

PERUMUSAN STRATEGI USAHA BAGI TOKO KAIN X UNTUK MENINGKATKAN PENJUALAN

SKRIPSI

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

Disusun oleh:

Nama : Jeffry

NPM : 2017610097



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
2021**

PERUMUSAN STRATEGI USAHA BAGI TOKO KAIN X UNTUK MENINGKATKAN PENJUALAN

SKRIPSI

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

Disusun oleh:

Nama : Jeffry

NPM : 2017610097



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
2021**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG**



Nama : Jeffry
NPM : 2017610097
Jurusan : Teknik Industri
Judul Skripsi : Perumusan Strategi Usaha Bagi Toko Kain X Untuk Meningkatkan Penjualan

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 24 Agustus 2021

Ketua Program Studi Sarjana Teknik Industri

(Dr. Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T.)

Pembimbing Pertama

25 Agustus 2021
(Cherish Rikardo, S.Si., M.T.)

Pembimbing Kedua

25 Agustus 2021
(Arip Budiono, S.T., M.B.A., M.Kom.)



Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Katolik Parahyangan

Pernyataan Tidak Mencontek atau Melakukan Tindakan Plagiat

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Jeffry

NPM : 2017610097

dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

“Perumusan Strategi Usaha Bagi Toko Kain X Untuk Meningkatkan Penjualan”

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, 11 Agustus 2021

Jeffry
2017610097

ABSTRAK

Toko Kain X merupakan suatu toko yang menjual beberapa jenis kain secara eceran dan menawarkan jasa jahit pakaian di Kabupaten Garut. Dalam satu tahun terakhir, Toko Kain X mengalami penurunan penjualan dan tidak mampu mencapai target penjualan per bulannya. Penurunan penjualan ini disebabkan oleh adanya pandemi Covid-19 dan tingginya persaingan bisnis. Oleh sebab itu, Toko Kain X memerlukan perencanaan strategi usaha yang sesuai dengan kondisi Toko Kain X saat ini sehingga mampu bersaing dengan kompetitornya, meningkatkan penjualan, dan mampu bertahan selama masa pandemi Covid-19.

Penelitian diawali dengan melakukan analisis lingkungan eksternal menggunakan metode *PESTLE Analysis* dan *Porter's Five Forces Model* serta melakukan analisis lingkungan internal dengan menggunakan metode *Value Chain Analysis*, wawancara konsumen, dan observasi. Kemudian, dilakukan proses evaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan *IFE Matrix* dan *EFE Matrix*. Hasilnya dapat digunakan untuk menentukan posisi strategis perusahaan dengan menggunakan *IE Matrix*. Setelah itu, dilakukan penentuan *business level strategy* dengan menggunakan *Porter's Five-Generic Strategy* dan penentuan alternatif strategi yang ditentukan menggunakan *TOWS Matrix*. Langkah terakhir adalah formulasi strategi berdasarkan posisi strategis perusahaan, strategi level bisnis, dan *TOWS Matrix*.

Hasil dari penelitian yang dilakukan menghasilkan bahwa Toko Kain X berada pada posisi *hold & maintain* dan menerapkan strategi *best-cost provider strategy* pada tingkat bisnis sehingga diperoleh beberapa alternatif strategi. Usulan strategi yang dapat diberikan kepada Toko Kain X adalah melakukan pengiklanan di media sosial, meningkatkan visibilitas toko, memberikan beberapa promosi, menjual produk dan jasa jahit secara *online*, menyediakan beragam jenis produk sesuai *trend*, meningkatkan pelayanan, menambah penjahit, membuat kontrak kerjasama dengan *supplier*, memfokuskan pembelian jenis kain yang bervariasi dengan kuantitas yang lebih sedikit, mencari produk substitusi pada produk dengan pasokan dan harga yang tidak stabil, dan memfokuskan pembelian produk lokal yang berkualitas.

ABSTRACT

X Fabric Shop is a shop that sells several types of fabrics in retail and offers clothing sewing services in Garut Regency. In the past year, X Fabric Shop experienced a decline in sales and was unable to achieve its monthly sales target. The decline in sales was due to the Covid-19 pandemic and high business competition. Therefore, the X Fabric Shop requires a business strategy plan that is following the current condition of the X Fabric Shop so that it can compete with its competitors, increase sales, and be able survive during the Covid-19 pandemic.

The research begins by analyzing the external environment using the PESTLE Analysis method and Porter's Five Forces Model and analyzing the internal environment using the Value Chain Analysis method, consumer interviews, and observation. Then, the process of evaluating the company's internal and external factors is carried out using the IFE Matrix and EFE Matrix. The results can be used to determine the company's strategic position using the IE Matrix. After that, a business-level strategy was determined using Porter's Five-Generic Strategy and an alternative strategy was determined using the TOWS Matrix. The last step is strategy formulation based on the company's strategic position, business-level strategy, and TOWS Matrix.

The results of the research conducted showed that Kain X Store was in a hold & maintain position and implemented a best-cost provider strategy at the business level so that several alternative strategies were obtained. The proposed strategy that can be given to the X Fabric Shop is to advertise on social media, increase store visibility, provide several promotions, sell sewing products and services online, provide various types of products according to trends, improve services, add tailors, make cooperation contracts with suppliers, focusing on purchasing various types of fabric with less quantity, looking for substitute products for products with unstable supply and prices, and focusing on purchasing quality local products.

