

**PERUMUSAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA PERUSAHAAN JNP**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Christian

2012120157

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT

No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/X1/2013)

BANDUNG

2017

**FORMULATION STRATEGY
FOR IMPROVING JNP PERFORMANCE**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of the requirements
to get a Bachelor Degree of Economics

By:

Christian

2012120157

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

MANAGEMENT STUDY PROGRAM

(Accredited based on the Decree of BAN-PT

No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/X1/2013)

BANDUNG

2017



UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



PERUMUSAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA PERUSAHAAN JNP

Oleh:
Christian
2012120157

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 17 Januari 2017
Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Christian
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 18 September 1993
Nomor pokok : 2012120157
Program Studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Perumusan Strategi untuk Meningkatkan
Kinerja Perusahaan JNP

dengan,

Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.

SAYA NYATAKAN

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.

Dengan 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 digunakan 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 : 17 Januari 2017

Pembuat pernyataan : Christian



(Christian)

ABSTRAK

Perkembangan bisnis plastik semakin berkembang ke arah yang baik , semakin lama semakin bertumbuh dengan pesat , banyak sekali barang-barang yang berubah dari awalnya memakai material yang bersifat alami seperti kayu dan logam ,berganti memakai material buatan yang lebih praktis,ringan dan dapat dipakai sekali buang .Salah satu industri yang berkembang merupakan industri bola plastik perkembangannya dinilai cukup baik , dengan persaingan yang masih sehat , bola plastik pada awalnya ada di indonesia sekitar tahun 2000 an berada di surabaya .Perusahaan JNP merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan bola plastik yang berlokasi di kota Bandung , yang didirikan pada tahun 2010. Produk-produk yang dihasilkan perusahaan berupa bola plastik dan celengan plastik dengan berbagai ukuran dan jenisnya. Seiring dengan perkembangannya jaman bola plastik mulai banyak diminati masyarakat namun hal ini dilihat oleh kompetitor sehingga bisnis ini mulai ramai pesaing yang membuka pabrik bola plastik tersebut, dan dapat membuka perusahaan itu dengan skala industri rumahan namun dengan modal yang relatif sama , hal ini sering kali memberatkan dan membuat persaingan semakin tinggi .JNP memiliki kekuatan pada kemampuan pemilik dalam berinovasi sehingga selalu melakukan dan menghasilkan produk-produk yang baru , dan memiliki konsistensi dalam pemakaian warna pada setiap produknya sehingga menghasilkan produk yang unggulan .Namun disisi lain bermunculannya kompetitor membuat penjualan perusahaan menurun .Oleh karena itu, JNP harus mengenali apa saja kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman agar dapat merumuskan strategi untuk mencapai tujuan, sehingga penulis melakukan penelitian yang berjudul “*Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja JNP*”.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus untuk memecahkan masalah yang terjadi dengan eksplorasi yang mendalam. Metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi literatur. Penelitian ini didahului dengan menganalisis kinerja perusahaan, kemudian menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Perumusan alternatif strategi dilakukan dengan matriks SWOT dan matriks IE. Evaluasi alternatif strategi dan keputusan strategi dilakukan dengan matriks QSPM yang merupakan hasil diskusi penulis dengan pemilik perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis, maka didapat bahwa strategi perluasan pasar dan pengembangan produk lebih cocok diterapkan. Strategi perluasan pasar dan pengembangan produk tersebut merupakan strategi yang bertujuan untuk memperluas pasar dengan menjual barang ke daerah-daerah Indramayu , Kuningan , Pangandaran , Ciamis , serta tetap melakukan inovasi-inovasi terhadap pengembangan produk. Beberapa saran untuk JNP , sebaiknya melakukan perluasan pasar dengan cara menambah tenaga penjual agar melakukan order untuk ditempatkan di Kuningan ,Indramayu , Ciamis , Pangandran serta melakukan kanvas di daerah pinggiran kota bandung seperti Garut ,Subang , Rancaekek dan mengembangkan produk-produk dengan model-model yang mengikuti perkembangan jaman , serta varian warna yang dijaga konsistensinya. Penelitian ini muncul sebagai reaksi dari kondisi pasar yang dinamis. Oleh karena itu jika terjadi sebuah perubahan pasar yang signifikan maka faktor SWOT, pembobotan, dan penilaian dalam penelitian akan berubah, yang pada akhirnya akan menyebabkan perubahan strategi pada perusahaan.

