : Fritz Setyadi  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 04 Agustus 1992  
Nomor pokok : 2011120034  
Program studi : Manajemen  
Jenis naskah : Skripsi

### **JUDUL**

**Analisis Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Toko X, di Bandung)**

Dengan,  
Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra. MM.

### **SAYA MENYATAKAN**

Adalah benar – benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*Plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU. No.20 Tahun 2003:  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,  
Dinyatakan tanggal: Januari 2017  
Pembuat pernyataan:

(Fritz Setyadi)

## Abstrak

Kerja sama yang disepakati oleh pemerintah Indonesia dan pemerintah negara ASEAN lainnya, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Kerja sama ini tidak memberikan dampak secara langsung, tetapi membuka peluang serta ancaman bagi sektor ekonomi Indonesia. Dimungkinkan dengan masuknya penanam modal asing, produk asing, tenaga kerja asing yang lebih mudah akibat kerja sama ini.

Salah satu sektor yang terkena dampaknya adalah sektor tekstil dan produk tekstil. Dengan adanya kerja sama di atas persaingan bisnis di industri tekstil dan produk tekstil akan semakin berat. Karena selama ini produk tekstil dalam negeri telah bersaing dengan produk pada pasar internasional dan nasional, sekarang ditambah dengan masuknya produk dari negara ASEAN. Pertumbuhan industri tekstil dan produk tekstil di Jawa Barat mengalami peningkatan selama 5 periode. Dampak dari pertumbuhan industri tekstil dan produk tekstil adalah persaingan yang ketat dan juga menimbulkan perang harga.

Toko X yang beraktivitas di Bandung sejak 3 tahun terakhir ini mengalami penurunan akibat dari banyaknya pesaing baru. Penurunan Toko X terlihat pada kinerja keuangan dan non-keuangan dari tahun ke tahun. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti strategi Toko X agar kinerja toko dapat meningkat di masa yang akan datang.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan observasi, wawancara, dan studi literatur

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan penulis terhadap Toko X, penulis menarik beberapa kesimpulan yaitu : (1) Kinerja keuangan Toko X mengalami penurunan penjualan dan laba setiap tahunnya, disertai kenaikan biaya. Dan dari sisi kinerja non-keuangan Toko X juga tidak baik. Ditandai dengan beberapa hal, salah satunya adalah karyawan yang tidak kompeten dan disiplin dalam menjalankan tugasnya. (2) Toko X memiliki target kinerja untuk masa yang akan datang yaitu penjualan perusahaan tumbuh 15% dari tahun sebelumnya, laba operasional perusahaan naik 12% dari tahun sebelumnya, merencanakan implementasi teknologi dan informasi ke dalam proses bisnis. (3) Berdasarkan analisis Matriks IFE, EFE, SWOT, dan IE dirumuskanlah 2 strategi alternatif yaitu *product development* dan *market penetration*. Dari hasil QSPM, strategi alternatif *market penetration* merupakan strategi alternatif yang dipilih dengan perbaikan implementasi strategi fungsional lainnya.

Peneliti menyarankan pemilik toko X untuk: (1) Strategi *market penetration* dilakukan agar perusahaan mempertahankan dan meningkatkan beberapa aspek untuk dapat meraih konsumen lebih banyak dan meningkatkan internal perusahaan dalam menghadapi hambatan dan memanfaatkan peluang di masa yang akan datang. (2) Toko X disarankan melakukan peninjauan kembali tujuan dan strategi dengan pertimbangan faktor internal dan eksternal. (3) Pemilik toko X disarankan meningkatkan sistem manajemen informasi, akuntansi dan pelatihan karyawan untuk mempermudah dan mempercepat pengambilan keputusan strategis dan karyawan semakin terampil dan disiplin. (4) Pemilik disarankan melakukan simulasi finansial terhadap kedua strategi yang disarankan dan melakukan pertimbangan ulang terhadap hasil QSPM.

Kata kunci : Kinerja, QSPM

## Abstract

A cooperation agreed on by the Indonesia government and the other ASEAN government, ASEAN Economic Community (AEC). This cooperation not giving direct impact, but its open the opportunities and threats for Indonesia economics. It's made possible easier entry for foreign investors, foreign products, foreign workers and experts.