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis ingin mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena melalui berkat dan penyertaan-Nya, penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “Perumusan Strategi Usaha Bagi Toko Kain X Untuk Meningkatkan Penjualan”. Penulisan skripsi ini bertujuan agar dapat menempuh gelar sarjana Program Studi Teknik Industri pada Fakultas Teknologi Industri UNPAR. Penulis juga dapat menyelesaikan skripsi ini dikarenakan adanya dukungan secara langsung maupun tidak langsung dari beberapa pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Cherish Rikardo, S.Si., M.T. selaku dosen pembimbing pertama yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan membantu penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Arip Budiono, S.T., M.B.A., M.Kom. selaku dosen pembimbing kedua yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan masukan tambahan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Romy Loice, S.T., M.T. dan Ibu Catharina Badra Nawangpalupi, S.T., M.Eng.Sc., MTD., Ph.D. selaku dosen penguji proposal skripsi yang sudah memberikan masukan-masukan positif bagi skripsi ini.
4. Ibu Catharina Badra Nawangpalupi, S.T., M.Eng.Sc., MTD., Ph.D. dan Ibu Churiah Agustini Santoso, Ir., MSIE. Selaku dosen penguji skripsi yang sudah memberikan masukan-masukan yang bermanfaat bagi skripsi ini.
5. Bapak Hanky Fransiscus, S.T., M.T. selaku dosen wali penulis yang sudah membimbing dan memberikan informasi perkuliahan selama penulis berkuliah di Program Studi Teknik Industri UNPAR.
6. Bapak Benny selaku pemilik Toko Kain X yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian pada Toko Kain X.
7. Keluarga penulis yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis untuk mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Teman-teman kelas C angkatan 2017 Teknik Industri yang sudah berjuang bersama-sama sejak awal perkuliahan hingga menempuh gelar

sarjana Program Studi Teknik Industri pada Fakultas Teknologi Industri UNPAR.

9. Teman-teman Koloni *Kost* yang selalu berjuang bersama-sama selama masa perkuliahan di Teknik Industri UNPAR.
10. Seluruh keluarga besar Teknik Industri UNPAR yang sudah memberi pengalaman dan kenangan yang indah selama penulis berkuliah di Program Studi Teknik Industri UNPAR.

Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu. Penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca. Akhir kata, penulis menyadari bahwa penelitian skripsi ini masih memiliki kekurangan sehingga penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang berguna untuk penelitian selanjutnya yang dapat menjadi lebih baik lagi.

Bandung, 11 Agustus 2021



Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------------|
| ABSTRAK | i |
| ABSTRACT | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN | I-1 |
| I.1 Latar Belakang Masalah | I-1 |
| I.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah | I-3 |
| I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian | I-7 |
| I.4 Tujuan Penelitian | I-7 |
| I.5 Manfaat Penelitian | I-8 |
| I.6 Metodologi Penelitian | I-8 |
| I.7 Sistematika Penulisan | I-11 |
| BAB II LANDASAN TEORI | II-1 |
| II.1 Manajemen Strategi..... | II-1 |
| II.2 Tingkatan Strategi | II-4 |
| II.3 Visi dan Misi Perusahaan | II-5 |
| II.4 Analisis Lingkungan Eksternal | II-6 |
| II.4.1 Lingkungan Makro..... | II-6 |
| II.4.2 Lingkungan Kompetitif | II-8 |
| II.5 Analisis Lingkungan Internal | II-10 |
| II.6 Kerangka Analisis Perumusan Strategi..... | II-12 |
| II.6.1 <i>Input Stage</i> | II-12 |
| II.6.2 <i>Matching Stage</i> | II-15 |
| II.6.3 <i>Decision Stage</i> | II-18 |
| II.7 Tipe-tipe strategi..... | II-19 |
| II.7.1 <i>Integration Strategies</i> | II-19 |
| II.7.2 <i>Intensive Strategies</i> | II-21 |

