

# **USULAN STRATEGI BISNIS UNTUK CV.X**

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar  
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

**Disusun oleh:**

**Nama : Grady Raffaello**

**NPM : 2016610102**



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG  
2020**

# **USULAN STRATEGI BISNIS UNTUK CV.X**

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar  
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

**Disusun oleh:**

**Nama : Grady Raffaello**

**NPM : 2016610102**



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG  
2020**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG**



Nama : Grady Raffaello  
NPM : 2016610102  
Program Studi : Sarjana Teknik Industri  
Judul Skripsi : USULAN STRATEGI BISNIS UNTUK CV. X

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, Juli 2020

**Ketua Program Studi Sarjana  
Teknik Industri**

(Romy Loice, S.T., M.T.)

**Pembimbing Tunggal**

(Catharina Badra Nawangpalupi, Ph.D.)

**PERNYATAAN TIDAK MENCONTEK ATAU  
MELAKUKAN PLAGIAT**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Grady Raffaello

NPM : 2016610102

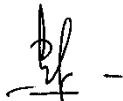
dengan ini menyatakan bahwa Skripsi dengan Judul:

**USULAN STRATEGI BISNIS UNTUK CV. X**

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan kepada saya.

Bandung, 8 Juli 2020



Grady Raffaello

NPM : 2016610102

## ABSTRAK

Perkembangan industri tekstil di Indonesia sedang meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Hal itu dibuktikan dengan masuknya Indonesia sebagai sepuluh eksportir pakaian terbesar di dunia dan meningkatnya nilai ekspor industri tekstil di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir. CV. X merupakan sebuah perusahaan tekstil yang bergerak di bidang rajut dan berlokasi di Majalaya, Kabupaten Bandung. Selama lima tahun terakhir jumlah transaksi CV. X cenderung menurun. CV. X ingin meningkatkan jumlah transaksinya, sehingga diperlukan usulan strategi bisnis baru untuk CV. X pertimbangan agar dapat bersaing di pasar dan meningkatkan jumlah transaksi. Terdapat langkah-langkah yang dapat digunakan untuk menyusun usulan strategi bisnis untuk CV. X.

Pertama yaitu mengidentifikasi kondisi lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Identifikasi kondisi lingkungan eksternal perusahaan menggunakan dua *tools* yaitu *PEST Analysis* dan *Porter's Five Forces*. Berikutnya yaitu identifikasi lingkungan internal perusahaan, di mana digunakan dua *tools* yaitu *Key Success Factors* (KSF) dan *Value Chain*. Setelah mengetahui kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan (*SWOT Analysis*). Berdasarkan faktor-faktor SWOT yang dimiliki perusahaan, disusun usulan-usulan strategi yang memungkinkan menggunakan *tool* *TOWS Matrix*. Terdapat beberapa faktor yang menjadi indikator terpilihnya usulan strategi. Faktor-faktor tersebut seperti estimasi biaya investasi yang diperlukan, penilaian subjektif pemilik perusahaan, dan urgensi perusahaan pada saat penelitian berlangsung.

Dua usulan strategi terpilih adalah strategi pemasaran dan promosi produk serta strategi standar penentuan kriteria karyawan. Contoh operasionalisasi usulan strategi pemasaran dan promosi produk dapat dilakukan dengan membuat *website* perusahaan, menggunakan *platform* media *online*, dan menawarkan produk ke toko-toko ritel kain. Sedangkan contoh operasionalisasi usulan strategi standar penentuan kriteria karyawan dapat dilakukan dengan mendirikan divisi HR, menetapkan standar kriteria karyawan yang kompeten pada setiap divisi perusahaan, dan melakukan evaluasi kinerja setiap divisi. Perlu dicatat bahwa setiap usulan strategi memiliki risiko kegagalan. Maka dari itu, pada penelitian ini juga disusun analisis manajemen risiko untuk mencegah/meminimalisir terjadinya kegagalan dalam menerapkan usulan-usulan strategi tersebut.

## **ABSTRACT**

*The growth of the textile industry has been increasing in the recent years. It is proven by the fact that Indonesia is listed as one of ten biggest clothing exporters in the world and the increasing textile industry export value in the last couple of years. CV. X is a textile industry producing knitted products located in Majalaya, Bandung. In the last five years, net transaction of CV. X tends to decrease. CV. X wanted to increase their net transaction amount; therefore, new business strategies proposal is needed for CV. X for the company to consider with the objective of increasing net transaction and continue to compete in the market. Listed are ways that can be utilised by CV. X to restructure the company's business strategy.*

*Firstly, is to identify external and internal business environment of the company. Company's external business environment condition analysis are done using two analytic tools: PEST Analysis and Porter's Five Forces. Next is identifying company's internal environment using two analytic tools: Key Success Factors (KSF) and Value Chain. After analysis of the internal and external business environment, the data of strengths, weaknesses, opportunities, and threats are obtained (SWOT Analysis). Based on the SWOT data of the company, business strategy suggestions can be made using TOWS Matrix tools. Several factors that enhance the possibility of a suggestion being chosen includes estimated investing fees needed, subjective assessment made by the owners of the company, and company's urgency during the research period.*

