

STRATEGI REFORMULASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TOKO PANEN INDAH



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar
Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Martina Marta Wijaya
2013120104**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-
XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2017**

Strategy Reformulation to Increase Panen Indah Store Performance



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Economics

By
Martina Marta Wijaya
2013120104

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2017

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



**REFORMULSI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TOKO
PANEN INDAH**

Oleh:
Martina Marta Wijaya
20131200104

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 2 Agustus 2017
Ketua Program Studi Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

Catharina Tan Lian Soei, Dra., MM.

PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,
Nama (*sesuai akte lahir*) : Martina Marta Wijaya
Tempat, tanggal lahir : Garut, 15 Maret 1995
Nomor Pokok : 2013120104
Program Studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi



JUDUL

REFORMULASI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TOKO PANEN INDAH

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

SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun 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 kesarjanaan.

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

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

Bandung,
Dinyatakan tanggal : 2 Agustus 2017
Pembuat pernyataan :



(Martina Marta Wijaya)

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



**REFORMULSI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TOKO
PANEN INDAH**

Oleh:
Martina Marta Wijaya
20131200104

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 2 Agustus 2017
Ketua Program Studi Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

Catharina Tan Lian Soei, Dra., MM.

PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,
Nama (*sesuai akte lahir*) : Martina Marta Wijaya
Tempat, tanggal lahir : Garut, 15 Maret 1995
Nomor Pokok : 2013120104
Program Studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

REFORMULASI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TOKO PANEN INDAH

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

SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun 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 manapun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 200juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : 2 Agustus 2017
Pembuat pernyataan :

(Martina Marta Wijaya)

ABSTRAK

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, masalah yang sedang dihadapi oleh Toko Panen Indah adalah adanya kinerja yang belum maksimal. Hal tersebut terjadi karena pemilik masih menerapkan sistem tradisional, seperti pencatatan transaksi masih manual. Toko Panen Indah memiliki *branding* sebagai toko yang paling murah di Garut. Melalui *branding* yang dimiliki oleh toko tersebut, pemilik telah mencapai tujuan yang ingin dicapainya.

Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Toko Panen Indah. Kemudian dianalisis untuk menghasilkan formulasi strategi yang baru dengan tiga tahap. Pertama, peneliti melakukan analisis IFE Matrix dan EFE Matrix. Peneliti menganalisa faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan. Kemudian peneliti mengolah hasil yang didapat dari IFE dan EFE Matrix dengan SWOT Matrix dan IE Matrix. Melalui proses ini, peneliti mendapatkan alternatif strategi berupa perluasan toko, *market penetration* dan *product development*. Tahap akhir yang dilakukan adalah dengan melakukan Quantitative Strategic Planning Matrix, yaitu dengan menguji ketiga alternatif, mana strategi yang memiliki respon yang tinggi terhadap kekurangan, kelebihan, peluang dan ancaman yang terjadi.

Perluasan toko menjadi strategi alternatif yang memiliki nilai paling tinggi dibandingkan alternatif strategi yang lainnya. Pemilik membuka cabang di lokasi yang baru dapat membagi sistem penjualannya menjadi dua. Toko pertama dapat menjual produk dengan sistem penjualan eceran, sedangkan untuk toko ke dua dapat menjual produk secara grosiran. Strategi tersebut haruslah diiringi dengan adanya peningkatan kinerja dan kesiapan dari Toko Panen Indah untuk membuka cabang yang baru. Faktor sumber daya manusia dan teknologi yang dimiliki haruslah ditingkatkan. Pemilik dapat melakukan training karyawan dan melakukan sistem komputerisasi.

Kata kunci : reformulasi strategi, peningkatan kinerja, swot

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan penyertaannya selama ini, saya akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai tahap akhir dalam menempuh pendidikan S-1 saya di Universitas Katolik Parahyangan.

Penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini saya ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Papi Wilyam, Mami Eros, sebagai orang tua yang selalu memberikan bantuan baik materi dan moril, yang tak henti-hentinya menyemangati dan mengingatkan untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
2. Oky dan Anggie, saudara yang selalu menjadi pendengar setia di rumah ketika saya sedang pusing untuk menyelesaikan skripsi.
3. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M., sebagai dosen pembimbing yang dengan sabar merevisi skripsi saya dari awal hingga akhirnya skripsi ini selesai. Beliau juga selalu bertanya jika saya tidak hadir ketika bimbingan. Tertimakasih atas segala arahan yang diberikan sehingga saya berhasil menyelesaikan skripsi.
4. Ibu Sandra Sunanto, Ph.D. sebagai dosen wali yang membantu dan membimbing dalam bidang akademik.
5. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si. yang saya hormati selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
6. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. yang saya hormati sebagai Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
7. Seluruh dosen, seluruh staf petugas tata usaha serta pekarya Universitas Katolik Parahyangan atas sumbangsih dan bantuannya kepada penulis selama masa perkuliahannya.
8. Friska Tanubrata, Jessica Satibi, Adrian Nugraha, Zetsco Seahaan sebagai teman dari taman kanak-kanak dan sama-sama merantau ke Bandung demi menimba ilmu, dan akhirnya kami sama-sama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan. Terima kasih telah menemani dan menjadi saksi dalam setiap tahap hidup saya.
9. Regina Naomi, sebagai teman yang setia menemani mulai dari awal perkuliahan hingga sekarang, sebagai teman untuk berkeluh kesah dan

teman mengerjakan skripsi. Terimakasih telah meluangkan waktu untuk menemani saya.

10. Lidya Limandri, Olivia Natasha, Cindy Devlina, Amy Novita, Jesslin Octaviana, Williem Cahya, Daniel Christian, Felix Indrawan, Edzel Theo, Davin Khertadinata, Aaron Harsono, Kevin Febrian, Kristofer Kristansa, Christian Ewaldo, Andree Septian, Calvin Sungkar sebagai teman sepermainan di menejemen 2013, yang selalu menemani di OBC ketika jeda kelas, yang selalu menyisihkan tempat duduk dikelas, yang selalu sabar menemani saya selama masa-masa kuliah di Unpar.
11. Canisius Carolus Novan, Kendy Saputra, Gleen Vinata Jonathan, Calvin Black, Yoshua Evan, David Wijaya, Samuel Gildas, Satrio Wibowo, Sandra Wijaya, Jessica Adidarma, sebagai teman yang menghiasi cerita semasa kuliah saya dan akan selalu saya kenang.
12. Maria Regina, Gina Levani, Angella Stella, Arden Jessica, Rossi Melati, Cindy Elvira, sebagai teman dari sejak SMA yang jarang berkumpul tetapi selalu menyempatkan waktu untuk berkumpul dan bercerita lewat media sosial.
13. Stephanie Olivia, Satria Julianto, Kemas Mustafa, Richard Aditya, Renaldo Adithya, Kristoforus Adit, Kevin Mamusung, Andrew Setiana, Arthur Pramudya, sebagai teman yang menemani saya dalam segala kondisi, yang tak pernah dengan letih mengantar-jemput saya di Unpar.
14. Semua orang yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang sudah banyak mendukung dan mendoakan sampai penyusunan skripsi ini dapat terlaksana.

Saya menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih banyak terdapat beberapa kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan, pengalaman, dan pengetahuan yang dimiliki. Namun penulis berharap dengan kerendahan hati, semua kritik dan saran akan diterima sebagai masukan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Bandung, 2 Agustus 2017

Martina Marta Wijaya

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian.....	6
1.5. Kerangka Pemikiran	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Manajemen Strategi	9
2.1.1. Tahapan Manajemen Strategi.....	10
2.2. Strategi	13
2.3. Kinerja.	14
2.4. <i>SWOT Matrix</i>	16
2.5. <i>Internal Factor Evaluation Matrix</i>	17
2.6. <i>External Factor Evaluation Matrix</i>	18
2.7. <i>Internal-External Matrix</i>	20
2.8 Quantitative Strategic Planning Matrix.....	22
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	26
3.1. Metode Penelitian.....	26
3.2. Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.3. Jenis dan Sumber Data	27
3.3.1. Data Primer.....	27
3.3.2. Data Sekunder.....	28
3.4. Objek Penelitian	28
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1. <i>Competitive Positioning</i> Toko Panen	29
4.2. Evaluasi Internal Perusahaan dan Kinerja Perusahaan.....	30