| | | |
|---|---|--------------|
| II.7.3 | <i>Diversification Strategies</i> | II-23 |
| II.7.4 | <i>Defensive Strategies</i> | II-24 |
| II.7.5 | <i>Porter's Five Generic Competitive Strategies</i> | II-26 |
| II.8 | <i>Pairwise Comparison</i> | II-28 |
| BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA..... | | III-1 |
| III.1 | Deskripsi Bisnis | III-1 |
| III.2 | Strategi Perusahaan Saat Ini | III-2 |
| III.3 | Visi dan Misi Perusahaan | III-3 |
| III.4 | Lingkungan Eksternal Perusahaan | III-3 |
| III.4.1 | Analisis Lingkungan Makro..... | III-4 |
| III.4.2 | Analisis Lingkungan Kompetitif..... | III-14 |
| III.5 | Lingkungan Internal Perusahaan | III-18 |
| III.5.1 | Wawancara dengan Konsumen..... | III-19 |
| III.5.2 | <i>Value Chain Analysis (VCA)</i> | III-20 |
| III.6 | Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman | III-28 |
| III.6.1 | Kekuatan Toko Kain X..... | III-28 |
| III.6.2 | Kelemahan Toko Kain X..... | III-32 |
| III.6.3 | Peluang Toko Kain X..... | III-34 |
| III.6.4 | Ancaman Toko Kain X..... | III-36 |
| III.7 | Tahap <i>Input Stage</i> | III-39 |
| III.7.1 | Perhitungan <i>IFE Matrix</i> | III-39 |
| III.7.2 | Perhitungan <i>EFE Matrix</i> | III-42 |
| III.8 | Tahap <i>Matching Stage</i> | III-43 |
| III.8.1 | <i>IE Matrix</i> (Matriks Internal-Eksternal)..... | III-43 |
| III.8.2 | <i>Business Level Strategy</i> | III-44 |
| III.8.3 | <i>TOWS Matrix</i> | III-46 |
| III.9 | Formulasi strategi | III-47 |
| BAB IV ANALISIS DAN USULAN PERBAIKAN..... | | IV-1 |
| IV.1 | Analisis Lingkungan Eksternal Toko Kain X..... | IV-1 |
| IV.1.1 | Analisis Lingkungan Makro | IV-1 |
| IV.1.2 | Analisis Lingkungan Kompetitif | IV-4 |
| IV.1.3 | Analisis Peluang Toko Kain X | IV-6 |
| IV.1.4 | Analisis Ancaman Toko Kain X | IV-7 |
| IV.2 | Analisis Lingkungan Internal Toko Kain X..... | IV-10 |

| | |
|---|------------|
| IV.2.1 Analisis Kekuatan Toko Kain X | IV-11 |
| IV.2.2 Analisis Kelemahan Toko Kain X | IV-13 |
| IV.3 Analisis <i>Input Stage</i> | IV-14 |
| IV.4 Analisis <i>Matching Stage</i> | IV-16 |
| IV.5 Usulan Perbaikan | IV-24 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | V-1 |
| V.1 Kesimpulan..... | V-1 |
| V.2 Saran..... | V-2 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|--------|
| Tabel I. 1 Perbandingan Jumlah Pengunjung | I-5 |
| Tabel II. 1 Skala Saaty..... | II-29 |
| Tabel II. 2 <i>Average Random Consistency Index</i> | II-30 |
| Tabel III. 1 Hasil Wawancara Konsumen | III-19 |
| Tabel III. 2 Contoh Matriks <i>Pairwise Comparison</i> Faktor Internal..... | III-40 |
| Tabel III. 3 Contoh Matriks Normalisasi Faktor Internal..... | III-40 |
| Tabel III. 4 Contoh Perhitungan Nilai Konsistensi | III-41 |
| Tabel III. 5 IFE <i>Matrix</i> Toko Kain X | III-42 |
| Tabel III. 6 EFE <i>Matrix</i> Toko Kain X..... | III-43 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|--------|
| Gambar I. 1 Peningkatan Jumlah UMKM Tahun 2016-2019 | I-2 |
| Gambar I. 2 Penjualan Toko Kain X Bulan Januari 2020 – Februari 2021 | I-4 |
| Gambar I. 3 Metodologi Penelitian | I-10 |
| Gambar II. 1 <i>Porter Five-Forces Model</i> | II-10 |
| Gambar II. 2 The Generic Value Chain | II-10 |
| Gambar II. 3 Gambaran <i>TOWS Matrix</i> | II-15 |
| Gambar II. 4 Gambaran <i>IE Matrix</i> | II-17 |
| Gambar II. 5 <i>Porter's Five Generic Competitive Strategies</i> | II-26 |
| Gambar III. 1 Peningkatan Penduduk Garut Tahun 2018-2020 | III-10 |
| Gambar III. 2 Hasil Analisis <i>PESTLE</i> | III-13 |
| Gambar III. 3 Lingkungan Industri Toko Kain X | III-14 |
| Gambar III. 4 Hasil Analisis <i>Porter Five Forces Model</i> | III-18 |
| Gambar III. 5 <i>Value Chain</i> Toko Kain X | III-27 |
| Gambar III. 6 SWOT Toko Kain X | III-28 |
| Gambar III. 7 Letak Toko Kain X Pada <i>Google Maps</i> | III-29 |
| Gambar III. 8 <i>IE Matrix</i> Toko Kain X | III-44 |
| Gambar III. 9 <i>TOWS Matrix</i> Toko Kain X | III-46 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|------------|---|-----|
| LAMPIRAN A | LEMBAR PENILAIAN FAKTOR INTERNAL & EKSTERNAL | A-1 |
| LAMPIRAN B | PERHITUNGAN BOBOT FAKTOR INTERNAL | B-1 |
| LAMPIRAN C | PERHITUNGAN BOBOT FAKTOR EKSTERNAL | C-1 |
| LAMPIRAN D | WAWANCARA KONSUMEN..... | D-1 |

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan lebih lanjut mengenai latar belakang masalah dari penelitian ini. Selain itu, bab ini membahas lebih dalam mengenai proses identifikasi masalah dan perumusan masalah, penetapan asumsi dan batasan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian yang digunakan, dan sistematika penulisan dari penelitian ini.

