

**PERUMUSAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA PT Z**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Eunike Aginta

2012120265

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN - PT**

No. 227/BAN – PT/Ak-XVI/S/X1/2013)

BANDUNG

2017

**FORMULATION STRATEGY TO IMPROVE
PT Z PERFORMANCE**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements of
A Bachelor Degree in Economics

By

Eunike Aginta
2012120265

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
MANAGEMENT STUDY PROGRAMME
(Accredited based on the Decree of BAN - PT
No. 227/BAN – PT/Ak-XVI/S/X1/2013)**

BANDUNG

2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



Perumusan Strategi untuk Meningkatkan
Kinerja PT Z
Oleh
Eunike Aginta
2012120265

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juni 2017

Ketua Program Studi 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) : Eunike Aginta

Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 6 Juni 1994

Nomor Pokok : 2012120265

Program studi : Manajemen

Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja PT Z

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.

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

Pasal 25 Ayat (2) UU. No 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademi, 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 :

Pembuat pernyataan :



(Eunike Aginta)

ABSTRAK

PT Z adalah industri garmen khususnya baju kaos sablon di Kota Bandung. PT Z fokus pada pembuatan baju kaos sablon secara *custom made* dan penjualan ritel serta memberikan pelayanan pemesanan pembuatan produk, seperti tas, dompet, topi, payung, piagam, kaos kaki, sandal, *tumbler*, *mug* atau gelas kopi, celana *jeans*, *jacket*, *sweater*, selempang, aksesoris wanita, dan aksesoris pria. Pada tahun 1998 terjadi pergolakan perekonomian secara besar – besaran membuat PT Z harus menarik dan menutup toko ritelnya sehingga saat ini hanya ada dua toko ritel saja di kota Bandung. PT Z berusaha mempertahankan posisinya dipasar untuk tetap dapat dikenal oleh masyarakat luas. Namun, semenjak berkembangnya distro di Kota Bandung, perkembangan industri kreatif, dan teknologi yang terus meningkat di seluruh Indonesia membuat PT Z saat ini tidak begitu dikenal dengan generasi berusia remaja dan hanya kalangan tertentu serta generasi dewasa yang masih mengenal PT Z. Dalam mengatasi masalah tersebut PT Z telah mengupayakan berbagai macam kegiatan marketing untuk mengatasinya, tetapi ternyata hasilnya belum terlihat secara signifikan.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran umum dan kinerja pada PT Z, mengetahui faktor – faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja baju kaos sablon PT Z, dan mengetahui strategi yang sesuai untuk dapat meningkatkan kinerja PT Z.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah melalui wawancara dan observasi langsung. Penelitian ini didahului dengan menganalisis visi, misi, dan kinerja perusahaan, kemudian menganalisis SWOT dilanjutkan dengan analisis matriks faktor- faktor internal (IFE) dan matriks eksternal (EFE) perusahaan. Perumusan alternatif strategi dilakukan dengan matriks SWOT dan matriks IE. Evaluasi alternatif strategi dan keputusan strategi dilakukan dengan matriks QSPM dan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak PT Z.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu : PT Z merupakan perusahaan *pioneer* dibidang garmen khususnya sablon baju kaos yang berada di Bandung, tetapi saat ini persaingan industri sangat ketat membuat PT Z kalah saing. Penjualan PT Z di tahun 2013 sampai pertengahan tahun 2016 masih berfluktuasi hal ini diduga karena perubahan sistem pembayaran yang diterapkan dan *brand awareness* dan loyalitas konsumen yang mulai memudar dikalangan remaja. Pemanfaatan *digital marketing* belum maksimal khususnya penjualan produk melalui *website*. Operasional perusahaan sudah berjalan dengan baik didukung oleh PT Z yang memiliki kualitas produk dan bahan baku yang baik dan memiliki kinerja karyawan yang baik. Kekuatan berupa lokasi dan usaha seluas 8.000 m², pelayanan yang ramah, sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh PT Z adalah *brand awareness* rendah dan desain baju kaos sablon kurang menarik. PT Z memiliki peluang yang dapat dimanfaatkan, yaitu peningkatan pertumbuhan penduduk dan tingkat konsumtif masyarakat masih tinggi, tetapi terdapat ancaman yang harus dihadapi oleh perusahaan berupa masyarakat Indonesia cenderung membeli merek baju / kaos dari luar negeri dan situasi politik dan perekonomian yang bergejolak. Memilih strategi berupa alternatif strategi *product development*. Selain itu perusahaan dapat menerapkan *market penetration* secara bersamaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Keywords : kinerja, matriks IFE, matriks EFE, matriks SWOT, matriks IE, QSPM