4.2.1. Aspek Pemasaran.....	28
4.2.2. Aspek Operasi.....	29
4.2.3. Aspek Sumber Daya Manusia.....	31
4.2.4. Aspek Keuangan.....	32
4.2.5. Aspek Manajemen dan Organisasi	33
4.3. Evaluasi Eksternal Perusahaan dan Tujuan Panjang Perusahaan.....	35
4.3.1. Evaluasi Mikro Perusahaan.....	38
4.3.1.1. Pelanggan.....	38
4.3.1.2. Pesaing.....	39
4.3.1.3. <i>Supplier</i>	39
4.3.2. Evaluasi Makro Perusahaan.....	39
4.3.2.1. Faktor Ekonomi	39
4.3.2.2. Faktor Sosial dan Politik.....	40
4.3.2.3. Faktor Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.....	40
4.4. Analisis SWOT.....	41
4.5.1. <i>Strenghts</i>	41
4.5.2. <i>Weaknesses</i>	41
4.5.3. <i>Opportunities</i>	41
4.5.4. <i>Threats</i>	42
4.5. <i>SWOT Matrix</i>	42
4.6. <i>External Factor Evaluation Matrix</i>	44
4.7. <i>Internal Factor Evaluation Matrix</i>	45
4.8. Internal-External Matrix.....	46
4.9. Qualitative Stretegic Planning Matrix.....	46
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	49
5.1. Kesimpulan	49
5.2. Saran	50
DAFTAR PUSTAKA.....	51
RIWAYAT PENULIS	76

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah Populasi dan Kapasitas Produksi Ternak Kabupaten Garut	2
Tabel 2.1. Tabel QSPM	22
Tabel 4.1. Daftar Gaji Pegawai	33
Tabel 4.2. Neraca Laba Rugi Toko Panen Indah	35
Tabel 4.3. SWOT Matrix	43
Tabel 4.4. EFE Matrix	44
Tabel 4.5. IFE Matrix	45
Tabel 4.6. Alternatif Strategi Market Penetration dan Product Development..	46
Tabel 4.7. QSPM Toko Panen Indah	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Tahapan Formulasi Strategi.....	11
Gambar 2.2. Model Manajemen Stratejik.....	12
Gambar 2.3. IE Matrix Table.....	21
Gambar 4.1. Layout Toko	31
Gambar 4.2. Bagan Struktur Organisasi Toko Panen Indah	36
Gambar 4.3. IE Matrix.....	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Wawancara Penelitian	54
--	----

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Industri peternakan di Indonesia tidak hanya memiliki kenaikan yang signifikan, tetapi juga mempunyai prospek yang sangat menjanjikan. Hal tersebut didukung oleh jumlah penduduk Indonesia yang berjumlah 230 juta jiwa dan merupakan sebuah pasar potensial yang memiliki tingkat konsumsi protein hewani yang tinggi, khususnya konsumsi ayam broiler sebesar 38 juta ekor per minggunya dan terus mengalami kenaikan. Melihat hal tersebut, bisa dikatakan bahwa industri peternakan memiliki peluang usaha yang menjanjikan.

Kabupaten Garut memiliki potensi peternakan yang cukup tinggi, karena Kabupaten Garut sendiri terkenal dengan potensi domba Garut-nya. Luas lahan penggembalaan di Kabupaten Garut kurang lebih mencapai 2.651,65 Ha yang menghasilkan produksi pakan ternak sebanyak 93.187,08 Ton, sehingga produktivitas lahan penggembalaan dalam menghasilkan pakan sebesar 28,29 Ton/Ha.

Pencapaian populasi ternak Kabupaten Garut pada tahun 2013 rata-rata mengalami pertumbuhan antara 0,2% sampai dengan 18,66%, kecuali pada populasi itik. Peningkatan pertumbuhan populasi tersebut diperoleh antara lain melalui fasilitasi program pengembangan ternak dan breeding, baik yang dilaksanakan oleh pemerintah, peternak maupun swasta. Sedangkan populasi unggas (ayam ras, ayam buras dan itik) sedikit banyak dipengaruhi oleh isu adanya wabah flu burung (*Avian Influenza*) yang melanda ternak unggas di Indonesia.