One sector that is affected is the textile sector and textile products. With this cooperation the business rivalry in textile and textile products sector became more severe to compete each other. Because during this time the domestic textile industry has been competing in national and international markets, and now coupled with the influx of products from other ASEAN countries. The growth of the textile and textile product industry in West Java has increased during the last 5 periods. The impact of the growth of the textile and textile products is intense competition and price war.

Store X that be active in Bandung since the last three years, it has experienced a fall in a result of the number of new competitors. The decline in store X seen in financial performance and non-financial from year to year. Therefore it is necessary to analyze strategies Store X in order to increase performance in the future.

In this study, researcher uses case study method and data collection technique by observations, interview and literature studies.

Based on the research result and observation of author to Store X, some conclusion have been made: (1) The Financial performance like sales and profits declined every years, with the rised cost. And in the terms of non-financial performance Store X is also not good, the indicator which is the employee who were not competent and disciplined in carrying their duties. (2) Store X has the future performance targets, that is company sales grew 15% from previous year, operating profits rose 12% from a year earlier, plan implementation information technology into business processes. (3) Based on the analysis of Matrix IFE, EFE, SWOT, and IE formulated two alternative strategies, namely : product development and market penetrations. From the results of QSPM, alternative strategy market penetrations is alternative strategy that chosen to improve the implementation of other functional strategies.

Researcher suggest to owners of Store X to: (1) Market Penetrations strategy is done so that companies maintain and improve some aspects in order to reach more consumers and increase internal company in order to face the obstacles and take advantage of opportunities in the future. (2) Store X are advised to do a review of the objectives and strategies with consideration of internal and external factors. (3) The owner of Store X suggested in order to improve the management information systems, accounting and employee training to facilitate and accelerate the strategic decision making and employees more skilled and disciplined. (4) The owner advised perform financial simulations of both strategy suggested and do a reconsideration of the results QSPM.

Keyword: performance, QSPM

## Kata Pengantar

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat-Nya. Banyak hal yang menjadi batu penghalang dalam awal studi di Universitas Katolik Parahyangan dari tahun 2011 hingga tahun 2016 ini. Tanpa kuasa-Nya, saya tidak akan berhasil bertahan dan mampu berjuang menyelesaikan skripsi ini. Atas selesainya skripsi saya yang berjudul: " Analisis Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan", saya ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Orang tua saya yang telah menyekolahkan dari taman kanak-kanak hingga ke jenjang perguruan tinggi. Mereka yang tanpa henti memberi dukungan semangat dan juga dukungan materi dengan segala kerja kerasnya agar saya dapat menyelesaikan studi Program Sarjana di Universitas Katolik Parahyangan.
2. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., MM sebagai pembimbing yang tanpa lelah meluangkan waktu dan juga tenaganya dalam penyusunan skripsi ini, baik memberikan konsultasi, kritikan, masukan, dan juga koreksi. Dengan sabar beliau membimbing dan juga menasehati bila mana saya sempat kehilangan semangat dan bingung. Beliau lakukan hal itu untuk perkembangan skripsi serta pribadi saya dengan membagikan ilmu dan pengalaman beliau.
3. Teman-teman di Universitas Katolik Parahyangan, baik teman-teman penjurusan manajemen strategik, kelas seminar manajemen strategik kelas A, yang bersama-sama belajar, berdebat, berdiskusi, bertukar pendapat dalam melalui banyak suka dan duka dalam menempuh perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan terutama Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen.
4. Dosen-dosen fakultas ekonomi yang telah membimbing, mengajar, berbagi pengalaman serta ilmu kepada saya. Ucapan terima kasih tidak akan cukup untuk membalas jasa yang bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan. Karena jasa mereka, saya merasakan perkembangan pada pribadi saya selama menempuh pendidikan di Universitas Katolik Parahyangan.
5. Pihak-pihak yang memberi dukungan kepada saya selama masa pendidikan di Universitas Katolik Parahyangan. Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, serta permohonan maaf bila mana saya sempat



mengecewakan dan ada kata-kata yang pernah saya ucapkan kurang berkenan atau melukai perasaan baik sengaja atau pun tidak sengaja.

Saya menyadari masih banyak kekurangan dalam skripsi ini, oleh karena itu saya harapkan kritik, masukan dan juga saran sehingga skripsi ini dapat berguna untuk banyak orang terutama untuk pihak toko yang saya teliti. Bila mana ada yang tertarik untuk melengkapi skripsi ini, saya sangat mendukung dan mengapresiasi.