ABSTRACT

PT Z is a garment industry specialized on shirt screen printing which located in Bandung, West Java, Indonesia. PT Z is focused on making T-shirt screen printing custom-made way and ritel sales as well as provide services of booking the manufacture of products, such as bags, wallets, hats, umbrella, charter, socks, sandals, tumbler, mug or coffee glass, jeans, jacket, sweater, Sling, accessories for women, and men's accessories. In 1998 there was a big economic upheaval in Indonesia – where unfortunately PT Z had to close the shop activities thus it is only two ritels available in Bandung. PT Z is trying to maintain its position on the market to be still well-known by the public in large. However, since the development of numbers of distros in Bandung, some creative industries, and technology are rapidly increase across in Indonesia it creates the PT Z now not so well-known by generations of young and only just certain circles of generation who still recognize the PT Z. In order to solve those problems PT Z has sought a wide range of marketing activities to overcome it, but it turns out that the results are not yet visible in a significant way.

Therefore, this research was conducted to find out the vision, mission, and performance of PT Z, knowing the factors – internal and external factors that influence performance t-shirt screen printing PT Z, and knowing the formulation of proper strategies to improve the performance of PT Z.

The research method used is descriptive method. Method of data collection was conducted through interviews and direct observation. These studies analyse was preceded by the vision, mission, and the company's performance, then analyze SWOT matrix analysis followed by factors internal (IFE) and external (EFE) matrix company. Formulation of strategic alternatives is performed with the SWOT matrix and matrix IE. Alternative evaluation strategies and decision strategy done with matrix QSPM and based on the results of the discussion with the PT Z.

Based on the results of research and discussion, so some conclusions can be drawn, namely: PT Z is a pioneer of garment industry especially t-shirt screen printing in Bandung but the competition in market getting higher and made PT Z lost the competition. Sales data in 2013 until mid 2016 show that the PT Z financial still fluctuation allegedly because there is changing in payment system and losing of brand awareness and loyalty from young generation. PT Z hasn't using digital marketing maximal specially website.

The company's operational activities have been running with a maximum and on the other hand, company Z has a good product quality and raw material also good employee performance. The power in the form of location and business width 8.000 m² and operational support, friendly service, whereas the weakness owned by PT Z are brand awareness is low and the design of the t-shirt screen printing less attractive. PT Z has opportunities that can be utilised, namely an increase in population growth and the level of consumer society is still high, but there is a threat that must be faced by the company in the form of Indonesian society tend to buy the brand clothes/t-shirts from abroad and the political situation and the volatile economy. Choosing the strategie to product development simultaneously to improve the company's performance. Company able to combine product development and market penetration coincide.

Keywords : performance, IFE matrix , EFE matrix, SWOT matrix, IE matrix, QSPM

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus atas rahmatnya penulis dapat menyelesaikan perjalanan studi strata satu dan khususnya dalam penyelesaian skripsi yang berjudul **“Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja PT Z”**. Penulisan 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:

1. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M., yang penulis hormati selaku dosen pembimbing, terimakasih telah menjadi Dosen Pembimbing yang sangat baik, serta terimakasih atas waktu, tenaga, bimbingan, bantuan, semangat, motivasi, serta ilmu selama penulisan skripsi ini berlangsung.
2. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
3. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
4. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajar, berbagi ilmu, mendidik moral dan mental, dan berbagi pengalaman kepada penulis, sehingga penulis merasakan perkembangan mental dan pola pikir selama menempuh pendidikan di Universitas Katolik Parahyangan.
5. Seluruh karyawan Tata Usaha Fakultas Ekonomi Unpar yang telah membantu penulis dalam hal administrasi selama penulis berkuliah di Unpar.