Adapun, jumlah populasi dan kapasitas produksi ternak besar dan unggas di Kabupaten Garut diuraikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.1

Jumlah Populasi dan Kapasitas Produksi Ternak Kabupaten Garut

Jenis Ternak		Jumlah Populasi (Ekor)	Produksi			
			Daging (kg)	Kulit (Lbr)	Susu (Ltr)	Telur (Kg)
Ternak Besar	Sapi Perah	20.160	-	96,400	20.963.787	-
	Sapi Potong	31.529	1.835.092		-	-
	Kerbau	13.556	660.699	3,260	-	-
	Kuda	2.765	-	-	-	-
	Domba	1.126.633	254.827	21,720	-	-
	Kambing	84.647	170.870	-	-	-
	Jumlah	1.273.496	2.921.488	121,380	20.963.787	0
Unggas	Itik	242.581	164.500	-	-	2.171.955
	Ayam Buras	1.603.486	1.328.143	-	-	2.396.506
	Ayam Ras Pedaging	553.892	2.392.554	-	-	-
	Ayam Ras Petelur	-		-	-	-
	Jumlah	2.399.959	3.885.197	0	0	4.568.461
Jumlah		3.676.455	7.652.433	121,380	21.631.469	4.560.633
<i>Sumber : Dinas Peternakan, Perikanan dan Kelautan Kabupaten Garut, 2015</i>						

Toko Panen Indah, adalah salah satu distributor penyalur pakan ternak yang berlokasi di Kabupaten Garut dan sudah berdiri sejak tahun 1996. Toko ini menjual segala kebutuhan ternak mulai dari vitamin, obat, makanan, aksesoris dan juga bibit ayam boiler. Toko Panen Indah dapat dimasukkan ke dalam katagori Usaha Kecil Menengah. Meskipun UKM, Toko Panen Indah tidak hanya

melayani konsumen perorangan, tetapi juga kepada pebisnis lain. Kebanyakan konsumen Toko Panen Indah merupakan pelanggan tetap.

Setelah dilakukan observasi dan wawancara dengan pemilik toko juga dari para pembeli, peneliti menyimpulkan bahwa pesaing dari Toko Panen Indah adalah Toko Yosan. Secara lokasi, kedua toko ini berada di lokasi yang berjauhan. Toko Yosan sendiri bertempat di daerah pusat kota, namun Toko Panen Indah diluar daerah pusat kota.

Toko Yosan sendiri mempunyai satu cabang yang sudah berdiri sejak 1994. Peneliti mewawancarai beberapa peternak dan kebanyakan berpendapat bahwa Yosan menjual variasi produk yang lebih bermacam dibandingkan dengan Toko Panen Indah, namun harga yang ditawarkan lebih mahal sekitar Rp 5.000,- sampai Rp 30.000,- per karung untuk produk pakan ternak.

Kendala yang sering dialami oleh Toko Panen Indah di gudang adalah seringnya pegawai gudang yang salah memberikan jumlah atau salah memberikan barang. Hal tersebut akan menimbulkan kerugian jika tidak segera diatasi.

Setiap tahunnya pendapatan dan pelanggan Toko Panen Indah mengalami peningkatan. Peningkatan jumlah pelanggan baik grosir atau eceran tidak diiringi dengan penambahan ukuran toko sehingga seringkali terjadinya penumpukan konsumen dan juga jalanan menjadi macet karena adanya banyak kendaraan yang parkir untuk berbelanja.

Keadaan toko yang sering penuh ketika jam-jam sibuk sering kali membuat pemilik dan pegawai toko tidak dapat memperhatikan setiap konsumen yang datang, nota penjualan barang sering salah karena terburu-buru *dan waiting time* konsumen yang menjadi lama.

Melalui wawancara dengan pemilik, diketahui bahwa pemilik ingin melakukan membuka toko cabang untuk mengurangi penumpukan konsumen dan rencana ini akan di realisasikan tahun 2018. Pemilik sudah memiliki bangunan berupa gudang untuk digunakan sebagai cabang tokonya. Selain itu juga, pemilik sering mengalami kekosongan barang yang terjadi karena sering adanya kesalahan pegawai dalam penghitungan.

Melihat posisi toko yang sekarang menggunakan strategi pemasaran

price differentiation memang tepat karena pesaing terbesar Toko Panen Indah memberikan harga barang yang lebih mahal tetapi strategi *product differentiation* yang digunakannya bisa menjadi ancaman bagi Toko Panen Indah. Mengingat harga barang yang mengalami kenaikan rata-rata sebesar 5% setiap tahun, dan belum lagi untuk barang yang berasal dari hasil tani yang harga setiap belinya selalu mengalami perubahan harga. Selain itu, banyaknya tingkat konsumsi pangan hewani yang terus meningkat membuat banyaknya pesaing baru yang bermunculan.