Tanpa bosannya saya mengucapkan terima kasih kepada para pihak yang tertulis di atas. Semoga hasil tulisan saya dalam skripsi ini dapat menjadi manfaat untuk semua yang membaca dan menggunakannya.

Bandung, Desember 2016

Fritz Setyadi

## Daftar Isi

Abstrak .....	i
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	v
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar .....	viii
Daftar Lampiran .....	ix
Bab 1 .....	1
Pendahuluan .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Kerangka Pemikiran .....	5
Bab 2 .....	8
Tinjauan Pustaka .....	8
2.1 Pengertian Strategi.....	8
2.2 Pengertian Manajemen Stratejik.....	9
2.3 Model Manajemen Stratejik.....	9
2.4 <i>Strategic Decision Making Process</i> .....	10
2.4.1 <i>Perform External Audit</i> .....	11
2.4.2 <i>Perform Internal Audit</i> .....	13
2.4.3 <i>Generate, Evaluate, and Select Strategies</i> .....	15
2.4.4 Analisis Matriks SWOT.....	16
2.4.5 Analisis Matriks Internal - External .....	19
2.4.5 Matriks Perencanaan Strategik Kuantitatif (QSPM) .....	20
2.5 <i>Types of Strategies</i> .....	23
Bab 3 .....	24
Metode dan Objek Penelitian.....	24
3.1 Metode Penelitian.....	24
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data .....	24
3.1.2 Analisis Data.....	25
3.2 Objek Penelitian .....	26

3.2.1 Sejarah Singkat Toko X.....	26
Bab 4.....	28
Hasil dan Pembahasan.....	28
4.1 Evaluasi Kinerja Toko X (Tahun 2013-2015).....	28
4.1.1 Kinerja Keuangan .....	28
4.1.2 Kinerja Non-Keuangan .....	32
4.2 Tujuan Jangka Panjang, Analisis SWOT dan IE Matrix .....	36
4.2.1 <i>Internal Factor Evaluation Matrix</i> Toko X.....	37
4.2.2 <i>External Factor Evaluation Matrix</i> Toko X.....	39
4.2.3 <i>SWOT Matrix</i> Toko X.....	40
4.2.4 <i>Internal-External Matrix</i> Toko X.....	42
4.3 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> Toko X.....	42
Bab 5.....	47
Kesimpulan dan Saran.....	47
5.1 Kesimpulan.....	47
5.2 Saran .....	48
Daftar Pustaka .....	49
Lampiran .....	51

## Daftar Tabel

Tabel 1.1 Jumlah Perusahaan berdasarkan Subsektor Industri di Jawa Barat.....	2
Tabel 1.2 Tingkat Penjualan 3 tahun terakhir.....	3
Tabel 1.3 Laba Toko X 3 tahun terakhir .....	3
Tabel 4.1 Perbandingan Penjualan, Biaya, dan Laba Toko X .....	29
Tabel 4.2 Laporan Keuangan Toko X tahun 2013-2015.....	31
Tabel 4.3 IFE Matriks Toko X .....	38
Tabel 4.4 EFE Matriks Toko X.....	39
Tabel 4.5 SWOT Matrix Toko X.....	40
Tabel 4.6 IE Matrix Toko X .....	42
Tabel 4.7 Perbandingan Alternatif Strategi Toko X.....	44
Tabel 4.8 QSPM Toko X .....	45

## Daftar Gambar

Gambar 1.1 Pertumbuhan Industri Pengolahan non-Migas.....	2
Gambar 2.1 <i>Strategic Decision Making Process</i> .....	11
Gambar 2.2 Contoh Penggunaan Matriks EFE.....	13
Gambar 2.3 Contoh Penggunaan Matriks IFE .....	15
Gambar 2.4 Strategy Formulation Analytical Framework .....	16
Gambar 2.5 Contoh Penggunaan Matriks SWOT .....	18
Gambar 2.6 Contoh Penggunaan Matriks IE .....	19
Gambar 2.7 Contoh Penggunaan Matriks QSPM .....	22
Gambar 4.1 Grafik Penjualan, Biaya dan Laba Toko X .....	28
Gambar 4.2 Grafik Fluktuasi Penjualan, Biaya dan Laba Toko X .....	30

## Daftar Lampiran

Kondisi Toko X .....	51
Riwayat hidup penulis .....	54

# Bab 1

## Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengaruh dari globalisasi berdampak kepada beberapa aspek di negara Indonesia, seperti investasi, perdagangan, ekspor, impor, tenaga kerja, kerja sama antar negara. Kerja sama yang dibangun antar negara berdampak positif dan negatif dimana persaingan ketat di berbagai sektor menuntut adanya peningkatan dari sumber daya, baik secara finansial dan non-finansial.