*Two of the selected suggestions are marketing strategy and product promotion as well as basic strategy on employees' employing decision. Example of marketing strategy implementation and product promotion can be done by creating a company website, creating social media online platforms, and aiming to market products to clothing retail stores. While two of the selected suggestion on basic strategy on employees' employing decision are by making an HR division, setting a standard on employees' competency criteria within the different division of the company and doing a routine evaluation for each division. It is important to remember that every suggestion has a chance rate of failing. Therefore, risk management analysis is also being done in this research in relation to each strategy suggestion listed above.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan pendidikan perkuliahan ini hingga pada tahap penelitian dan penulisan skripsi dengan judul “Usulan Strategi Bisnis untuk CV. X” dengan sebaik-baiknya. Tentunya penyusunan laporan ini tidak terlepas dari bimbingan serta dukungan dari beberapa pihak. Penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih yang besar kepada:

1. Ibu Catharina Badra Nawangpalupi, S.T., M. Eng. Sc., MTD., Ph.D., selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan serta masukan bagi penulis dalam proses penelitian skripsi ini.
2. Bapak Dr. Paulus Sukpto, Ir., M.B.A. selaku dosen penguji 1 dan Ibu Clara Theresia, S.T., M.T. selaku dosen penguji 2 yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun sehingga skripsi dapat disusun dengan baik.
3. Ibu Cindy Marika Amalia Wibowo, S.T., M.T., dan Bapak Romy Loice, S.T., M.T., selaku dosen wali penulis selama periode masa perkuliahan di UNPAR yang selalu terbuka untuk bertukar pendapat serta memberikan masukan selama perkuliahan.
4. Bapak Kiking Hendrajana Gunawan selaku pemilik Perusahaan CV. X yang senantiasa terbuka untuk membantu penulis dalam mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian dan penulisan skripsi.
5. Orang tua dan keluarga penulis yang senantiasa memberikan dukungan baik secara moral maupun materiil bagi penulis untuk menyelesaikan laporan skripsi ini.
6. Adrianus, Matthew, Christopher, dan Ray yang selalu menemani dan memberi semangat serta hiburan bagi penulis saat penulisan skripsi dalam masa pandemi.
7. Teman-teman kuliah yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang selalu memberi semangat, hiburan, dan dukungan bagi penulis dalam melalui proses perkuliahan hingga penulisan skripsi selesai.

Banyak pengalaman yang didapatkan oleh penulis selama proses pembuatan hingga penyelesaian laporan skripsi ini. Semoga laporan skripsi ini dapat memberi manfaat bagi penulis, pembaca serta pemilik perusahaan CV. X. Pembuatan skripsi yang jauh dari sempurna ini membuat penulis sangat berharap menerima saran ataupun kritik agar dapat mengembangkan kemampuan penulis di masa yang akan datang. Akhir kata, saya ucapkan terima kasih.

Bandung, 19 Juni 2020



Grady Raffaello



# DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	I-1
I.1 Latar Belakang Masalah .....	I-1
I.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	I-4
I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian .....	I-6
I.4 Tujuan Penelitian .....	I-7
I.5 Manfaat Penelitian .....	I-7
I.6 Metodologi Penelitian .....	I-7
I.7 Sistematika Penulisan .....	I-10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	II-1
II.1 Visi, Misi, dan Tujuan .....	II-1
II.2 Strategi.....	II-2
II.2.1 <i>Porter's Generic Strategies</i> .....	II-3
II.3 Lingkungan Eksternal.....	II-4
II.3.1 <i>PEST Analysis</i> .....	II-5
II.3.2 <i>Porter's Five Forces</i> .....	II-6
II.4 Lingkungan Internal.....	II-7
II.4.1 <i>Key Success Factors (KSF)</i> .....	II-8
II.4.2 <i>Value Chain</i> .....	II-8
II.5 <i>SWOT Analysis</i> .....	II-10
II.6 <i>TOWS Matrix</i> .....	II-12
II.7 Biaya dan Estimasi Biaya .....	II-14
II.8 Risiko .....	II-15

II.9 <i>Project Risk Management</i> .....	II-16
II.9.1 <i>Plan Risk Management</i> .....	II-16
II.9.2 <i>Identify Risks</i> .....	II-17
II.9.3 <i>Perform Qualitative Risk Analysis</i> .....	II-17
II.9.4 <i>Perform Quantitative Risk Analysis</i> .....	II-18
II.9.5 <i>Plan Risk Responses</i> .....	II-18
II.9.6 <i>Control Risks</i> .....	II-19
<b>BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA</b> .....	III-1
III.1 Informasi Perusahaan .....	III-1
III.1.1 Sejarah dan Struktur Organisasi Perusahaan .....	III-1
III.1.2 Aset dan Kapabilitas Perusahaan .....	III-2
III.1.3 Visi dan Misi Perusahaan .....	III-3
III.2 Strategi Bisnis CV. X Saat Ini .....	III-4
III.3 Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	III-4
III.3.1 Lingkungan Umum Perusahaan .....	III-4
III.3.2 Lingkungan Kompetitif Perusahaan .....	III-11
III.4 Lingkungan Internal Perusahaan .....	III-16
III.4.1 <i>Key Success Factors</i> (KSF) .....	III-16
III.4.2 <i>Value Chain</i> .....	III-18
III.5 Hasil Identifikasi Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan dengan KSF .....	III-22
III.6 <i>SWOT Analysis</i> .....	III-27
III.7 <i>TOWS Matrix</i> .....	III-34
III.8 Evaluasi Kesesuaian Usulan Strategi dengan KSF.....	III-38
III.9 Evaluasi Estimasi Biaya Usulan Strategi.....	III-41
III.10 Penilaian Subjektif Pemilik Perusahaan CV.X.....	III-46
III.11 Operasionalisasi Usulan Strategi Terpilih .....	III-48
<b>BAB IV ANALISIS DAN REKOMENDASI</b> .....	IV-1
IV.1 Analisis Kebutuhan Perubahan Strategi .....	IV-1
IV.2 Analisis Kondisi Perusahaan .....	IV-2
IV.2.1 Analisis Kondisi Perusahaan Berdasarkan KSF .....	IV-2
IV.2.2 Analisis Kondisi Perusahaan Berdasarkan <i>Value Chain</i> .....	IV-5
IV.3 Analisis Penggunaan <i>SWOT Analysis</i> & <i>TOWS Matrix</i> .....	IV-7
IV.4 Usulan Kriteria Penentuan Strategi .....	IV-9