Terimakasih sebesar-besarnya juga penulis ucapkan kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini:

1. Bapak S.B Sitepu selaku ayah penulis yang selama ini telah memberikan dukungan baik secara materil maupun moril. Terima kasih telah memberikan semangat, doa, kesabaran, dan nasihat kepada penulis selama menyelesaikan studi srata satu. Ibu R. Agustina Sitompul selaku ibu penulis yang selama ini telah memberikan motivasi, doa, dukungan, dan semangat kepada penulis dalam mengambil langkah.
2. Ruth Margaretha Putri, Sarah Kristin Meilini, Ribka Lydia Atedjadi, dan Zefania Evalita Saiman selaku kakak dari penulis yang memberikan doa, motivasi, semangat, dan inspirasi bagi penulis.
3. Bapak Marius Widyarto selaku pemilik dari PT Z dan pihak – pihak PT Z khususnya Bapak Nardi yang telah banyak meluangkan waktu dan memberikan data-data yang berguna demi kelancaran skripsi penulis.
4. Indira Natalia Tobing dan Aloysia Margaretha Maria Anggraeni selaku sahabat penulis yang memberikan semangat, dorongan, dan doa bagi penulis.
5. Astri Yana Elsera, Raden Arista Putri Nuraisha, Karmila Puspitasari, Jasmir Kaur, Cindy Raissa, Satrio Pamungkas, Naomy Margareth, Pia Livya, Angela Indah, Stephanie Lestari, Astia Putri, Nur Prita Pradina, Nurlaela Arifah, Aruni Faza, Maretta Dewi, Maria Meidiana, Pingkan Christine, Debby Afrilya, Christine, Deandra Adyssa, Inggita Dellapranaya, Fatiya Silmi, Ryzki Alaika, Stanley Simeon, Hawari Rabbani, Agandhia Naufal, Muhammad Khairian, William Thendy, Bobby Wijaya , Segha Kriswandi, Hadyan Aribowo, Alex Iskandar, Irving, Michael Clarence, Angelicha Yuto, Nadine, dan Agnes Laurencia selaku teman terbaik penulis selama masa kuliah dan terima kasih atas hiburan, semangat, motivasi, inspirasi, dan bantuan yang diberikan selama penulis menyusun skripsi ini.
6. Tori Saphira teman seperjuangan skripsi manajemen strategi.
7. Semua 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.

8. Hanna Tua Marina, Sandra Aprilia, Gabriella Dianvita, Dian Utari, Eunike Melysa, Grace Indira teman – teman SMA yang penuh kenangan selalu menghibur dan menyemangati penulis.
9. Ibu Evelyn Wijaya, anak Achnesia Frans, Ilina Anindita, dan cucu Dyah Ayu yang selalu memberikan semangat, bantuan, dan motivasi kepada penulis.
10. Teman – teman kosan etnic Hendri Lo, Henry Ceng, Kevin Siswanto, Jordi Loanda, Georgy Fabrian, Yohanes Christian, Friscillia, Heri, Ferrynna, Juan, dan Ricky yang selalu memberikan hiburan, semangat, motivasi, dan bantuan kepada penulis.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis tuliskan satu-persatu. Dengan ini penulis mengucapkan terima kasih dan mohon 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, Desember 2016