Salah satu kerja sama yang telah disepakati oleh pemerintah Indonesia dan pemerintah negara ASEAN lainnya adalah Masyarakat Ekonomi ASEAN (*MEA*) secara tidak langsung kerja sama ini membuka peluang serta ancaman bagi sektor bisnis dalam negeri Indonesia. Hal ini dimungkinkan karena masuknya penanam modal asing, produk asing, tenaga kerja asing yang lebih mudah akibat kerja sama ini.

Salah satu sektor yang terkena dampak dari kerja sama ini adalah sektor tekstil dan produk tekstil. Dimana sektor tekstil yang merupakan salah satu sektor berkontribusi cukup besar untuk perekonomian Indonesia. Dengan kerja sama di atas persaingan industri tekstil dan produk tekstil di Indonesia akan semakin berat. Karena selama ini tekstil Indonesia sudah bersaing dengan produk dari negara lain di luar negara ASEAN di pasar internasional dan nasional, sekarang ditambah masuknya kemudahan untuk produk dari negara ASEAN.

Berdasarkan data dari Laporan Kinerja Kementerian Perindustrian mengenai pertumbuhan industri tekstil dan produk tekstil periode 2012 hingga 2015. Terjadi penurunan yang cukup signifikan di tahun 2014 dan juga 2015 dimana pada 2013 pertumbuhan sebesar 6,58% pada tahun 2014 turun hingga 1,56% dan ditahun 2015 menjadi – 4,79%.( lebih jelasnya dapat di lihat Gambar 1.1.)

Gambar 1.1.

Pertumbuhan Industri Pengolahan Non-Migas  
Menurut Cabang-Cabang Industri Tahun Dasar 2010

(persen)

No	Lapangan Usaha	2012	2013	2014*	2015**
1	Industri Makanan dan Minuman	10,33	4,07	9,49	7,54
2	Industri Pengolahan Tembakau	8,82	-0,27	8,33	6,43
3	Industri Tekstil dan Pakaian Jadi	6,04	6,58	1,56	-4,79
4	Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	-5,43	5,23	5,62	3,98
5	Industri Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus dan Barang Anyaman dari Bambu, Rotan dan Sejenisnya	-0,80	6,19	6,12	-1,84
6	Industri Kertas dan Barang dari Kertas; Percetakan dan Reproduksi Media Rekaman	-2,89	-0,53	3,58	-0,11
7	Industri Kimia, Farmasi dan Obat Tradisional	12,78	5,10	4,04	7,36
8	Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	7,56	-1,86	1,16	5,05
9	Industri Barang Galian bukan Logam	7,91	3,34	2,41	6,18
10	Industri Logam Dasar	-1,57	11,63	6,01	6,48
11	Industri Barang Logam; Komputer, Barang Elektronik, Optik; dan Peralatan Listrik	11,64	9,22	2,94	7,83
12	Industri Mesin dan Perlengkapan	-1,39	-5,00	8,67	7,49
13	Industri Alat Angkutan	4,26	14,95	4,01	2,33
14	Industri Furnitur	-2,15	3,64	3,60	5,00
15	Industri Pengolahan Lainnya; Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	-0,38	-0,70	7,65	4,89
<b>Industri Non Migas</b>		<b>6,98</b>	<b>5,45</b>	<b>5,61</b>	<b>5,04</b>
<b>PRODUK DOMESTIK BRUTO</b>		<b>6,03</b>	<b>5,58</b>	<b>5,02</b>	<b>4,79</b>

Sumber: BPS diolah Kemenperin \*angka sementara \*\*angka sangat sementara

Pertumbuhan industri tekstil dan produk tekstil di atas berbanding terbalik dengan data jumlah perusahaan industri tekstil di Jawa Barat. Menurut data yang didapat dari Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Barat dari tahun 2010 hingga tahun 2015 adanya peningkatan jumlah perusahaan (dapat dilihat dari tabel 1.1).