Keywords : kinerja, strategi,QSPM

ABSTRACT

The development of plastic business is growing in the right direction, increasingly growing rapidly, a lot of stuff has changed from initially wearing materials that are natural such as wood and metal, changed into a man-made materials are more practical, lightweight and can be worn once waste .One of the growing industry is a plastic ball industry development is considered quite good, with competition still healthy, plastic ball was initially in Indonesia around the 2000s were in Surabaya .The JNP is one of the companies engaged in the manufacture of plastic balls located in the city of Bandung, which was founded in 2010. the products produced by the company in the form of plastic balls and plastic piggy banks of various sizes and types. Along with the development era plastic balls start demanding public but it is seen by competitors so that this business began bustling competitor that opens a ball mill plastic, and can open the company to scale industry home but the capital is relatively the same, it is often burdensome and make the competition even higher. JNP has power on the owner's ability to innovate so that always perform and produce new products, and have consistency in the use of color in every product so as to produce a product that. On the other hand the emergence of competitors making the company's sales declined .Therefore, JNP must recognize the strengths, weaknesses, opportunities, and threats in order to formulate a strategy to achieve the goal, so the authors conducted a study entitled "Formulation Strategies for Improving Performance of JNP". The method used is the case study method to solve problems that occur with deep exploration. Methods of data collection is done through observation, interviews, and literature studies. This study was preceded by analyzing the performance of the company, and then analyze the internal factors and external companies. The formulation of strategic alternatives conducted by the SWOT matrix and the matrix IE. Evaluation of strategic alternatives and strategic decisions made by QSPM matrix that is the result of discussion with the author of the owner of the company. Based on the analysis, it was found that the strategy of market expansion and product development are more appropriate. Market expansion strategy and product development is a strategy that aims to expand the market by selling goods to areas Indramayu, Pangandaran, Ciamis, and still make innovations to product development. Some suggestions for JNP JNP is better to expand the market by increasing the sales force in order to carry out an order to be placed in Kuningan, Indramayu, Ciamis, Pangandran and doing a canvas in the outskirts of Bandung, such as arrowroot, corms, Rancaekek and develop products with model- a model that follows the development of the era, as well as color variants are maintained for consistency. The research appears as a reaction to dynamic market conditions. Therefore, if there is a significant market changes, the SWOT factors, weighting, and assessment in the study will change, which will eventually lead to changes in the company's strategy.

Keywords : performance, strategy, QSPM

KATA PENGANTAR

Pertama penulis panjatkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan penulis kekuatan, kesehatan, dan semangat untuk menyelesaikan perjalanan studi dari tahun 2012-2016. Banyak halangan dan rintangan yang penulis hadapi dalam menempuh studi di Universitas Katolik Parahyangan, khususnya dalam penyelesaian skripsi yang berjudul “Perumusan Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan JNP ”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan berupa inspirasi dan dorongan yang langsung maupun tidak langsung membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Seluruh keluarga terutama orang tua yang telah menyekolahkan saya sampai sejauh ini dan terus memberikan semangat dan motivasi kepada saya.
2. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M., selaku pembimbing saya dalam penyusunan skripsi ini yang telah banyak meluangkan waktu dan memberikan konsultasi, kritikan, masukan, dan koreksi demi perkembangan skripsi saya, dan juga telah membagi ilmu yang berharga dan berguna demi kesuksesan dan kelancaran skripsi saya.
3. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
4. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
5. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajar, berbagi ilmu, mendidik moral dan mental, dan berbagi pengalaman kepada saya, sehingga saya merasakan perkembangan mental dan pola pikir selama menempuh pendidikan di Universitas Katolik Parahyangan.
6. Teman-teman jurusan manajemen angkatan 2012 yang selalu bersama-sama belajar, diskusi, bertukar pendapat, dan saling memotivasi sehingga banyak

suka dan duka selama menempuh perkuliahan di Universitas Katolik parahyangan.

7. Pacar yang selalu menemani dan menyemangati saya saat dalam kesulitan menulis skripsi Cecilia Veronica Sanchia.
8. Semua pihak yang tidak dapat saya tuliskan satu-persatu, dengan ini saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan saya minta maaf jika ada kata-kata dan perbuatan saya yang kurang berkenan baik sengaja maupun tidak sengaja.