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Kerangka Pemikiran	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Pengertian Manajemen Strategik.....	8
2.2 Pengertian Strategi	9
2.3 Tahapan Manajemen Strategik	10
2.4 Visi dan Misi	11
2.5 Kinerja	12
2.6 Lingkungan Eksternal.....	12
2.6.1 <i>Politic – Economic – Social – Technology (PEST)</i>	14
2.6.2 <i>The External Factor Evaluation Matrix (EFE)</i>	16
2.7 Lingkungan Internal	17
2.7.1 <i>The Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)</i>	18
2.8 Analisis dan Pemilihan Strategi.....	20
2.8.1 <i>The Internal – Eksternal matrix (IE)</i>	20
2.8.2 <i>Strenght – Weaknesses – Opportunities – Threats Matrix (SWOT)</i>	21
2.9 <i>The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	22
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	24
3.1 Metode Penelitian.....	24
3.2 Teknik Pengumpulan Data	25

3.3 Analisis Data	26
3.4 Sejarah Perusahaan	26
BAB 4 PEMBAHASAN	28
4.1 Gambaran Umum dan Kinerja PT Z	28
4.1.1 Profil Perusahaan.....	28
4.1.2 Visi dan Misi PT Z.....	30
4.1.3 Kegiatan Bisnis dan Profil Pesaing PT Z	30
4.1.4 Struktur Organisasi PT Z.....	36
4.2 Analisis Kinerja dan Internal – Eksternal PT Z.....	38
4.2.1 Pemasaran	38
4.2.2 Sumberdaya Manusia	46
4.2.3 Produksi dan Operasi	49
4.2.4 Keuangan.....	58
4.3 Analisis Lingkungan Eksternal dan Penetapan Tujuan Jangka Panjang	64
4.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal PT Z.....	64
4.3.2 Tujuan Jangka Panjang PT Z.....	69
4.4 Analisa SWOT PT Z	69
4.5 Pembobotan dan Penilaian Matriks IFE	71
4.6 Pembobotan dan Penilaian Matriks EFE.....	73
4.7 Analisis Matriks SWOT	75
4.8 Analisis Matriks Internal – Eksternal (IE).....	77
4.9 Alternatif Strategi	79
4.10 Tahap Pengambilan Keputusan Melalui Matriks QSPM	80
4.11 Rumusan Strategi PT Z	82
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	83
5.1 Kesimpulan.....	83
5.2 Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN	88
RIWAYAT HIDUP.....	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Penduduk Kota Bandung Tahun 2013 - 2015	1
Tabel 1.2 Penduduk Kota Bandung Tahun 2015 Berdasarkan Kelompok Umur	1
Tabel 1.2 Data Penjualan PT Z Tahun 2016 (dalam Rupiah)	4
Tabel 4.1 Daftar Lokasi <i>Showroom</i> PT Z	29
Tabel 4.2 Harga <i>Factory Tour</i> PT Z	40
Tabel 4.3 Laporan Penjualan PT Z (dalam Rupiah)	58
Tabel 4.4 Indeks Pembangunan Manusia.....	68
Tabel 4.5 Pembobotan dan Penilaian Matriks IFE.....	72
Tabel 4.6 Penilaian dan Pembobotan Matriks EFE	74
Tabel 4.7 Analisa Matriks SWOT PT Z.....	76
Tabel 4.8 Alternatif Strategi PT Z.....	79
Tabel 4.9 Matriks QSPM PT Z	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penjualan Baju PT Z Melalui <i>Website</i>	3
Gambar 2.1 <i>David's Model Strategic Management Process</i>	11
Gambar 2.2 <i>Relationship Between Key External Forces and an Organization</i>	13
Gambar 2.3 <i>EFE Matrix</i>	17
Gambar 2.4 <i>IFE Matrix</i>	20
Gambar 2.5 <i>SWOT Matrix</i>	22
Gambar 2.6 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM</i>	23
Gambar 4.1 Logo Kaos Merek Mahanagari.....	31
Gambar 4.2 Tampilan Penjualan <i>Online</i> Mahanagari.....	32
Gambar 4.4 Salah Satu Baju Kaos Mahanagari	32
Gambar 4.3 Salah Satu Toko Ritel Mahanagari di Cihampelas Walk.....	32
Gambar 4.5 Logo Baju Kaos Merek Airplane System	33
Gambar 4.6 Penjualan Melalui <i>Online</i> Airplane system	34
Gambar 4.7 Kaos Airplane System.....	34
Gambar 4.8 Publikasi Penerimaan Pegawai di PT Z	47
Gambar 4.9 Tahapan Pemesanan Kaos	49
Gambar 4.10 <i>Screen</i> untuk Menyablon Baju Kaos	52
Gambar 4.11 <i>Layout</i> Pabrik PT Z	56
Gambar 4.12 <i>Layout</i> Kantor Cabang PT Z	57
Gambar 4.13 Grafik Penjualan Tahun 2013 (dalam Rupiah)	60
Gambar 4.14 Grafik Penjualan Tahun 2014 PT Z (dalam Rupiah)	61
Gambar 4.15 Grafik Penjualan Tahun 2016 PT Z (dalam Rupiah)	62
Gambar 4.16 Matriks Internal - Eksternal PT Z	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan dan Wawancara