IV.5 Rekomendasi Operasionalisasi Usulan Strategi .....	IV-11
IV.6 Analisis Manajemen Risiko .....	IV-15
IV.7 Analisis Usulan Strategi dalam Kondisi Pandemi COVID-19 .....	IV-16
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>V-1</b>
V.1 Kesimpulan .....	V-1
V.2 Saran .....	V-1

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Pebandingan Nilai GDP dan Nilai Ekspor .....	I-2
Tabel III.1	Produk Substitusi dari Produk Hasil Rajut.....	III-15
Tabel III.2	Kriteria Pencapaian KSF .....	III-26
Tabel III.3	Analisis SWOT CV. X .....	III-27
Tabel III.4	TOWS <i>Matrix</i> CV. X .....	III-36
Tabel III.5	Kesesuaian Usulan Strategi dengan KSF .....	III-38
Tabel III.6	Estimasi Biaya untuk Setiap Kelompok Usulan Strategi .....	III-45
Tabel IV.1	Kesesuaian Tujuan Usulan Strategi 1 dengan KSF .....	IV-12
Tabel IV.2	Aktivitas Usulan Strategi Pemasaran dan Promosi Produk .....	IV-12
Tabel IV.3	Kesesuaian Tujuan Usulan Strategi 2 dengan KSF .....	IV-14
Tabel IV.4	Aktivitas Usulan Strategi Standar Penentuan Kriteria Karyawan.....	IV-14

## DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1	Sepuluh Eksportir Pakaian Terbesar di Dunia Versi WTO .....	I-1
Gambar I.2	Grafik Perbandingan Harga Jual antar Perusahaan .....	I-3
Gambar I.3	Jumlah Transaksi CV. X Tahun 2015-2019.....	I-4
Gambar I.4	Metodologi Penelitian .....	I-8
Gambar II.1	<i>Porter's Generic Strategies</i> .....	II-3
Gambar II.2	<i>Porter's Five Forces</i> .....	II-6
Gambar II.3	<i>Value Chain</i> .....	II-9
Gambar II.4	<i>Template SWOT Analysis</i> .....	II-11
Gambar II.5	<i>TOWS Matrix</i> .....	II-13
Gambar II.6	Tahap <i>Plan Risk Management</i> .....	II-16
Gambar II.7	Tahap <i>Identify Risks</i> .....	II-17
Gambar II.8	Tahap <i>Perform Qualitative Risk Analysis</i> .....	II-17
Gambar II.9	Tahap <i>Perform Quantitative Risk Analysis</i> .....	II-18
Gambar II.10	Tahap <i>Plan Risk Responses</i> .....	II-18
Gambar II.11	Tahap <i>Control Risks</i> .....	II-19
Gambar III.1	Struktur Organisasi CV. X .....	III-2
Gambar III.2	Harga Benang per Bal Tahun 2019.....	III-6
Gambar III.3	Tingkat Inflasi Tahun 2019 .....	III-7
Gambar III.4	Nilai Ekspor Industri Tekstil Indonesia Tahun 2014-2018 .....	III-8
Gambar III.5	Nilai Impor Industri Tekstil Indonesia Tahun 2014-2018 .....	III-8
Gambar III.6	Jumlah Transaksi Penjualan CV. X Tahun 2015-2019 .....	III-9
Gambar III.7	<i>Porter's Five Forces</i> dari CV. X.....	III-12
Gambar III.8	Harga Benang untuk CV. X Bulan 10-12 Tahun 2019 .....	III-13
Gambar III.9	Grafik Perbandingan Harga antar Perusahaan.....	III-14
Gambar III.10	<i>Value Chain</i> untuk CV. X .....	III-19

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A MANAJEMEN RISIKO USULAN STRATEGI PEMASARAN DAN PROMOSI PRODUK .....	A-1
LAMPIRAN B MANAJEMEN RISIKO USULAN STRATEGI STANDAR PENENTUAN KRITERIA KARYAWAN .....	B-1