Penulis menyadari bahwa di dalam pembuatan skripsi ini terdapat berbagai macam kekurangan dan kelemahan baik dari segi penyajian materi maupun dalam segi penyusunan. Untuk itu diharapkan masukan berupa kritik maupun saran untuk menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi semua pihak yang berkepentingan.

Bandung, Januari 2017

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|-----------------------------------------------|------|
| ABSTRAK | |
| ABSTRACT | |
| KATA PENGANTAR..... | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL..... | viii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| BAB 1 PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 . Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2. Identifikasi Masalah..... | 4 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 4 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 5 |
| 1.5. Kerangka Pemikiran | 5 |
| BAB 2 LANDASAN TEORI | 8 |
| 2.1. Manajemen Strategik..... | 8 |
| 2.1.1. Formulasi Strategi | 8 |
| 2.1.2. Implementasi Strategi..... | 9 |
| 2.1.3. Evaluasi Strategi..... | 9 |
| 2.2. Input, Matching, and Decision Stage..... | 10 |
| 2.2.1. Input Stage | 10 |
| 2.2.2. Matching Stage..... | 10 |
| 2.2.3. Decision Stage | 11 |
| 2.3. SWOT | 11 |
| 2.4. Internal Factor Analysis Matrix..... | 13 |
| 2.5. External Factor Analysis Matrix..... | 15 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.6. Internal-eksternal Matrix | 16 |
| BAB 3 OBJEK DAN METODE PENELITIAN | 19 |
| 3.1. Metode Penelitian..... | 19 |
| 3.2. Unit Analysis | 20 |
| 3.3. Teknik Pengumpulan Data..... | 20 |
| 3.4. Objek Penelitian | 22 |
| BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 24 |
| 4.1. Analisis Internal Perusahaan JNP | 24 |
| 4.1.1. Aspek Pemasaran | 24 |
| 4.1.2. Keuangan..... | 30 |
| 4.1.3.Sumber Daya Manusia..... | 31 |
| 4.1.4. Operasi dan Logistik | 33 |
| 4.1.5. Research and Development | 33 |
| 4.2. Tujuan jangka panjang perusahaan | 34 |
| 4.3. Strategi alternatif perusahaan | 35 |
| 4.3.1. SWOT..... | 35 |
| 4.3.2. Penilaian matrix Ifas | 36 |
| 4.3.3. Penilaian matrix efas..... | 37 |
| 4.3.4 SWOT matrix..... | 38 |
| 4.4. Strategi Perusahaan | 40 |
| 4.4.1.internal eksternal matrix | 40 |
| 4.4.2. Generate, evaluate, and Select The Best Alternative Strategy. 42 | |
| BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN..... | 46 |
| 5.1 Kesimpulan | 46 |
| 5.2 Saran..... | 47 |
| Daftar Pustaka..... | 48 |

RIWAYAT HIDUP..... 49

DAFTAR TABEL

| | |
|--------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1. Pertumbuhan industri | 2 |
| Tabel 1.2. Penjualan JNP | 3 |
| Tabel 1.3. Penjualan kompetitor utama JNP..... | 3 |
| Tabel 4.1. Penjualan JNP | 22 |
| Tabel 4.2. Laba dan biaya JNP..... | 28 |
| Tabel 4.3. IFAS matrix..... | 34 |
| Tabel 4.4. EFAS matrix | 35 |
| Tabel 4.5. SWOT Matrix | 36 |
| Tabel 4.6. Stability Strategy..... | 40 |
| Tabel 4.7. Hasil Penilaian QSPM Perusahaan | 41 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1.1 .Kerangka Pemikiran | 8 |
| Gambar 2.1. <i>Input Stage, Matching Stage, and Decision Stage</i> | 8 |
| Gambar 2.2. <i>SWOT Matrix</i> | 11 |
| Gambar 2.3. <i>Internal Factor Matrix</i> | 13 |
| Gambar 2.4. <i>External Factor Matrix</i> | 14 |
| Gambar 2.5. <i>Internal External Factor Matrix</i> | 15 |
| Gambar 4.1. Penjualan JNP | 23 |
| Gambar 4.2. Bagan Organisasi Perusahaan | 30 |
| Gambar 4.3. Kelompok Penduduk Indonesia | 33 |
| Gambar 4.4. IE Matrix | 39 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri plastik telah berkembang di Indonesia sekitar tahun 1990 an, perkembangan industri ini disambut dengan antusias yang sangat baik, hal ini dapat dilihat dari mulai perkembangannya saja sudah tumbuh dengan sangat pesat, sebagai contoh di Indonesia menurut Kompas pada tahun 1990 sampai tahun 1995, pertumbuhan industri plastik dalam negeri mencapai 46.5%, lebih tinggi jika dibandingkan dengan pertumbuhan alat-alat listrik di tahun tersebut yaitu hanya sebesar 33,5% saja (sumber: Kompas 19 JAN 2014).