Lampiran 2. Dokumentasi Berkaitan dengan PT Z

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Jumlah penduduk yang terus bertambah mempengaruhi tingkat permintaan suatu negara. Dilansir dari CIA *World Factbook* pada tahun 2016 Indonesia menjadi negara nomor 5 dengan jumlah penduduk terbanyak yakni sebesar 258.316.051¹ jiwa. Tingginya jumlah penduduk di Indonesia menjadikan Indonesia sebagai salah satu daya tarik para investor asing untuk berinvestasi. Bandung, kota yang menduduki peringkat 4 di Indonesia sebagai kota terpadat versi *Wikipedia*² menjadi salah satu kota yang memiliki daya tarik sendiri bagi para pengusaha.

Tabel 1.1

Jumlah Penduduk Kota Bandung Tahun 2013 - 2015

	2012	2013	2015
Laki - laki	1.242.885	1.248.478	1.253.274
Perempuan	1.215.618	1.222.324	1.228.195
Total	2.458.503	2.470.802	2.481.469

Sumber : Proyeksi Penduduk, BPS Kota Bandung

Tabel 1.2

Penduduk Kota Bandung Tahun 2015 Berdasarkan Kelompok Umur

Kelompok Umur	Laki - laki	Perempuan	Total	%
0 – 14	294.467	281.71	576.177	23,22
15 – 64	905.466	882.29	1.787.756	72,04
65 +	53.341	64.195	117.536	4,74
Total	1.253.274	1.228.195	2.481.469	100,00

Sumber : Proyeksi Penduduk, BPS Kota Bandung

Besarnya usia sangat produktif (15-64 tahun) di Kota Bandung beriringan dengan meningkatnya permintaan dan juga jumlah industri kreatif yang muncul dari masyarakat. Industri kreatif adalah salah satu industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, ketrampilan, dan bakat individu yang dimiliki untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan

¹ (*The world factbook*,t.thn)

² (Daftar kota di Indonesia menurut kepadatan penduduk,t.thn)

pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu. Pengelompokan industri terdiri atas Periklanan, Arsitektur, Pasar Barang Seni, Kerajinan, Desain, Fesyen, Video, Film & Fotografi, Permainan Interaktif, Musik, Seni Pertunjukan, Penerbitan dan Percetakan, Layanan Komputer dan Piranti Lunak, Televisi dan Radio, terakhir Riset dan Pengembangan.

Industri garmen adalah salah satu jenis industri yang memiliki tingkat pertumbuhan cepat selain industri yang bergelut di bidang pangan. Industri ini menjadi penyerap tenaga kerja di Indonesia sebesar tiga juta orang dengan nilai investasi mencapai Rp 8.45 triliun. Selain itu, industri garmen merupakan penyumbang devisa terbesar bagi negara setelah minyak dan gas bumi (Migas). Disadur dari tempo industri garmen menyumbang terhadap perolehan devisa sebesar 12,28 miliar dollar AS pada tahun 2015 dan menyumbang penyerapan tenaga kerja 10,6 persen dari total tenaga kerja industri manufaktur³.