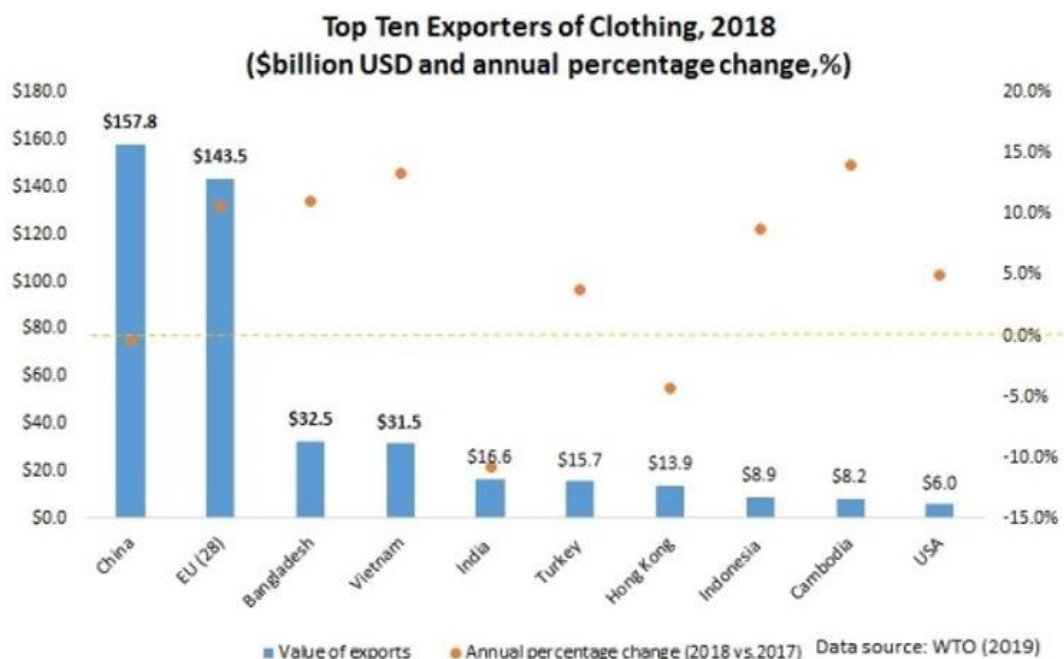
# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab I menjelaskan latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, serta sistematika penulisan dari penelitian yang dilakukan.

### I.1 Latar Belakang Masalah

Pada zaman sekarang ini, industri tekstil dan pakaian di Indonesia menjadi salah satu industri yang masih bersaing dalam persaingan global. Berdasarkan pada data terbaru *World Trade Statistical Review 2019* yang dimiliki oleh *World Trade Organization (WTO)*, Indonesia merupakan salah satu negara yang masuk ke dalam 10 besar negara pengeksport pakaian.



Gambar I.1 Sepuluh Eksportir Pakaian Terbesar di Dunia Versi WTO  
(Sumber: [www.shenglufashion.com/2019/08/16/wto-reports-world-textile-and-apparel-trade-in-2018/](http://www.shenglufashion.com/2019/08/16/wto-reports-world-textile-and-apparel-trade-in-2018/), diakses tanggal: 24 Januari 2020)

Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar I.1, di mana pada gambar tersebut posisi Indonesia berada di urutan ke-8 dunia dengan nilai ekspor sebesar

\$8.900.000.000 di tahun 2018. Industri tekstil memiliki andil yang besar pada industri pakaian karena bahan utama industri pakaian merupakan produk hasil produksi industri tekstil.

Menurut McEachern (2000), GDP adalah mengukur nilai pasar dari barang jadi atau jasa yang diproduksi oleh sumber daya yang berada dalam suatu negara pada suatu waktu tertentu, biasanya satu tahun. GDP dapat dikatakan juga sebagai representasi nilai total penjualan dari semua barang maupun jasa yang diproduksi dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan data yang dimiliki Badan Pusat Statistika (2019), GDP dari industri tekstil meningkat dari tahun 2014-2018. Dapat dilihat pada Tabel I.1 bahwa pertumbuhan nilai produksi produk tekstil dan pakaian di Indonesia terus mengalami pertumbuhan setiap tahunnya. Tabel I.1 menunjukkan pula pertumbuhan nilai eksponnya. Hal ini menunjukkan bukti yang sangat kuat bahwa industri tekstil dan pakaian di Indonesia semakin berkembang dan bersaing dalam pasar lokal maupun internasional.

Tabel I.1 Perbandingan Nilai GDP dan Nilai Ekspor

Tahun	Nilai GDP (Milyar Rupiah)	Nilai Ekspor (US\$ Juta)
2014	139.031,60	2,1
2015	139.393,60	2,28
2016	143.545,00	11,83
2017	150.535,30	12,53
2018	168.545,20	13,22