Tabel 1.1.

Jumlah Perusahaan berdasarkan Subsector Industri di Jawa Barat

Golongan Industri	2010	2011	2012	2013	2014
13 Industri Tekstil	858	839	887	947	1,062
14 Industri Pakaian Jadi	755	722	724	711	744
15 Industri Kulit, Barang dari Kulit, dan Alas kaki	216	202	211	209	208

Sumber : Survei Industri Besar dan Sedang Tahunan, BPS Jawa Barat



Jawa Barat yang merupakan lokasi dari kurang lebih 60% perusahaan industri tekstil dan produk tekstil, berdasarkan artikel berita industri dari Kemenperin

Pertumbuhan industri tekstil di Jawa Barat, terbagi atas beberapa daerah-daerah dimana kota mau pun kabupaten Bandung menjadi salah satu lokasi tempat perusahaan berdiri. Dampak yang ditimbulkan dari pertumbuhan perusahaan tekstil di kota Bandung memicu banyaknya persaingan antar para pemain yang menimbulkan perang harga. Peneliti menemukan salah satu reseller di industri tekstil di kota Bandung yang terkena dampak tersebut, yaitu Toko X. Toko X menjalankan usahanya di pusat kota Bandung, produk yang ditawarkan adalah bahan kain yang dibagi menjadi kain warna polos dan juga kain *printing*. Biasanya konsumen membeli untuk membuat seragam karyawan kantor dan pakaian fashion. Dalam 3 tahun terakhir ini Toko X mengalami penurunan akibat bermunculannya toko baru yang menciptakan persaingan yang sengit, sementara itu juga karyawan toko X yang bertugas menawarkan barang kepada toko-toko dan konsumen toko X tidak disiplin dalam menjalankan pekerjaannya. Penurunan tersebut dapat dilihat dari tingkat penjualan Toko X sebagai :

Tabel 1.2.

Tingkat Penjualan 3 Tahun Terakhir

Tahun	2013	2014	2015
Penjualan	Rp 1.318.925.530	Rp 1.167.032.970	Rp 1.065.748.590

Sumber: Data Internal Toko X yang diolah

Penurunan penjualan dari Toko X berdampak tingkat laba yang dihasilkan Toko X, berikut laba yang dihasilkan oleh Toko X selama 3 (tiga) tahun terakhir (lihat tabel 1.3.).

Tabel 1.3.

Laba Toko X 3 Tahun Terakhir

Tahun	2013	2014	2015
Laba	Rp 147.719.659,36	Rp 119.037.362,94	Rp 99.253.166,19

Sumber: Data Internal Toko X yang diolah

Selain itu dengan penjualan yang rendah dan likuiditas toko X yang rendah menyebabkan pemilik toko X sering kali menyuntikkan dana pribadinya terlebih dahulu untuk melakukan pembayaran utang pembelian barang. Walau dalam 3 tahun terakhir ini Toko X mengalami penurunan laba, likuiditas yang rendah,

pegawai yang tidak disiplin dan mendapat ancaman dari pesaing-pesaing baru. Pemilik Toko X harus berusaha mempertahankan usahanya yaitu dengan memanfaatkan teknologi informasi, perubahan strategi, manajemen toko, manajemen pemasaran, mencari berbagai cara untuk memotivasi pegawai, dan berbagai cara lain.

Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik melakukan penelitian terhadap Toko X mengenai Analisis Strategi Perusahaan untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka identifikasi masalah penelitian yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Toko X pada tahun 2013, 2014, dan 2015?
2. Apa target kinerja yang ingin dicapai oleh pemilik Toko X di masa yang akan datang?
3. Apa strategi yang harus dipilih oleh Toko X untuk meningkatkan kinerjanya?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Dilihat dari identifikasi masalah yang telah peneliti kemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis kinerja Toko X di tahun 2013, 2014, 2015.
2. Mengetahui target kinerja yang pemilik Toko X untuk masa akan datang.
3. Menentukan strategi yang harus dilakukan oleh Toko X agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Berikut merupakan manfaat atas penelitian yang diharapkan dapat berguna dengan diadakannya penelitian ini :

### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk menetapkan strategi perusahaan di masa yang akan datang agar dapat bersaing dan juga meningkatkan kinerja perusahaan.