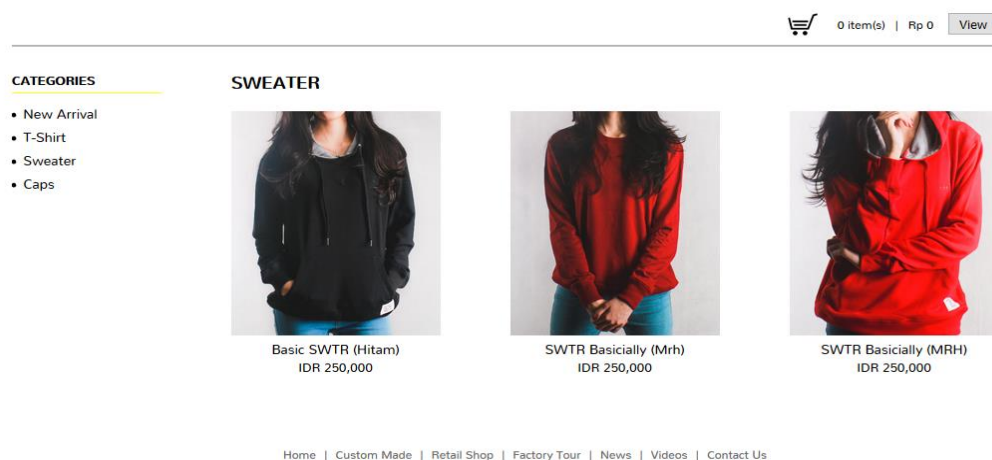
PT Z adalah perusahaan yang berada di bidang industri garmen *clothing* atau *fashion* khususnya *t-shirt printing* (baju kaos oblong sablon) yang sudah berdiri sejak tahun 1980. Perusahaan melayani pesanan *custom made* dan penjualan ritel. Dalam bisnis ritel PT Z mendirikan *showroom* dan bekerjasama dengan beberapa *department store*, misalnya Matahari *department store*, perusahaan juga menjual produk secara *online*. sedangkan *custom made* atau *order* ini adalah konsumen dapat menciptakan konsep, ide, dan desain, Posisi PT Z hanya sebagai pelaksana proses produk kaos, *jacket*, *sweater*, topi, tas, dan aksesoris.

Perusahaan *pioneer* didalam bidang usaha garmen baju kaos atau *T-shirt printing* yang kemudian menyadari bahwa bukan perkara mudah dalam mempertahankan posisinya dipasar karena tingkat *barrier to entry* rendah yang memungkinkan perusahaan baru memasuki pasar. Seiring dengan peningkatan jumlah industri kreatif, teknologi yang berkembang cepat, dan mulai masuknya investor atau pengusaha – pengusaha dari luar negeri ke Indonesia menjadi perkara yang tidak mudah untuk ditangani. Sebagai salah satu contoh di Kota / Kabupaten Tasikmalaya terdapat salah satu pabrik tenun tertua yang kini mengalami kesulitan dalam menjalankan roda bisnisnya penyebabnya adalah pabrik tenun milik Pusat Koperasi

³ (Cara Indonesia menembus 5 besar eksportir tekstil dunia,2016)

Kota Tasikmalaya itu kalah saing dengan mesin modern yang lebih canggih dan serbuan kain tenun dari Negara Cina⁴. Hal yang sama juga di alami oleh PT Z dalam menjalankan bisnisnya bila dilihat dari sejarah bisnisnya PT Z pada awalnya memiliki toko ritel yang tersebar di Kota Bandung, tetapi sejak adanya pergolakan ekonomi besar - besaran di Indonesia pada tahun 1998 membuat PT Z harus menutup beberapa ritel yang mengakibatkan keuangan merugi. Kemudian dari dalam perusahaan terdapat minimnya sumberdaya manusia yang menguasai desain juga menjadi pengaruh PT Z dalam memproduksi produknya untuk terus dapat menyesuaikan diri dengan *trend* yang ada atau menciptakan *trend* tersebut. Kini posisi PT Z di pasar masih memiliki kekuatan pasar yang kuat, tetapi berdasarkan wawancara dengan manajer *marketing* PT Z dan juga pemilik PT Z mengakui bahwa PT Z kehilangan satu generasi sebagai pangsa pasar, yakni generasi remaja saat ini yang duduk dibangku sekolah atau bangku perkuliahan. Padahal generasi remaja tersebut merupakan generasi yang berada di usia 13 tahun hingga 21 tahun yang memiliki potensi pangsa pasarnya terbesar, dan membuka kesempatan bekerjasama pada PT Z untuk meningkatkan bisnis. Faktor – faktor penyebabnya PT Z mengalami kehilangan pangsa pasar tersebut adalah pertumbuhan industri kreatif yang bertumbuh cepat, perkembangan ide kreativitas yang sangat cepat, teknologi, perubahan tren yang berubah cepat, peraturan serta regulasi pemerintah, dan faktor lainnya.