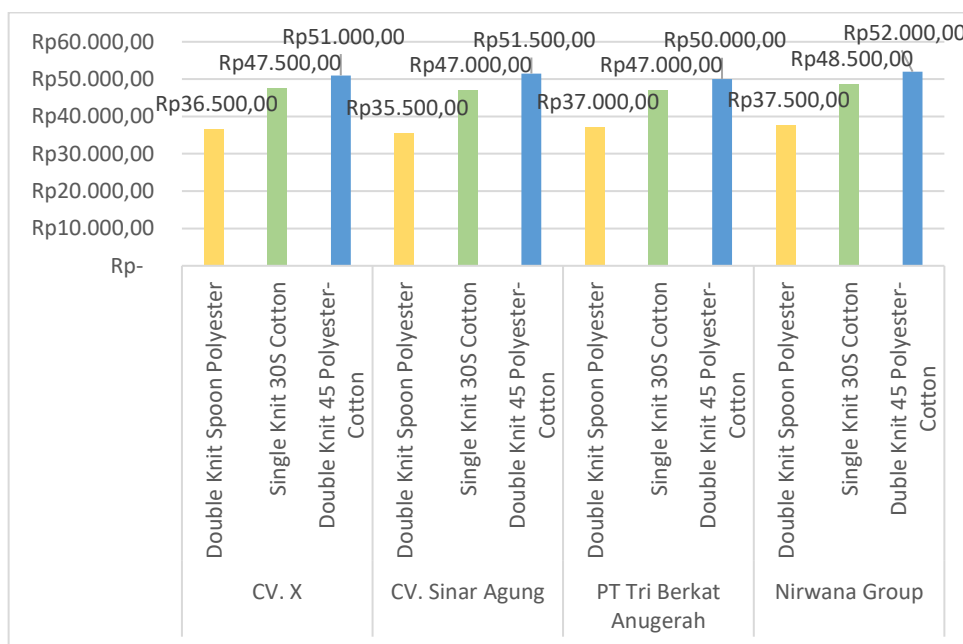
Berdasarkan data-data yang didapat di atas, maka dapat diketahui bahwa perindustrian tekstil di Indonesia semakin berkembang. Perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri tekstil harus terus melakukan penyusunan dan perubahan strategi yang baik agar mampu bertahan dan bersaing dalam pasar.

Industri tekstil terdiri dari berbagai macam bidang usaha. Bidang-bidang usaha tersebut seperti pemintalan, rajut, pencelupan, *garment*, dan sebagainya. Bidang-bidang usaha tersebut saling berhubungan dalam menghasilkan sebuah pakaian jadi. Tidak setiap perusahaan mempunyai setiap bidang usaha industri tekstil. Terdapat beberapa perusahaan yang hanya bergerak di bidang pemintalan saja, ada juga beberapa perusahaan yang hanya bergerak di bidang pencelupan atau *garment* saja. Namun tidak menutup kemungkinan juga sebuah perusahaan memiliki setiap bidang usaha pada industri tekstil.

CV. X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang rajut. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1993. CV. X terletak di kawasan industri



khususnya daerah Majalaya, Kabupaten Bandung. Rajut merupakan bidang pada industri tekstil yang memproses benang menjadi kain. Persaingan di bidang rajut ini dapat dikatakan cukup ketat. Persaingan ketat berhubungan dengan persaingan harga jual dan kualitas. Persaingan yang ketat ini tidak jarang berdampak pada beberapa perusahaan yang harus mengalami penutupan. Lingkup industri tekstil sangat luas secara geografis, sehingga persaingan yang terjadi tidak berfokus pada suatu daerah di Indonesia saja melainkan satu Indonesia hingga mancanegara.



Gambar I.2 Grafik Perbandingan Harga Jual antar Perusahaan

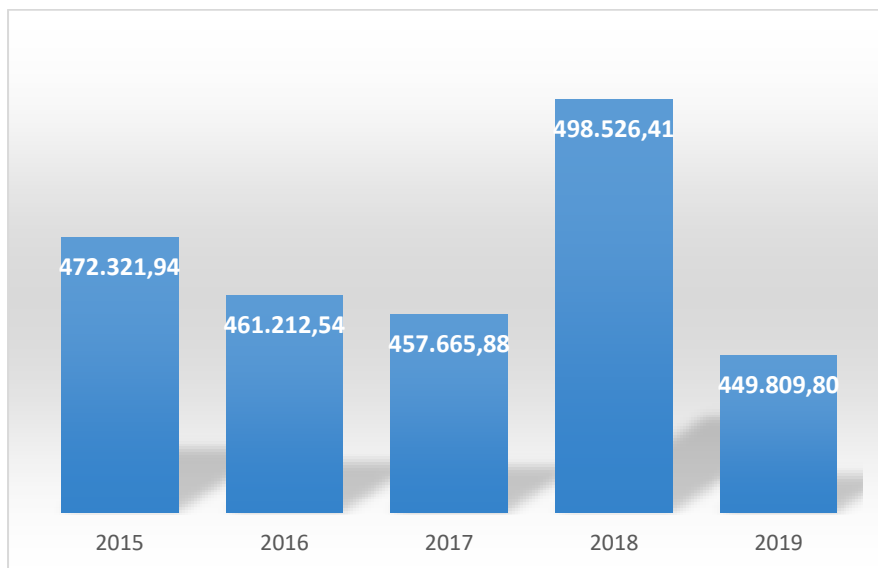
CV. X saat ini masih berkuat dengan persaingan lokal, beberapa pesaing utama CV. X yaitu Nirwana Grup, PT Tri Berkas Anugerah, dan CV. Sinar Agung. Gambar I.2 menunjukkan grafik perbedaan harga jual kain per Januari 2020 antara CV. X dengan pesaing-pesaingnya. Berdasarkan Gambar I.2 terlihat perbedaan harga setiap jenis kain untuk setiap perusahaan. Persaingan ketat mengakibatkan pendapatan yang didapatkan perusahaan tidak maksimal. Selain karena perbedaan harga, faktor lainnya yaitu persaingan dari segi kualitas produknya. CV. X hendak meningkatkan kembali pendapatannya melalui hasil penjualan agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang pada industri tekstil. Saat ini perusahaan berfokus pada kualitas produk jadi, di mana perusahaan mengklaim bahwa kualitas produknya dapat dikatakan baik dan dapat bersaing. Strategi yang dijalankan perusahaan sekarang hanya sebatas pada meningkatkan dan menjaga

kualitas produk dan pemasaran secara *people to people*. Maka dari itu agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang di pasarnya, diperlukan strategi-strategi baru yang dapat menunjang perusahaan.