Strategi yang telah dilakukan oleh Toko Panen Indah sendiri adalah dengan melakukan *price differentiation*. Namun tidak ada strategi yang disusun secara berkala, contohnya seperti pemesanan barang. Pemesanan dilakukan ketika barang tersebut habis, baru kemudian pemilik mendata produk dari supplier tersebut dan memesannya bersamaan. Hal tersebut membuat adanya *stock out* dalam toko yang secara otomatis timbul *lost sales*. Maka dari itu, harus dibuat strategi yang jelas dan berkala yang akan dilakukan oleh Toko Panen Indah.

Pemilik memiliki *planning* untuk membuka cabang kedua. Lokasinya berada di gudang kedua. Pertimbangan pemilik melakukan hal tersebut adalah untuk mengurangi kepadatan toko ketika jam-jam sibuk. Namun sistem penjualannya menjadi berbeda. Toko pertama menjadi toko yang khusus untuk jual eceran. Sedangkan toko kedua untuk jual grosir. Sehingga toko menjadi lebih kondusif dan pemilik dapat dengan mudah memperhatikan keadaan tokonya.

Melalui strategi tersebut, pemilik mengharapkan kinerja toko dapat meningkat menjadi lebih baik. Namun, realisasi rencana tersebut masih dalam jangka waktu satu atau dua tahun mengikuti kesiapan dari pemilik dalam mengatur karyawannya.

Karyawan Toko Panen Indah sendiri merupakan ganjalan besar bagi pemilik. Sebagian besar dari karyawan Toko Panen Indah hanya lulusan SMA dan SMP. Karena kurangnya tingkat pendidikan, karyawan di Toko Panen Indah mengalami masalah dalam menghadapi sebuah perubahan. Ketika pemilik ingin mengganti sistem pembuatan nota menggunakan komputer, karyawan tidak tahu cara mengoperasikannya. Selain itu, tingkat *turn over* pegawai pun sangat tinggi. Hal tersebut dikarenakan pemilik membutuhkan karyawan pria yang memiliki fisik yang kuat, karena barang yang dijual beratnya bisa mencapai 50 kg. Maka pemilik

mengalami kesulitan dalam *turn over* karyawan.

Jika Toko Panen Indah tidak dapat melakukan strategi yang tepat, maka hal tersebut dapat membuat kemunduran posisi Toko Panen Indah. Maka dari itu, peneliti ingin mengetahui apakah strategi yang telah dilakukan oleh pemilik tepat dan dapat meningkatkan kemampuan bersaing, karena perkembangan industri peternakan di Indonesia, dan khususnya di Kabupaten Garut sendiri terus meningkat. Sesuai dengan kelebihan, kekurangan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki oleh tokonya tersebut, diharapkan pemilik dapat menggunakannya kompetensi yang dimiliki dan memperbaiki strategi sebelumnya jika masih kurang efektif dan efisien.

1.2. identifikasi Masalah Penelitian

1. Bagaimana posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing utamanya?
2. Apa saja kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Toko Panen Indah di dalam industrinya?
3. Apa tujuan yang ingin dicapai oleh Toko Panen Indah?
4. Strategi apa yang tepat diterapkan oleh Toko Panen Indah agar mampu bertahan dan meningkatkan keunggulan bersaingnya?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya
2. Mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Toko Panen Indah di dalam industrinya
3. Mengetahui tujuan yang ingin dicapai oleh pemilik toko
4. Mengetahui dengan tepat strategi apa yang harus dilakukan oleh Toko Panen Indah agar mampu bertahan dan meningkatkan keunggulan bersaingnya.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Penulis

Meningkatkan kemampuan peneliti dalam menganalisis dan menyusun strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya juga mengasah pengetahuan peneliti tentang manajemen strategik.

2. Bagi Perusahaan

Pemilik dapat mengetahui strategi yang tepat diterapkan oleh perusahaan berdasarkan posisi perusahaannya dibandingkan pesaing agar dapat bertahan dan meningkatkan keunggulan bersaingnya.

3. Bagi Pihak Lain

Dapat memberikan referensi dalam menganalisis dan menyusun strategi yang dilakukan untuk tetap bertahan dan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan atau organisasi di dalam industrinya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Setiap usaha yang didirikan akan lebih baik jika memiliki visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Kotler (dikutip oleh Nawawi, 2000:122), visi merupakan suatu pernyataan tentang tujuan organisasi yang ditampilkan dalam pelayanan dan produk yang ditawarkan dan dikampanyekan yang biasanya berupa cita-cita masa mendatang, nilai-nilai suatu aspirasi, kebutuhan yang dapat dipenuhi, pelayanan kelompok masyarakat.