Gambar 1.1
Penjualan Baju PT Z Melalui *Website*



Sumber : *Website* PT Z

⁴ (Pabrik tenun tertua Tasikmalaya kini megap – megap, 2016)

Selain faktor – faktor diatas industri ini memiliki *barrier to entry* rendah karena rendahnya modal awal yang dibutuhkan oleh pendatang baru untuk mendirikan bisnis ini. Berdasarkan koran-sindo.com pada tahun 2011 di Kota Bandung sudah ada 400 *outlet* industri kreatif⁵. Sebut saja beberapa nama industri kaos sablon ternama di Bandung seperti Terminal kaos, *Jetset* yang berlokasi di daerah Dago, industri rumahan *Target Production*, selain itu disadur dari *fitline.com*⁶ terdapat lima tempat pembuatan kaos sablon yang berkualitas dengan harga murah di Bandung seperti VB *clothing*, *Gesut Clothing*, *Wiratama Production* Bandung, Top Kaus Bandung, dan CV *Candra Production*. Kemudian salah satu perusahaan garmen berbasis keluarga seperti PT Z yaitu *Airplane systm*. Hal ini belum ditambah pembuatan kaos sablon yang dimiliki oleh perorangan yang belum berbadan usaha, maka dari itu dapat dirasakan sesaknya persaingan diantara industri *clothing* atau *fashion* didalam pasar.

Berikut data penjualan PT Z pada bulan Januari saat sampai bulan September 2016.

Tabel 1.2
Data Penjualan PT Z Tahun 2016 (dalam Rupiah)

Bulan	Jumlah
Januari	975.910.691
Februari	1.192.028.332
Maret	1.057.755.549
April	1.093.184.100
Mei	1.222.252.805
Juni	1.794.500.973
Juli	606.936.844
Agustus	1.465.604.250
September	1.554.143.488
Total	10.962.317.032

Sumber : PT Z

Terjadinya penurunan penjualan pada bulan Januari dan bulan Juli umumnya disebabkan oleh pada bulan tersebut sedang terjadinya diskon besar-besaran atau promosi besar yang dilakukan oleh pesaing industri PT Z yang berasal dari dalam negeri (melalui *online shop* atau *e-commerce*) dan dari luar negeri, seperti

⁵ (Bandung kota kreatif dunia UNESCO,2015)

⁶ (5 tempat makloon sablon dengan harga murah di Bandung, 2015)

H&M atau Zara. Dimana tak dapat dipungkiri bahwa masyarakat Indonesia pada masa kini masih lebih menyukai produk buatan luar negeri ketimbang produk buatan dalam negerinya. Selain itu pada bulan tersebut memiliki hari libur yang cukup panjang sehingga keinginan konsumen untuk membuat *custom made* tergolong rendah, dan pada bulan tersebut di Indonesia sendiri sedang libur lebaran yang lebih membutuhkan baju gamis atau muslim ketimbang kaos. Pengadaan kerjasama dengan beberapa pihak *e-commerce*, mengadakan pelatihan masyarakat bekerjasama dengan pemerintah, dan mengadakan *factory tour* menjadi salah satu jenis kegiatan yang telah dilakukan PT Z dalam menarik kembali konsumennya khususnya mereka yang berada di generasi remaja dan mengingatkan kembali kepada masyarakat mengenai keberadaan PT Z sehingga dapat mempertahankan posisi PT Z dipasar dan dapat bersaing dengan pesaingnya baik yang berada di bidang yang sama berupa kaos atau pun berada dibidang berbeda (substitusi), tetapi cara tersebut belum berhasil mengembalikan posisi PT Z seperti sediakala. Oleh karena itu, berdasarkan fenomena diatas penulis tertarik untuk meneliti mengenai “Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja PT Z” .