## I.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pemilik perusahaan hendak menyusun atau memperbaiki strategi bisnis yang ada saat ini untuk bisa meningkatkan jumlah transaksi perusahaan. Maka dari itu agar diketahui strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi perusahaan, perlu dilakukan identifikasi permasalahan pada perusahaan. Beberapa hal yang diteliti yaitu mengenai keadaan kompetitif awal perusahaan, lingkungan eksternal perusahaan, dan lingkungan internal perusahaan.

Jumlah penjualan CV. X dalam lima tahun terakhir cenderung menurun. Hal tersebut disebabkan oleh persaingan industri yang semakin ketat dan berdampak pada jumlah transaksi CV. X. Gambar I.3 menunjukkan jumlah transaksi CV. X dari tahun 2015 sampai 2019.



Gambar I.3 Jumlah Transaksi CV. X Tahun 2015-2019 (dalam kilogram)

Berdasarkan Gambar I.3 dapat diketahui bahwa jumlah transaksi dari tahun 2015-2017 mengalami penurunan. Peningkatan terjadi di tahun 2018 karena pada saat itu adalah masa kampanye pemilu presiden dan wakil presiden sehingga banyak pesanan kain untuk membuat baju-baju partai. Pada tahun 2019 jumlah transaksi mengalami penurunan kembali serta mengalami jumlah transaksi tersedikit dalam lima tahun terakhir.

Seperti yang sudah disebutkan pada subbab sebelumnya, beberapa pesaing yang dimiliki CV. X adalah Nirwana Grup, PT Tri Berkas Anugerah, dan CV. Sinar Agung. Menurut wawancara dengan pihak perusahaan, selain karena persaingan ketat secara harga dan kualitas dengan pesaing-pesaingnya, terdapat hal lain yang mengakibatkan menurunnya jumlah transaksi yaitu kurang gencarnya pemasaran yang dilakukan. Pihak kompetitor sudah menggunakan metode/cara yang lebih maju. Contohnya seperti melalui *platform* media *online* *Instagram*, pembuatan *website*, iklan-iklan, dan sebagainya. Strategi bisnis yang dilakukan CV. X dalam melakukan pemasaran sejauh ini hanya dilakukan secara konvensional (*people to people*). Pesaing CV. X seperti Nirwana Grup sudah menggunakan *platform online* untuk mempromosikan dan memasarkan hasil produknya. Selain itu pemasaran dan promosi produk yang dilakukan CV. X secara *offline* juga belum maksimal.

Sejauh ini yang dilakukan perusahaan terkait pemasaran dan promosi produk hanya *people to people* sedangkan pesaing seperti Nirwana Grup dan PT Tri Berkas Anugerah berhasil menjual hasil produknya ke toko-toko ritel kain di Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik perusahaan juga, diketahui terdapat hal lain yang dirasa belum efektif dijalankan oleh pihak perusahaan. Contohnya seperti belum terdapatnya standar kriteria penentuan karyawan ketika menerima karyawan baru, sehingga perusahaan tidak memiliki gambaran yang cukup terhadap kualitas karyawannya. Meski begitu, pemilik perusahaan merasa hubungan perusahaan dengan *supplier* bahan baku sudah berjalan dengan baik dan kegiatan produksi perusahaan sudah dirasa efektif dan efisien.

Dapat disimpulkan bahwa posisi CV. X saat ini dalam industri tekstil bersaing ketat secara harga dan kualitas dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Persaingan yang ketat ini menjadi salah satu faktor penyebab cenderung menurunnya jumlah transaksi CV. X selama lima tahun terakhir. Tetapi penurunan jumlah transaksi CV. X tidak hanya disebabkan oleh persaingan yang ketat saja. Terdapat beberapa permasalahan internal perusahaan yang menjadi faktor-faktor penyebab menurunnya jumlah transaksi. Selain itu terdapat juga faktor-faktor eksternal yang ikut andil menjadi penyebab menurunnya jumlah transaksi CV. X.

Permasalahan-permasalahan tersebut merupakan beberapa faktor penyebab adanya masalah pada CV. X dalam bersaing dan bertahan di industri

tekstil. Maka diperlukan identifikasi dan pengumpulan data lebih lanjut, serta evaluasi dan penyusunan strategi bisnis untuk CV. X agar memiliki keunggulan kompetitif dengan para kompetitornya. Berdasarkan latar belakang serta identifikasi masalah yang tercantum di atas, dapat disusun beberapa rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Apa proses analisis yang diperlukan untuk mengetahui pengaruh-pengaruh dalam meningkatkan jumlah transaksi CV. X ?
2. Bagaimana usulan strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh CV. X dalam peningkatan jumlah transaksi dan keunggulan kompetitifnya ?

### **I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian**

Permasalahan yang terdapat pada CV. X sangat luas dan kompleks. Maka dari itu diperlukan penyusutan lingkup masalah agar permasalahan dapat difokuskan. Hal ini dilakukan dengan membuat batasan dan asumsi pada penelitian. Adapun batasan pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. Data finansial yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang bersifat tidak rahasia, dan untuk data finansial yang rahasia digunakan estimasi yang cukup menggambarkan kondisi yang relevan.
2. Penelitian dilakukan berdasarkan data jumlah transaksi perusahaan dari rentang tahun 2015-2019.
3. Wawancara secara terbatas dilakukan kepada pemilik usaha dan beberapa pesaing. Data mengenai pembeli menggunakan hasil wawancara dengan pemilik CV. X.