Namun perkembangan industri plastik di tanah air masih sangatlah rentan dan sangat bergantung dengan bahan baku yang impor sehingga jika kurs rupiah tertekan seperti saat ini industri plastik akan mengalami goncangan dikarenakan bahan bakunya sebagian besar di dapatkan secara impor, tetapi pemerintah masih terus mengupayakan bantuan untuk industri plastik sebab Kementerian Perdagangan melihat bahwa potensi dari pasar di industri plastik masih sangat baik, dan masih terlalu banyak pasar yang belum tergarap, akibatnya pertumbuhan dan permodalan industri plastik berkembang dengan cukup baik dan penanaman modalnya pun terus meningkat.

Tabel 1.1
Pertumbuhan Industri

| No. | Sektor | 2013 | | | | 2014 | | | | Pertm. Tw II 2013-Tw II 2014 (%) | |
|-----|------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------|------|--------|-------|--------|----------------------------------|---------|
| | | Tw I | | Tw II | | Tw I | | Tw II | | P | I |
| | | P | I | P | I | P | I | P | I | | |
| 1 | Industri Makanan | 81 | 3978,9 | 143 | 4957,5 | 89 | 4836,1 | 120 | 4928,9 | -16,1% | -0,6% |
| 2 | Industri Tekstil | 22 | 8111,9 | 28 | 174,5 | 17,0 | 362,8 | 17,0 | 190,4 | -7,3% | 9,1% |
| 3 | Industri Barang dari Kulit dan Alas Kaki | 1 | 0 | 4 | 0,1 | 2 | 67,3 | 1 | 0,1 | -75,6% | -100,0% |
| 4 | Industri Kayu | 4 | 49,4 | 5 | 0 | 8 | 60,6 | 2,2 | 2,1 | -60,8% | - |
| 5 | Industri Percetakan dan Kertas | 20 | 956,1 | 40 | 3917,7 | 15 | 904,9 | 12 | 1446,6 | -70,0% | -63,1% |
| 6 | Industri Kimia dan Farmasi | 33 | 1522,0 | 56 | 1268,8 | 28 | 944,9 | 26 | 2,23 | -53,6% | 97,9% |
| 7 | Industri Karet dan Plastik | 25 | 482,8 | 36 | 60,5 | 32 | 469,0 | 41,2 | 1171,3 | 13,9% | 1837,3% |
| 8 | Industri Mineral Non Logam | 15 | 1288,2 | 15 | 2147,2 | 27 | 1824,1 | 14,0 | 1436,0 | -6,7% | -33,1% |
| 9 | Industri Logam, Mesin, dan Elektronik | 28 | 1769,7 | 29 | 2803,6 | 25 | 349,9 | 28,0 | 366,8 | -10,3% | -86,9% |
| 10 | Industri Kedokteran, Presisi, Optik, dan Jam | 1 | 5,5 | 0 | 0 | 6 | 8 | 2,0 | 2,6 | -- | -- |
| 11 | Industri Kendaraan Bermotor dan Alalt Transportasi Lainnya | 6 | 39,6 | 13 | 8,0 | 8 | 178,1 | 3,0 | 11,4 | -75,0% | -98,2% |
| 12 | Industri Lainnya | 5 | 22,3 | 4 | 4,0 | 5 | 26,7 | | | -100,0% | -100,0% |
| | jumlah | 241 | 0 | 373 | 0 | 245 | 8 | 159 | 0 | -4,615 | 14,624 |

Sumber : Badan Kementerian Perindustrian

Industri plastik dan karet bertumbuh dalam penanaman modal investasi sebesar 1.837,3%, hal itu sangat baik dan menggambarkan prospek yang baik untuk industri plastik dan karet di Indonesia (sumber: Kementerian Perindustrian Indonesia).