Sedangkan menurut Wibisono (2006: 43), visi adalah serangkaian kata-kata bahkan rangkaian kalimat mengungkapkan impian, cita-cita, rencana, harapan sebuah perkumpulan, perusahaan, organisasi yang ingin dicapai di masa mendatang. Visi juga dapat dikatakan sebagai sesuatu yang sangat dibutuhkan untuk organisasi demi menjamin kesuksesan dan kelestarian organisasi/perusahaan jangka panjang. Dengan kata lain dapat diekspresikan visi merupakan '*want to be*' dari perkumpulan, perusahaan ataupun organisasi.

Menurut Drucker (2000:87), Misi atau *mission* adalah apa sebabnya kita ada (*what we believe/ we can do why we exist*) dan menjadi alasan mendasar keberadaan suatu organisasi. Misi suatu organisasi di tingkat perusahaan akan menentukan maksud dan batas kegiatan dan aktivitas bisnis suatu perusahaan.

Menurut Wheelen (dikutip oleh Wibisono, 2006: 46-47), menyatakan misi adalah untaian kalimat yang berisi tujuan dan alasan keberadaan suatu organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan/ organisasi kepada masyarakat, berupa produk dan jasa. Misi dapat digunakan sebagai petunjuk arah dalam dunia bisnis sekarang. Adapun tujuan dari pengikraran misi adalah menyampaikan kepada stakeholder, dalam organisasi maupun luar, berisi tentang latar belakang berdirinya perusahaan, arah dan tujuan perusahaan. Penggunaan satu bahasa dan komitmen yang mudah dipahami dan dirasakan kegunaannya oleh semua pihak yang terkait seharusnya merupakan pernyataan misi yang bagus dan efektif.

Melalui visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, tujuan atau goal menjadi pengevaluasi keberhasilan dari visi misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Jika tujuan perusahaan atau organisasi tercapai, maka visi dan misi dari perusahaan atau organisasi telah bersinergi dengan baik. Sebaliknya jika tujuan perusahaan tidak tercapai, maka visi dan misi perusahaan harus ditinjau kembali agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dalam mencapai tujuannya, perusahaan haruslah memiliki strategi-strategi untuk dapat bertahan di industrinya. Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, p.9, 1989).

Menurut Fred R. David (2004) manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Sedangkan Bambang Hariadi (2003 : 3) berpendapat bahwa manajemen strategis adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk

mewujudkan visi organisasi.

Menurut Pearce dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi, perumusan strategi merupakan tahap awal sebagai pertimbangan akan faktor internal dan eksternal perusahaan. Evaluasi tersebut bisa dilakukan dalam analisis SWOT. Gamble dkk., (2013:75) mengatakan analisis swot memberikan dasar untuk merancang strategi yang mengkapitalisasi kekuatan – kekuatan perusahaan untuk bisa memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan dan menghindari perusahaan dari ancaman yang ada.

Matriks External Factor Evaluation dan Matriks Internal Factor Evaluation akan membantu mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan setelah analisis SWOT dilakukan. Menurut Fred R. David (2011 : 80) kedua matriks ini merupakan alat untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama didalam area fungsional bisnis juga peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Alat ini juga menyediakan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar area tersebut.

Menurut Barney dan Hesterly (2012:8) Dilengkapi dengan misi, tujuan jangka panjang dan analisis internal – eksternal, perusahaan siap untuk melakukan pemilihan strategi. Dalam perumusan strategi ,matriks SWOT dan matriks IE merupakan alat yang akan merumuskan strategi dan alternative strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Matriks SWOT merupakan alat untuk membantu perusahaan dalam membuat alternative strategi berdasarkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Menurut Fred R. David (2011:189) pembuatan strategi dalam perusahaan dengan beberapa divisi biasa mengembangkan matriks IE untuk memformulasikan strategi alternatif

Setelah itu pemilihan strategi yang tepat dan layak dijalankan oleh perusahaan akan ditetapkan menggunakan Matriks Quantitative Strategic Planning. Menurut Fred R. David (2011 : 192) mengatakan QSPM adalah alat yang memungkinkan pembuat strategi untuk mengevaluasi strategi – strategi alternative berdasarkan faktor internal dan eksternal yang sebelumnya sudah diidentifikasi.