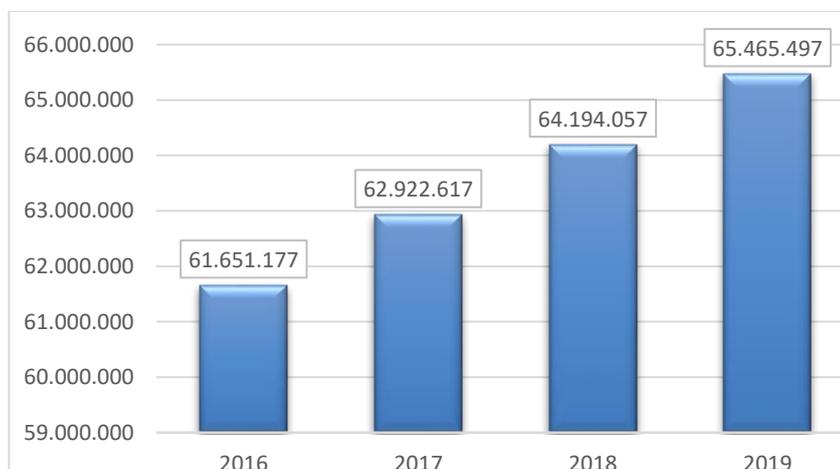
I.1 Latar Belakang Masalah

Beberapa sektor usaha di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup baik sejak beberapa tahun yang lalu. Salah satu sektor usaha yang seringkali mengalami perkembangan yang cukup baik adalah industri tekstil. Menurut Muhammad Khayam, industri tekstil terdiri dari 3 buah sektor (Sofuroh, 2020). Berikut merupakan 3 sektor industri tekstil tersebut (Sofuroh, 2020).

1. Sektor hulu yang terdiri dari industri-industri serat.
2. Sektor perantara yang terdiri dari industri-industri benang dan kain.
3. Sektor hilir yang terdiri dari industri-industri pakaian jadi.

Pada tahun 2019, industri tekstil merupakan sektor yang memiliki pertumbuhan signifikan dengan nilai sebesar 15.35% (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2020). Menurut Menteri Agus Gumiwang K, peningkatan pertumbuhan industri tekstil beriringan dengan besarnya permintaan pasar di Indonesia (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2019). Banyaknya permintaan di pasar juga disebabkan oleh banyaknya pelaku usaha UMKM yang bergerak di bidang tekstil, contohnya toko ritel pakaian dan toko kain yang membutuhkan produk-produk olahan seperti pakaian ataupun kain-kain dari industri-industri sektor perantara dan hilir untuk dijual kembali kepada konsumen. Hal tersebut menandakan bahwa perkembangan industri tekstil bukan hanya terjadi pada perusahaan besar saja melainkan terjadi juga pada usaha dengan skala kecil atau yang sering disebut dengan UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah).

Dengan adanya perkembangan UMKM di bidang tekstil dapat menyebabkan peluang munculnya UMKM baru di bidang tekstil setiap tahunnya menjadi semakin besar. Peluang munculnya UMKM baru di bidang tekstil setiap tahunnya semakin besar dengan adanya peningkatan jumlah UMKM yang selalu terjadi setiap tahunnya. Berikut merupakan hasil penelitian terakhir Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia mengenai data peningkatan UMKM di Indonesia mulai dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 (Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia, 2018-2019).



Gambar I. 1 Peningkatan Jumlah UMKM Tahun 2016-2019
(sumber: <https://www.kemenkopukm.go.id/data-umkm>)

Dengan adanya peningkatan jumlah UMKM yang bergerak di bidang tekstil di suatu wilayah maka persaingan bisnis yang terjadi di wilayah tersebut juga semakin ketat. Banyaknya kompetitor di suatu wilayah menyebabkan calon konsumen memiliki banyak pilihan dalam berbelanja. Apabila suatu UMKM yang bergerak di bidang tekstil gagal bersaing dengan kompetitornya maka dapat menyebabkan penurunan penjualan yang dapat mempengaruhi keberlangsungan bisnis tersebut. Selain adanya persaingan yang ketat, UMKM di bidang tekstil juga mengalami kerugian akibat adanya masa pandemi Covid-19 yang berlangsung sejak tahun 2020. Menurut Ekonom INDEF, pandemi Covid-19 sangat berdampak bagi UMKM dikarenakan adanya pembatasan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah atau dikenal dengan istilah PSBB (CNN Indonesia, 2021). Dampak yang paling dirasakan dari kejadian pandemi Covid-19 ini adalah berkurangnya permintaan pasar sehingga menyebabkan adanya penurunan penjualan (Thomas,

2020). Menurut Teten Masduki, hampir 40 survei menunjukkan bahwa 50% UMKM tidak akan mampu bertahan atau akan mengalami kebangkrutan akibat pandemi Covid-19 yang masih berlangsung (Tessar, 2020).

Toko Kain X sendiri merupakan salah satu UMKM di bidang tekstil yang mengalami persaingan ketat pada bisnisnya dan terdampak pandemi Covid-19. Persaingan yang ketat dikarenakan banyaknya kompetitor yang terletak di sekitar Toko Kain X sehingga menyebabkan para konsumen memiliki banyak opsi toko kain dalam berbelanja. Selain itu, dengan adanya pandemi Covid-19 juga menyebabkan permintaan kain di pasar berkurang. Hal ini menyebabkan penurunan penjualan pada Toko Kain X sehingga Toko Kain X tidak mampu mencapai target penjualan per bulannya. Dampak dari tidak tercapainya target penjualan Toko Kain X per bulannya adalah macetnya pembayaran bon, perkembangan toko terhambat, dan keuangan pemilik toko terganggu. Apabila penurunan penjualan terus terjadi maka berpotensi menyebabkan kebangkrutan pada Toko Kain X.