Pertumbuhan industri plastik tersebut sangat berkembang secara pesat khususnya di Indonesia, berbagai macam barang yang tadinya terbuat dari kayu dan logam mulai beralih menjadi dibuat berbahan dasar plastik dari semua bidang baik dalam bidang otomotif ataupun dalam bidang makanan dan minuman hal ini dapat terjadi dikarenakan pembuatan barang-barang yang berbahan dasar plastik lebih mudah, murah, dan proses produksinya dapat dilakukan secara massal sehingga dapat mengurangi biaya produksi, hal ini dibuktikan menurut data Kementerian Perindustrian bahwa pada tahun 2015 saja kebutuhan bahan baku industri plastik dan barang dari plastik mencapai 4,28 juta ton, bahan baku tersebut digunakan industri makanan dan FMCG (Fast moving consumer goods) mencapai 60% ,akan tetapi pemenuhan dari dalam negeri terhadap permintaan tersebut baru berkisar sekitar 2.5 juta ton. (Sumber: Kementerian Perindustrian Indonesia).

Dalam perkembangannya industri plastik memasuki berbagai bidang dalam perekonomian salah satu nya adalah mainan anak-anak ,yaitu bola plastik yang baru di produksi sekitar 10 tahun silam di indonesia.

Berdasarkan wawancara dengan pemilik, perusahaan JNP yang berlokasi di Bandung, memproduksi berbagai barang yang terbuat dari plastik khususnya bola plastik dan celengan plastik.

Dalam menghadapi persaingan di industri ini semakin lama semakin ketat khususnya dalam lima tahun terakhir, dikarenakan munculnya pesaing-pesaing baru yang berada di kota yang sama, *Barrier of Entry* ke industri ini rendah, dikarenakan modal yang diperuntukan tidak terlalu besar sehingga pabrik cukup mempunyai 1 atau 2 mesin namun memiliki biaya produksi yang relatif sama. Namun disisi lain, perkembangan pasar bola plastik terbatas pada daerah-daerah tertentu saja, seperti Sukabumi, Bandung, Cianjur, Tasik, Garut, Subang, di karenakan biaya pengiriman barang tersebut untuk daerah yang jauh lebih tinggi biayanya sedangkan ukuran bola plastik yang cukup besar mengakibatkan daya muat sedikit akan tetapi harga pengiriman menjadi terlampau tinggi.

Tabel 1.2

Penjualan Perusahaan JNP

| Barang | Tahun 2013 | Tahun2014 |
|---------------------|-------------------|------------------|
| Bola plastik 8 inch | 65.000 lusin | 50.000 lusin |
| Celengan plastik | 70.000 lusin | 65.000 lusin |
| Total | 135.000 lusin | 115.000 lusin |

Sumber: data yang diolah oleh perusahaan

Tabel 1.3

Penjualan Kompetitor Utama Perusahaan JNP

| Perusahaan | Tahun 2013 | Tahun2014 |
|-------------------|-------------------|------------------|
| MJA plastik | 75.000 lusin | 95.000 lusin |
| Haris plastik | 55.000 lusin | 75.000 lusin |
| JNP | 135.000 lusin | 115.000 lusin |

Sumber: data yang diolah oleh perusahaan

Jika dilihat dari data diatas, penjualan perusahaan JNP bola plastik mengalami penurunan jumlah penjualan, penurunan penjualan JNP tersebut diduga disebabkan karena beralihnya penjualan dari JNP kepada kompetitorrnya, pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2014 banyak berdiri pabrik-pabrik baru di daerah Majalaya dan Sapan. Hal tersebut berdampak cukup besar bagi kinerja perusahaan dikarenakan penjualan yang menurun mengakibatkan keuntungan perusahaan menurun.