Sedangkan asumsi pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. Tidak terjadi perubahan harga jual kain dari perusahaan.
2. CV. X tidak melakukan perubahan strategi pemasaran maupun promosi selama penelitian dilakukan.
3. CV. X tidak mengalami perubahan terkait kegiatan produksi selama penelitian.
4. Data didasarkan pada kondisi normal tanpa pandemi yang melanda Indonesia dan global selama penelitian berlangsung.

#### **I.4 Tujuan Penelitian**

Pada bagian berikut dipaparkan mengenai tujuan dari penelitian yang dilakukan di perusahaan CV. X. Penelitian ini diharapkan dapat mencapai tujuan yang diinginkan tercapai. Berikut tujuan dari penelitian yang dilakukan:

1. Mengetahui proses analisis yang diperlukan untuk mengetahui pengaruh-pengaruh dalam meningkatkan jumlah transaksi CV. X.
2. Mengetahui cara penerapan usulan strategi bisnis yang dapat diterapkan CV. X dalam peningkatan jumlah transaksi dan keunggulan kompetitifnya.

#### **I.5 Manfaat Penelitian**

Pelaksanaan penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat, baik bagi pihak perusahaan maupun peneliti. Manfaat ini dapat digunakan sebagai modal pengetahuan bagi perusahaan maupun peneliti. Manfaat yang diperoleh pihak perusahaan yaitu CV. X mendapatkan usulan perencanaan bisnis yang dapat dipertimbangkan untuk dijalankan di masa mendatang. Sedangkan manfaat yang diperoleh pihak peneliti adalah adanya kesempatan bagi peneliti untuk memperdalam dan menerapkan teori-teori yang sudah dipelajari selama perkuliahan berlangsung di industri nyata. Penelitian ini pun memiliki manfaat dalam pengembangan keilmuan tentang penyusunan strategi bisnis pada sebuah bisnis serta dijadikan referensi dalam penelitian di masa mendatang.

#### **I.6 Metodologi Penelitian**

Berikut merupakan metodologi penelitian dari penelitian yang dilakukan. Tahap-tahap metodologi digambarkan pada Gambar I.4 .

##### **1. Studi Pendahuluan**

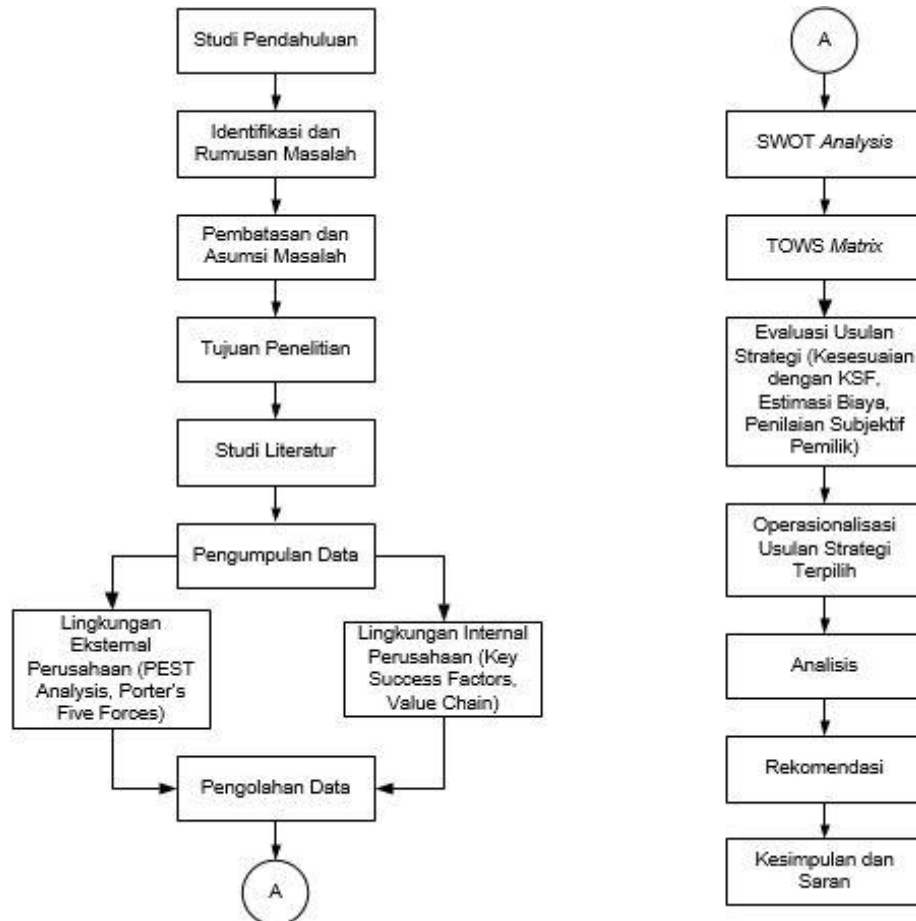
Pada tahap mula-mula, penelitian dimulai dengan mencari informasi terkait objek penelitian yaitu perusahaan CV. X. Informasi didapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan CV. X.