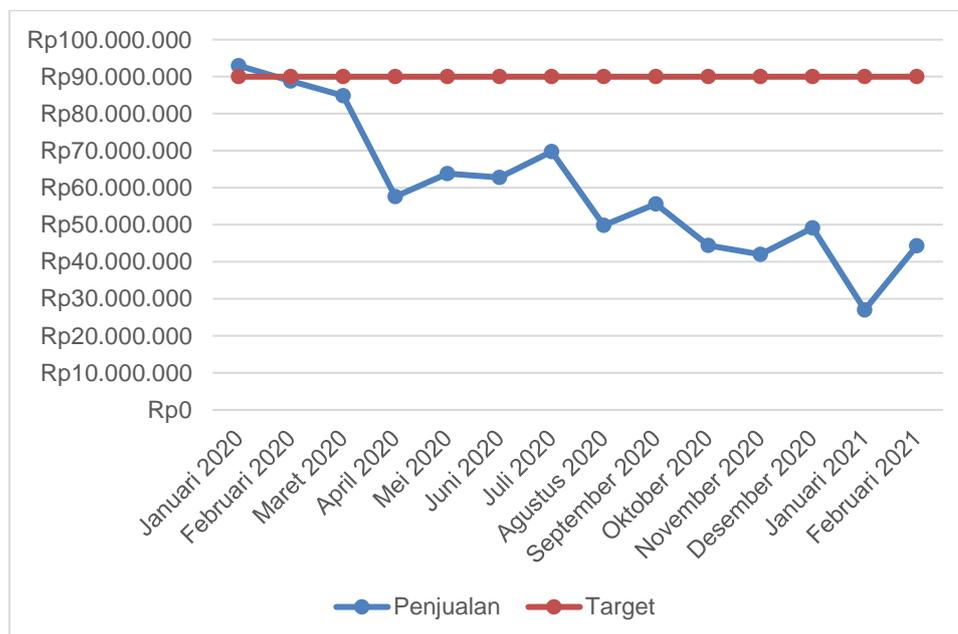
Menurut Hunger dan Wheelen (2010), adanya perubahan performansi seperti penjualan yang menurun dan adanya perubahan lingkungan yang besar dapat dijadikan tanda bahwa suatu perusahaan memerlukan perencanaan atau perubahan strategi. Perencanaan strategi harus mempertimbangkan aspek internal dan eksternal dari perusahaan sehingga dapat menghasilkan suatu strategi yang cocok dengan kondisi perusahaan saat ini. Oleh sebab itu, Toko Kain X memerlukan perencanaan strategi usaha yang tepat agar dapat bersaing dengan kompetitornya sehingga dapat meningkatkan penjualan dan mampu bertahan selama masa pandemi Covid-19.

I.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

Proses identifikasi masalah dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pemilik Toko Kain X dan melakukan observasi secara langsung. Toko Kain X merupakan suatu toko kain yang terletak di Jln. Ahmad Yani, Garut, Jawa Barat. Toko Kain X didirikan pada tahun 1994. Toko Kain X merupakan suatu usaha perorangan yang menjual beberapa bahan kain eceran dan jasa jahit pakaian. Bahan kain yang dijual mulai dari bahan kemeja, batik, jas, gaun, celana, hingga kain seragaman. Toko Kain X juga menawarkan jasa jahit kemeja dan jas. Jam operasional dari Toko Kain X mulai dari pukul 08.00 sampai pukul 19.00 WIB

untuk hari Senin-Sabtu, sedangkan jam operasional pada hari Minggu mulai dari pukul 08.00 sampai pukul 16.00 WIB. Produk-produk di Toko Kain X diperoleh dari berbagai macam *supplier*. Proses pembelian produk dilakukan melalui *salesman* yang mendatangi Toko Kain X setiap bulannya. Toko Kain X terdiri dari 3 lantai. Lantai satu merupakan area penjualan kain-kain dari toko X. Lantai dua merupakan gudang penyimpanan yang digunakan untuk menyimpan beberapa stok produk. Lantai tiga merupakan area yang digunakan penjahit untuk menjahit pakaian. Saat ini, sumber daya manusia yang dimiliki Toko Kain X terdiri dari 3 orang karyawan dan 1 orang penjahit.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik toko, pemilik toko mengatakan bahwa Toko Kain X sedang mengalami penurunan omset. Hal ini ditandai dengan tidak tercapainya target penjualan Toko Kain X pada beberapa bulan terakhir. Target penjualan Toko Kain X per bulannya adalah Rp 90.000.000. Toko Kain X tidak mencapai target penjualan mulai dari bulan Februari 2020 hingga bulan Februari 2021. Berikut merupakan data penjualan Toko Kain X pada bulan Januari 2020 – Februari 2021.