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran umum dan kinerja PT Z?
2. Apa faktor – faktor lingkungan internal dan eksternal PT Z?
3. Strategi apakah yang sesuai dengan PT Z sehingga dapat meningkatkan kinerja PT Z?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui gambaran umum dan kinerja pada PT Z. .
2. Mengetahui faktor – faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja baju kaos sablon PT Z.
3. Mengetahui rumusan strategi yang sesuai untuk dapat meningkatkan kinerja PT Z.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi penulis

Penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana. Selain itu, penelitian ini merupakan salah satu sarana untuk mengaplikasikan teori-teori yang selama ini sudah dipelajari. Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan di lapangan .

2. Manfaat bagi perusahaan

Manfaat bagi perusahaan yang diteliti adalah dapat memberikan masukan atau solusi atas permasalahannya yang bisa dijadikan bahan pertimbangan atas langkah-langkah yang akan diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan .

3. Manfaat bagi akademisi

Manfaat bagi akademisi adalah penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dan sumber informasi untuk mengadakan penelitian selanjutnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Pada dasarnya perusahaan memiliki tujuan yang hendak dicapai dan dalam pencapaian tujuan tersebut perusahaan harus memiliki strategi tertentu yang dapat menopang dan perusahaan. Menurut ahli Manajemen strategik, Fred R. David (2013:35), Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan. Perusahaan sebelum menentukan strategi yang hendak digunakan harus mengetahui terlebih dahulu analisa lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan tersebut.

Menurut Ismail Solihin (2012:129) analisis lingkungan internal pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strength*) yang dimiliki perusahaan, sedangkan analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi oleh perusahaan. Dikutip dari Wheelen dan Hunger (2012:22) mengatakan bahwa analisis kinerja tidak hanya mencakup kinerja keuangan, tetapi mencakup kinerja non-keuangan, misalnya aspek pemasaran, sumber daya manusia, dan operasi. Dalam melakukan analisis kinerja perusahaan dapat melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal.

Perusahaan harus memahami dan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan agar dapat memformulasikan strategi yang efektif. Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis analisis lingkungan internal dan eksternal. Hasil dari analisis SWOT adalah indentifikasi mengenai *distinctive competencies* perusahaan yang berasal dari sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan, misalnya akibat adanya kekurangan dalam kemampuan internal perusahaan (Ismail Solihin 2012;164). Analisis ini dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta secara bersamaan meminimalkan kelemahan dan ancaman. SWOT matriks adalah matriks yang membantu manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi, yaitu Strategi SO (kekuatan – peluang), Strategi WO (kelemahan – peluang), Strategi ST (kekuatan- ancaman) dan kelemahan-ancaman pada Strategi WT (Fred David 2013;211).

Untuk menghasilkan strategi bisnis yang lebih detail analisis IE matriks dapat digunakan untuk menganalisis pemetaan posisi perusahaan dalam sembilan kuadran, dan setiap kuadrannya dikelompokkan menjadi tiga area alternatif strategi (Fred David 2013;211). Matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) yang membantu proses pengambilan keputusan dari kumpulan strategi yang telah diperoleh. Matriks QSPM membantu untuk menentukan strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Fred David (2013;227) keunggulan dari penggunaan matriks QSPM adalah set strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan, tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat diperiksa secara sekaligus menggunakan QSPM dan juga menutut ahli strategi untuk memadukan faktor – faktor eksternal dan internal yang terkait ke dalam proses keputusan.