Penulis pun melakukan pra penelitian kepada tenaga penjual yang bekerja di perusahaan untuk mengetahui beberapa penyebab turunnya penjualan bola plastik tersebut, penulis melakukan wawancara kepada 3 orang salesman perusahaan JNP. Berdasarkan wawancara tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwa barang yang dijual memiliki harga yang sama di beberapa pelanggan, namun MJA dan HARIS plastik menjual barangnya dengan harga yang sama pula pada konsumen tahap akhir (eceran), hal tersebut dilakukan untuk memotong rantai penjualan dan berpengaruh pada naiknya tingkat penjualan perusahaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas penulis tertarik untuk meneliti, bagaimana strategi yang tepat yang harus dilakukan perusahaan dalam menghadapi kondisi bersaing seperti di atas sehingga penulis memilih judul “Perumusan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan JNP”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan dalam permasalahan diatas, pokok permasalahan yang diidentifikasi dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana faktor eksternal dan internal perusahaan JNP ?
2. Apa tujuan jangka panjang perusahaan JNP ?
3. Apa saja strategi alternatif di masa yang akan datang oleh perusahaan ?
4. Strategi apa yang tepat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja JNP ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini diadakan untuk mengetahui strategi yang tepat untuk digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan:

1. Mengetahui faktor eksternal, internal, dan kinerja perusahaan

2. Mengetahui tujuan jangka panjang perusahaan JNP
3. Mengetahui strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh perusahaan
4. Memilih strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan oleh penulis yang mempunyai kegunaan baik untuk penulis sendiri, pihak perusahaan yang diteliti, maupun pihak lainnya baik yang bersangkutan dengan perusahaan maupun dengan peneliti-peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut. Adapun kegunaan-kegunaan yang dapat diperoleh oleh pihak-pihak tersebut antara lain:

- Manfaat bagi peneliti adalah :

Penelitian ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

- Manfaat bagi manajemen perusahaan adalah :
 1. Sebagai bahan evaluasi mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan serta memberikan strategi yang tepat
 2. Sebagai masukan dan saran untuk memenangkan kompetisi
- Manfaat bagi peneliti selanjutnya adalah menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya, menambah pengetahuan tentang strategi yang tepat

1.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan yang didirikan akan lebih baik jika memiliki visi, misi, dan tujuan, baik tujuan finansial maupun stratejik. Definisi visi menurut Wheelen dan Hunger (2012 : 17) adalah “*What the organization would like to become*”, misi adalah “*Purpose or reason for the organization’s existence*”, sedangkan tujuan adalah “*The end results of planned activity*”. Dalam perjalanan mencapai visi, misi, dan tujuannya, maka perusahaan menetapkan strategi untuk mencapainya. Dewasa ini, perusahaan merupakan sistem yang terbuka, sehingga perusahaan sangat dipengaruhi dan berinteraksi dengan lingkungan yang melingkupinya. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan

harus menerapkan strategi-strategi yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Definisi strategi menurut David, Fred R. (2011 : 10) adalah “bagaimana cara untuk mencapai tujuan jangka panjang”.

Dalam proses perumusan strategi untuk JNP, penulis menggunakan kerangka perumusan strategi menurut David Fred (2011:324) yang terdiri dari tiga tahap. Ketiga tahap tersebut yaitu :

1. *Input Stage*
2. *Matching Stage*
3. *Output Stage*

Untuk memulai penelitian ini, diperlukan data awal yang berasal dari hasil evaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran dan evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan tersebut dari beberapa tahun sebelumnya. Dengan perkembangan kinerja perusahaan dari tahun-tahun sebelumnya maka dapat diketahui mengenai strategi perusahaan .

Selanjutnya, analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) sebagai diperlukan dalam menyediakan alternatif tindakan perbaikan. Dalam melakukan analisis lingkungan, penulis menggunakan alat yaitu matriks EFE untuk lingkungan eksternal dan matriks IFE untuk lingkungan internal sebagai *input stage*. Setelah melakukan analisis lingkungan, maka dilanjutkan dengan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) dan matriks IE sebagai *matching stage* agar dapat merumuskan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Matriks SWOT berfungsi untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Langkah terakhir ialah proses pengambilan keputusan dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai *output stage*. QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor-faktor eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya dan menghasilkan alternatif strategi mana yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan sesuai hasil

diskusi dengan pemilik perusahaan sehingga memungkinkan reformulasi visi, misi, strategi, dan tujuan perusahaan.

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