##### **2. Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Setelah melakukan studi pendahuluan dengan mewawancarai pihak perusahaan, didapatkan informasi terkait permasalahan yang ada pada CV. X. Permasalahan tersebut diidentifikasi lebih lanjut dan dilakukan penyusunan rumusan masalah dalam penelitian.

### 3. Pembatasan dan Asumsi Masalah

Pembatasan dan asumsi masalah dilakukan untuk menyusutkan permasalahan agar penelitian dapat difokuskan. Penentuan batasan dan asumsi masalah harus diperhatikan agar tujuan penelitian dapat tercapai.



Gambar I.4 Metodologi Penelitian

### 4. Tujuan Penelitian

Pada bagian ini ditetapkan tujuan dari penelitian yang dilakukan agar dapat menjawab dan menyelesaikan rumusan masalah dari perusahaan CV. X.

### 5. Studi Literatur

Dalam menyelesaikan permasalahan yang ada pada perusahaan CV. X, diperlukan metode-metode dan langkah-langkah yang sesuai. Bagian ini dilakukan dengan mencari dan mempelajari literatur seperti jurnal, buku, *website*, dan sebagainya.

6. Pengumpulan Data

Pada bagian ini dilakukan pengumpulan data. Data-data yang dikumpulkan terkait kondisi lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan CV. X dengan beberapa metode seperti *PEST Analysis*, *Porter's Five Forces*, KSF, dan *Value Chain*.

7. Pengolahan Data

Setelah data-data yang dibutuhkan berhasil dikumpulkan, selanjutnya data-data tersebut diolah dengan dua *tools* yaitu *SWOT Analysis* dan *TOWS Matrix*. *SWOT Analysis* digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan CV. X. Sedangkan *TOWS Matrix* digunakan untuk menyusun usulan-usulan strategi apa yang memungkinkan untuk dipertimbangkan perusahaan CV. X berdasarkan hasil *SWOT Analysis*.

8. Evaluasi Usulan Strategi

Pada tahap ini dilakukan penentuan usulan strategi yang dipilih perusahaan CV. X dari hasil *TOWS Matrix*. Penentuan usulan strategi terpilih didasari atas hasil evaluasi terhadap kesesuaian usulan strategi dengan KSF perusahaan, estimasi biaya investasi usulan strategi, serta penilaian subjektif pemilik perusahaan CV. X.

9. Operasionalisasi Usulan Strategi Terpilih

Bagian ini menjelaskan operasionalisasi terkait usulan strategi terpilih pada bagian sebelumnya. Bagian ini agar perusahaan mengetahui hal-hal apa saja yang dapat dilakukan untuk menjalankan usulan strategi terpilih.

10. Analisis

Setelah dilakukan pengumpulan data hingga operasionalisasi usulan strategi terpilih, dilakukan analisis terkait hal-hal tersebut.

11. Rekomendasi

Setelah penelitian dilakukan, dapat direkomendasikan usulan-usulan strategi terpilih. Rekomendasi juga berkaitan dengan masukan yang dapat diberikan jika perusahaan CV. X membutuhkan penyusunan strategi di masa yang akan datang.

12. Kesimpulan dan Saran

Pada bagian ini dibuat kesimpulan dan saran. Kesimpulan berisikan tentang ringkasan keseluruhan hasil penelitian. Saran berisikan masukan-

masukan yang dapat diberikan pada CV. X jika CV. X membutuhkan penelitian tentang hal serupa.

### **I.7 Sistematika Penulisan**

Pada bagian ini dijelaskan terkait sistematika penulisan dalam penelitian. Adapun sistematika penulisan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab I berisi mengenai latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi, tujuan, manfaat, metodologi, serta sistematika penulisan dari penelitian yang dilakukan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab II berisi mengenai hal-hal terkait teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Teori-teori tersebut mengenai penjelasan visi, misi, tujuan, pengertian strategi, *Porter's Generic Strategies*, *PEST Analysis*, *Porter's Five Forces*, *Key Success Factors*, *Value Chain*, *SWOT Analysis*, *TOWS Matrix*, pengertian biaya dan estimasi biaya, dan risiko.

#### **BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab III berisi mengenai pengumpulan data yang berasal dari wawancara dengan pihak perusahaan, *PEST Analysis*, *Porter's Five Forces*, *Key Success Factors*, *Value Chain*, dan hasil identifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan KSF. Berikutnya pengolahan data dilakukan dengan bantuan *tools SWOT Analysis* dan *TOWS Matrix*. Hasil dari *TOWS Matrix* dievaluasi berdasarkan beberapa pertimbangan dan menjadi usulan strategi terpilih. Selanjutnya dibuat operasionalisasi terkait usulan strategi terpilih sebagai panduan dalam menjalankan usulan strategi terpilih.

#### **BAB IV ANALISIS DAN REKOMENDASI**

Bab IV berisi mengenai analisis hasil pengumpulan dan pengolahan data, analisis penelitian ini berkaitan dengan kebutuhan perubahan strategi, kondisi perusahaan saat ini, hasil identifikasi *SWOT Analysis* dan *TOWS Matrix*, kriteria penentuan strategi, operasionalisasi usulan strategi terpilih, serta risiko usulan strategi terpilih. Pada bagian ini juga dipaparkan terkait rekomendasi yang dapat diberikan pada perusahaan CV. X.



**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab V berisi kesimpulan penelitian yang dilakukan dan saran untuk perusahaan CV. X terkait penelitian di masa yang akan datang.