Gambar I. 2 Penjualan Toko Kain X Bulan Januari 2020 – Februari 2021

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik toko, pemilik toko mengatakan bahwa salah satu penyebab penurunan omset ini diduga karena adanya dampak dari terjadinya pandemi Covid-19. Pemilik toko mengatakan

bahwa pandemi Covid-19 sangat berpengaruh terhadap penjualan toko dikarenakan adanya pembatasan-pembatasan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah seperti pengaturan jam operasional toko, ditutupnya sekolah-sekolah, pembatasan kegiatan pernikahan, dan lain-lain. Hal ini menyebabkan penjualan di Toko Kain X berkurang apabila dibandingkan dengan masa sebelum pandemi Covid-19. Sebelum masa pandemi berlangsung, hasil penjualan Toko Kain X pun terbilang fluktuatif. Toko Kain X seringkali mampu mencapai target tetapi kadang juga tidak mampu mencapai target. Hal ini dikarenakan persaingan yang ketat dengan beberapa kompetitor juga ikut mempengaruhi hasil penjualan dari Toko Kain X. Namun, dampak yang diberikan terhadap penjualan tidak sebesar pandemi Covid-19.

Adanya persaingan yang ketat dengan kompetitor diketahui pemilik toko saat beberapa pelanggan yang sebelumnya sering membeli bahan dari Toko Kain X beralih ke toko kain yang terletak di sekitar Toko Kain X. Hal ini disebabkan karena adanya persaingan harga yang terjadi antara Toko Kain X dengan kompetitornya sehingga menyebabkan pasar menjadi terbagi. Dalam upaya untuk membuktikan adanya pengaruh kehadiran kompetitor terhadap penjualan Toko Kain X maka dilakukan observasi mengenai jumlah pengunjung antara Toko Kain X dengan kompetitor terdekat dari Toko Kain X yang terletak di Jln. Ahmad Yani, Garut. Observasi dilakukan pada pukul 12.00 sampai dengan pukul 14.00. Berikut hasil observasi yang dilakukan.

Tabel I. 1 Perbandingan Jumlah Pengunjung

| | Kamis, 29 April 2021 | | Jumat, 30 April 2021 | | Sabtu, 1 Mei 2021 | |
|--------------------|----------------------|--------|----------------------|--------|-------------------|--------|
| | Toko X | Toko Y | Toko X | Toko Y | Toko X | Toko Y |
| Pengunjung (orang) | 5 | 8 | 5 | 9 | 11 | 14 |
| Transaksi (orang) | 2 | 4 | 3 | 5 | 7 | 8 |

Berdasarkan hasil observasi, dapat dilihat bahwa terjadi persaingan bisnis antara Toko Kain X dengan kompetitornya. Bahkan, jumlah pengunjung dan pengunjung yang melakukan transaksi di Toko Kain X masih lebih sedikit dibandingkan dengan Toko Kain Y. Hal ini diduga dikarenakan Toko Kain Y memanfaatkan strategi promosi berupa potongan harga sehingga mampu menarik pengunjung lebih banyak dibandingkan dengan Toko Kain X. Hasil observasi di

atas juga menunjukkan bahwa adanya kompetitor juga mempengaruhi penjualan dari Toko Kain X.

Dampak dari tidak tercapainya target penjualan dari Toko Kain X ini adalah macetnya pembayaran bon, keuangan pemilik toko terganggu, dan perkembangan toko yang terhambat akibat penjualan yang sepi. Bahkan, pemilik toko pernah terkena penalti dari bank akibat giro yang tidak dapat terbayar. Dalam menyelesaikan permasalahan ini, pemilik toko berusaha untuk terus menjalankan strategi usahanya. Pemilik toko sendiri mengakui bahwa tidak banyak perubahan strategi pada Toko Kain X dari masa sebelum pandemi ke masa pandemi. Strategi yang digunakan oleh Toko Kain X itu sendiri adalah dengan selalu menyediakan jenis-jenis kain baru yang memiliki kualitas tinggi setiap bulannya sehingga mampu menarik pelanggan untuk berbelanja di Toko Kain X. Melalui strategi ini, pemilik toko juga berharap bahwa Toko Kain X dapat menjadi toko kain yang memiliki variasi kain yang bermacam-macam dengan kualitas yang tinggi.

Penerapan strategi ini pada masa pandemi sedikit berbeda. Pada saat pandemi, barang-barang baru yang dibeli pemilik toko tidak sebanyak biasanya dikarenakan penjualan yang sedang menurun. Selain itu, dengan adanya pembatasan kegiatan di kota Garut pada saat masa pandemi maka pemilik toko menawarkan produk-produk baru dari Toko Kain X bukan hanya saat berada di toko melainkan via *Whatsapp* kepada pelanggan-pelanggannya sehingga mampu meningkatkan penjualannya. Selain itu, tanda bahwa tidak adanya perubahan strategi terhadap perubahan lingkungan yang besar pada Toko Kain X adalah pemilik toko masih mengizinkan pelanggan yang tidak memakai masker untuk berbelanja di Toko Kain X selama masa pandemi dan tidak menyediakan tempat cuci tangan dan pengatur suhu sebagai penunjang keamanan dari pelanggan yang akan berbelanja. Hal tersebut juga sekaligus menjadi tanda bahwa strategi usaha Toko Kain X tidak mengalami perubahan signifikan jika dibandingkan dengan sebelum masa pandemi Covid-19. Pemilik toko juga menyadari bahwa strategi yang dijalankannya dirasa kurang efektif dalam meningkatkan penjualan pada masa pandemi ini. Hal ini dapat dilihat pada peningkatan penjualan yang kurang efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa Toko kain X tidak melakukan perubahan strategi dalam menghadapi permasalahan penurunan omset akibat adanya pandemi Covid-19