## 2. Bagi Peneliti

- i) Memberikan tambahan wawasan, pengetahuan dan pengalaman peneliti mengenai analisis strategi sebuah perusahaan.
- ii) Memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai industri tekstil.
- iii) Sebagai salah satu syarat dan kewajiban dalam menempuh ujian akhir sarjana di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

## 3. Bagi Akademisi dan Pihak Lain

- i) Penelitian ini dapat menjadi bahan referensi sekaligus tambahan wawasan untuk penelitian selanjutnya.
- ii) Untuk bahan pembelajaran dalam penguasaan disiplin ilmu manajemen khususnya manajemen stratejik.
- iii) Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan rujukan untuk para pemilik usaha lain dan calon pemilik usaha yang ingin memperbaiki kinerja perusahaan dan menentukan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis strategi.

## 1.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan didirikan dengan mempunyai tujuan, menurut Fred R. David (2011:6), suatu perusahaan yang ingin berkembang dan sukses haruslah memiliki visi dan misi yang jelas. Visi menurut Fred R. David (2011:11) adalah "*what do the company want to become*" sedangkan misi adalah "*enduring statements of purpose that distinguish one business from other similar firms. A mission statement identifies the scope of a firm's operations in product and market terms*". Selain itu perlu pula ditentukan tujuan jangka panjang dan strategi untuk mencapainya

Tahap-tahap perumusan strategi menurut Fred R. David (2011:6) dimulai dengan:

- *Developing a vision and mission*
- *Identifying an organization external oppurtunities and threats*
- *Determining internal strengths and weakness*
- *Establishing long-term objectives*
- *Generating alternative strategies (using SWOT Matrix and IE Matrix)*

- *Choosing particular strategies to pursue (using QSPM)*

Penggunaan kerangka di atas didukung dengan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli antara lain:

- 1) Fred R. David (2011:41), *“Strategic Management is all about gaining and maintaining competitive advantage.”*
- 2) Thomas L. Wheelen and J. David Hunger(2010:53), *“A set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of corporation.”*

*Strategic Management Model* yang mana menurut Fred R David (2011:47), merupakan gambaran dari kerangka berpikir yang berguna untuk menjelaskan 3 proses yang dilakukan yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. *Strategic Management Model* dijabarkan menjadi beberapa proses sebagai berikut:

1. Formulasi Strategi

- Mengembangkan visi dan misi
- Melakukan audit eksternal
- Melakukan audit internal
- Menetapkan tujuan jangka panjang
- Menghasilkan, mengevaluasi, dan memilih strategi

2. Implementasi Strategi

- Melakukan strategi implementasi untuk masalah management
- Melakukan strategi implementasi untuk masalah pemasaran, keuangan, akuntansi, operasi, sumber daya manusia, penelitian & pengembangan, serta manajemen sistem informasi

3. Evaluasi Strategi

- Mengukur dan mengevaluasi kinerja

Untuk mengetahui pencapaian Toko X, maka perlu hasil evaluasi kinerja perusahaan saat ini. Menurut Simamora (2003:45), *“Kinerja merupakan ukuran keberhasilan perusahaan untuk mencapai misinya.”* Dengan adanya hasil evaluasi maka dapat diketahui penyimpangan antara tujuan dengan pencapaian sehingga dapat dilakukan analisis dan alternatif perbaikan.

Alternatif perbaikan membutuhkan analisis eksternal dan internal perusahaan sebagai inputnya, Chun Hsien Liu and Chu Ching Wang (2010)

memaparkan *“To gain competitive advantage in a fast changing environment, firms must continuously adjust their business strategy to fit that environment”*. Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, maka dilanjutkan dengan menggunakan analisis SWOT, menurut Alfred Chandler (1962): *“Strategy is the determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”*. Setelah analisis SWOT dan IE Matrix. Diperlukan langkah selanjutnya yaitu proses pengambilan keputusan yang menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif. Dengan penggunaan matriks ini memungkinkan untuk menciptakan ulang visi, misi, strategi dan tujuan perusahaan setelah proses berlangsung.