yang berdampak terhadap keberlangsungan bisnis. Hal ini berbanding terbalik dengan teori yang dikatakan oleh Hunger dan Wheelen (2010) bahwa adanya *performance gap* berupa penurunan penjualan dan perubahan lingkungan yang besar menandakan bahwa suatu perusahaan memerlukan perencanaan atau perubahan strategi. Oleh sebab itu, perlu dilakukan perancangan suatu strategi usaha yang tepat dan sesuai dengan kondisi Toko Kain X saat ini sehingga mampu bersaing dengan para kompetitornya dengan keunggulan tertentu, meningkatkan penjualan, dan mampu bertahan selama masa pandemi ini. Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang sudah dijelaskan, terdapat beberapa rumusan masalah yang akan diteliti pada penelitian ini. Berikut merupakan rumusan masalah yang diperoleh.

1. Strategi apa yang dapat diterapkan Toko Kain X untuk meningkatkan penjualan berdasarkan kondisi Toko Kain X saat ini?
2. Bagaimana usulan perbaikan yang dapat dilakukan Toko Kain X dalam menerapkan strategi yang dipilih?

I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa batasan dan asumsi penelitian. Hal ini dikarenakan agar penelitian dapat terfokus pada bagian tertentu dan adanya keterbatasan dalam beberapa hal. Berikut merupakan batasan yang digunakan pada penelitian ini.

1. Hasil penelitian tidak sampai tahap implementasi, melainkan hanya sampai tahap pemberian solusi.
2. Pengambilan data penjualan mulai dari Januari 2020 – Februari 2021.
3. Pemberian usulan perbaikan tidak mempertimbangkan biaya yang mampu dikeluarkan Toko Kain X.

Berikut merupakan asumsi yang digunakan pada penelitian ini.

1. Tidak terdapat perubahan sistem pada Toko Kain X selama penelitian berlangsung.

I.4 Tujuan Penelitian

Terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya penelitian ini. Tujuan penelitian yang ingin dicapai berkaitan dengan rumusan masalah yang sudah ditentukan. Berikut merupakan tujuan penelitian ini.

1. Mengetahui strategi yang dapat diterapkan Toko Kain X untuk meningkatkan penjualan berdasarkan kondisi Toko Kain X saat ini.
2. Mengetahui usulan perbaikan yang dapat dilakukan Toko Kain X dalam menerapkan strategi yang dipilih.

I.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Toko Kain X berupa adanya penerapan suatu strategi yang direncanakan secara matang dengan memperhatikan beberapa aspek internal maupun eksternal perusahaan saat ini agar mampu bersaing dengan kompetitor yang ada dan bertahan selama masa pandemi Covid-19. Penelitian ini juga memberikan informasi kepada pemilik toko mengenai kelemahan dan kekurangan Toko Kain X dibandingkan kompetitor sekitarnya serta peluang dan acaman yang berada di sekitar Toko Kain X saat ini.

I.6 Metodologi Penelitian

Pada bagian ini dijelaskan mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini. Berikut merupakan tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini beserta dengan penjelasannya.

II.1 Penentuan Topik Penelitian

Langkah awal pada penelitian adalah dengan menentukan topik yang akan diangkat pada penelitian ini. Pada penelitian ini ditentukan topik berupa manajemen strategi.

II.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

Setelah mengetahui topik pada penelitian ini, dilakukan proses identifikasi masalah pada objek penelitian. Proses identifikasi masalah dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pemilik objek penelitian dan melakukan observasi langsung. Setelah itu, dilakukan perumusan masalah berdasarkan hasil identifikasi masalah pada objek penelitian.

II.3 Penentuan Batasan dan Asumsi Penelitian

Setelah muncul rumusan masalah dari penelitian ini, kemudian dilakukan penentuan batasan dan asumsi penelitian. Hal ini perlu dilakukan agar penelitian dapat lebih fokus dalam menyelesaikan permasalahan pada penelitian ini. Selain itu, adanya keterbatasan-keterbatasan dalam beberapa hal juga menyebabkan perlu adanya asumsi dan batasan tertentu.

II.4 Studi Literatur

Pada penelitian ini juga dilakukan proses studi literatur untuk dapat dijadikan dasar pengerjaan dan penyelesaian masalah pada penelitian ini. Studi literatur pada penelitian ini berasal dari buku, jurnal, dan sumber-sumber lainnya yang terpercaya dan memiliki kredibilitas yang tinggi.

II.5 Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan observasi dan wawancara kepada pemilik toko untuk mengetahui kondisi toko saat ini dan visi dan misi toko. Pada tahap ini juga dilakukan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal untuk memperoleh data kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Beberapa *tools* yang digunakan untuk membantu analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan adalah *PESTLE analysis*, *Porter's five-forces model*, dan *Value chain analysis*.

II.6 *Input Stage*

Pada tahapan ini dilakukan proses pembuatan *IFE Matrix* dan *EFE Matrix* berdasarkan data kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Pada tahapan ini dilakukan perhitungan bobot dengan bantuan metode *pairwise comparison* dan penilaian *rating* oleh pemilik toko untuk mengetahui nilai faktor internal dan eksternal Toko Kain X.

II.7 *Matching Stage*

Pada bagian ini dilakukan proses penentuan posisi strategis perusahaan, penentuan strategi tingkat bisnis, dan penentuan beberapa alternatif strategi tingkat fungsional yang layak dan cocok bagi perusahaan. Proses *matching stage* dilakukan dengan menggunakan *tools IE Matrix* untuk posisi strategis perusahaan, *tools Porter's Five-Generic Strategy* untuk *business level strategy*, dan *tools TOWS Matrix* untuk *functional level strategy* sehingga dapat diketahui beberapa alternatif strategi yang layak dan cocok untuk diterapkan perusahaan saat ini.

II.8 Formulasi Strategi

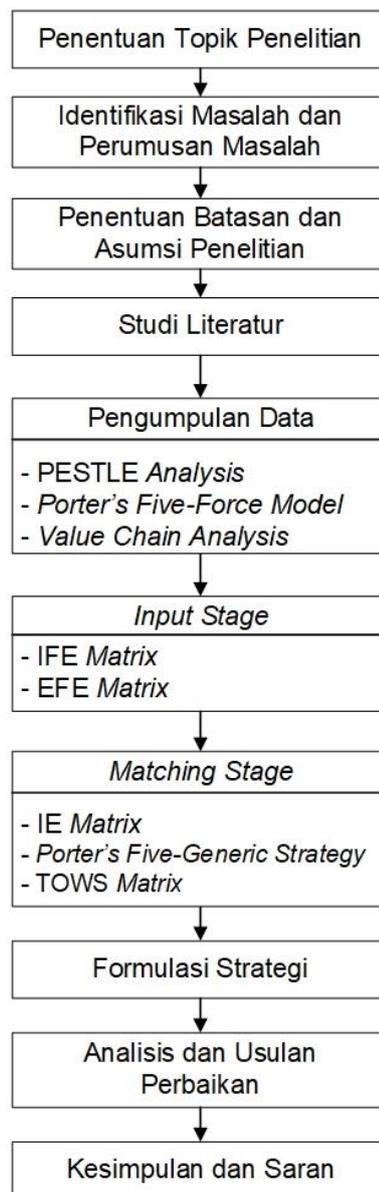
Pada bagian ini dilakukan proses pemilihan alternatif strategi yang paling cocok untuk dilakukan perusahaan berdasarkan hasil pada *TOWS Matrix*. Pemilihan strategi ini harus mempertimbangkan posisi strategis perusahaan dan strategi tingkat bisnis yang sudah ditentukan sebelumnya.

II.9 Analisis dan Usulan Perbaikan

Pada bagian ini dilakukan analisis secara mendalam mengenai proses-proses dalam perumusan strategi yang sudah dilakukan. Selain itu, pada tahap ini juga dilakukan penjelasan lebih lanjut terkait usulan perbaikan yang diberikan kepada perusahaan berdasarkan hasil formulasi strategi.

II.10 Kesimpulan dan Saran

Pada bagian ini dilakukan pembuatan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan dan pemberian saran yang diharapkan dapat berguna bagi perusahaan maupun bagi penelitian berikutnya.



Gambar I. 3 Metodologi Penelitian

I.7 Sistematika Penulisan

Pada bagian ini dijelaskan lebih lanjut mengenai sistematika penulisan dari penelitian ini. Berikut merupakan sistematika penulisan yang dilakukan pada penelitian ini.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang, proses identifikasi masalah, perumusan masalah, penentuan batasan dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian yang digunakan, dan sistematika penulisan penelitian ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini dijelaskan teori-teori yang digunakan pada penelitian ini seperti teori yang berkaitan dengan manajemen strategi, tingkatan strategi, visi dan misi perusahaan, analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal, kerangka analisis perumusan strategi, tipe-tipe strategi, dan *pairwise comparison*.

BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini dijelaskan mengenai proses pengumpulan data mengenai kondisi perusahaan saat ini, visi dan misi perusahaan, analisis lingkungan internal, dan eksternal perusahaan. Proses pengumpulan data dibantu dengan menggunakan *tools* PESTLE Analysis, Porter's Five Forces Model, Value Chain Analysis, wawancara konsumen, dan observasi. Data diolah menggunakan IFE Matrix dan EFE Matrix disertai dengan pembobotan menggunakan *pairwise comparison* dan penilaian *rating*. Pengolahan dilanjutkan dengan menentukan alternatif strategi yang dapat diterapkan Toko Kain X dengan bantuan *tools* IE Matrix, Porter's Five-Generic Strategy, dan TOWS Matrix.

BAB IV ANALISIS DAN USULAN PERBAIKAN

Pada bab ini dilakukan analisis pada proses dan hasil dari pengolahan data seperti analisis lingkungan eksternal Toko Kain X, analisis lingkungan internal Toko Kain X analisis tahap *input stage*, dan analisis tahap *matching stage*. Selain itu, pada bab ini juga dijelaskan mengenai penjelasan lebih lanjut terkait usulan perbaikan yang diberikan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dijelaskan lebih lanjut mengenai proses penarikan kesimpulan dari keseluruhan penelitian yang sudah dilakukan. Selain itu, dilakukan juga pemberian saran yang berguna bagi Toko Kain X dan penelitian selanjutnya.

