

**PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA PERUSAHAAN PT X
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN TEKSTIL PT X, DI BANDUNG)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Giovanny Margaretha Sutio

2013120073

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

(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT

No.227/SK/BAN – PT /Ak – XVI /S/XI/2013)

BANDUNG

2018

**COMPANY'S FORMULATION STRATEGY FOR INCREASING
PERFORMANCE MANAGEMENT PT X
(CASE STUDY AT PT X AS TEXTILE COMPANY, AT BANDUNG)**



UNDERGRADUATED THESIS

Submitted to complete a part of requirement
to get a Bachelor of Economic Degree

By:

Giovanny Margaretha Sutio

2013120073

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
MANAGEMENT STUDY PROGRAM
BANDUNG**

**(Accredited based on The Decree SK BAN – PT
No.227/SK/BAN–PT/Ak–XVI/S/XI/2013)**

2018

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN



PERSETUJUAN SKRIPSI

PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA PERUSAHAAN PT X

Oleh:

Giovanny Margaretha Sutio

2013120073

Bandung, Januari 2018

Ketua Program Sarjana 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) : Giovanni Margaretha Sutio
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 2 Maret 1994
Nomor Pokok / NPM : 2013120073
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Perumusan Strategi Perusahaan Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan PT X
(Studi Kasus Pada Perusahaan Tekstil PT X, di Bandung)

Dengan,

Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra., MM

SAYA MENYATAKAN

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 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. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: Januari 2018



(Giovanni Margaretha Sutio)

ABSTRAK

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia dipengaruhi oleh pertumbuhan berbagai sektor industri, salah satunya industri pengolahan yang dibagi menjadi dua yaitu industri migas dan non migas. Industri migas dibagi menjadi dua yaitu pengilangan minyak bumi dan gas alam cair, sedangkan industri non migas dibagi menjadi beberapa kelompok yaitu makanan, minuman, tembakau, tekstil, barang kulit, alas kaki, kertas dan barang cetakan, pupuk, dan lain-lain.

PT X merupakan salah satu pabrik tekstil tersebut. Industri tekstil dapat dibagi menjadi lima jenis industri besar yaitu industri pemintalan benang, industri pertenunan, industri pencelupan atau *printing*, industri *packing*, dan industri penjahitan yang memiliki berbagai macam jenis jasa dan produk yang dihasilkan. PT X menjual jasa pencelupan/*dyeing* dan *finishing* kain *grey*. Jadi dalam proses produksi tekstil ini, PT X berada di tengah-tengah proses produksi tersebut. *Supplier* PT X adalah perusahaan pertenunan yang menghasilkan kain *grey* dan *distributor*-nya adalah perusahaan *packing* atau penjahitan yang akan membuat pola baju.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian studi kasus dengan menggunakan cara observasi, wawancara, dan studi literatur.

Berdasarkan hasil penelitian penulis, kesimpulan yang dapat diambil adalah (1) Kinerja PT X tahun 2012-2014 secara keseluruhan cukup baik. Dalam aspek pemasaran bahwa hubungan PT X dengan pelanggannya cukup baik karena pada industri tekstil ini yang sangat penting adalah loyalitas pelanggan, tanpa pelanggan maka pabrik tersebut dalam krisis. Dalam aspek operasional dapat dilihat bahwa banyak permintaan yang dapat dipenuhi oleh mesin-mesin lama yang masih bekerja dengan baik dan tetap dapat memenuhi permintaan dari pelanggan dengan kualitas yang kompeten meskipun terdapat beberapa hambatan seperti kalori bahan bakar yang tidak stabil dan obat pewarna yang menghasilkan warna berbeda dari yang diinginkan. Selain itu, *loyal*-nya pelanggan membuat PT X tidak mengalami kerugian yang besar meskipun biaya operasional mengalami peningkatan cukup besar. Dalam aspek sumber daya manusia (SDM) bahwa secara keseluruhan SDM yang dimiliki oleh PT X sudah cukup dilihat dari jumlah tetapi untuk kepintaran dan kecekatan tidak terlalu baik karena SDM tersebut dapat mengakibatkan kesalahan fatal dalam pencampuran obat pewarna dan bidang operasional perlu kecekatan dan fokus yang tinggi. Dalam aspek keuangan dapat dilihat bahwa laba yang didapat PT X mengalami penurunan drastis pada tahun 2013 yang dikarenakan peningkatan biaya operasional tinggi, tetapi secara keseluruhan kinerja keuangan PT X cukup baik, (2) Target yang bagi PT X untuk tahun 2017-2020 adalah: a. Pendapatan meningkat sebanyak kurang lebih 10%-20%, b. Gudang lebih terorganisir dan teratur rapi, c. Karyawan lebih cekatan, d. Hubungan dengan pelanggan makin erat yang dilihat dari jumlah pesanan tidak turun dan keluhan berkurang, e. Pengelolaan biaya operasional diperbaiki dengan cara peningkatan biaya operasional disejajarkan dengan banyaknya laba yang ingin dicapai, (3) Berdasarkan analisis matriks IFE, EFE, SWOT, dan IE dirumuskan 2 (dua) strategi alternatif yaitu: *market penetration* dan *product development*. Dari hasil QSPM maka alternatif strategi *product development* merupakan alternatif strategi yang lebih menarik dan direktur PT X merasa punya kapabilitas dalam menjalankan strategi tersebut.

Beberapa saran yang penulis ajukan yaitu perusahaan mulai bekerjasama dengan *supplier* dan *distributor* untuk meningkatkan penjualan dengan cara membuat harga khusus untuk *supplier* dan *distributor* yang membantu untuk mencari pelanggan tambahan, perusahaan mulai menyisihkan dana untuk melakukan peregenerasian mesin agar proses produksi dapat berjalan lebih cepat dan efisien juga efektif meskipun mesin yang dimiliki masih berjalan dengan baik, perusahaan mulai melakukan strategi *product development* dengan membuka jasa *cutting* kain untuk meningkatkan *profit* dan mengembangkan PT X tersebut, dan perusahaan mengoptimalkan biaya operasional yang setiap tahun akan meningkat agar biaya tersebut tidak menghalangi PT X untuk berkembang lebih jauh lagi dengan cara menyiasati pemilihan bahan bakar sesuai dengan musimnya dan melakukan penjadwalan pembelian obat. Selain itu memilah obat berdasarkan *badge* agar mengurangi kesalahan pewarnaan meskipun warna tersebut sama.

Kata kunci: Analisa Strategi, Kinerja, QSPM

KATA PENGANTAR

Pertama-tama saya ingin memanjatkan syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan saya kekuatan, kesehatan, anugerah, dan semangat yang berlimpah untuk menyelesaikan perjalanan studi saya. Tentunya banyak halangan dan rintangan yang terkadang melingkupi hidup saya dalam menempuh studi di Universitas Katolik Parahyangan dan khususnya dalam penyelesaian skripsi ini. Dengan selesainya skripsi saya yang berjudul: “Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja PT X” tidak lupa saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Seluruh keluarga saya yang telah berkorban banyak dan bekerja keras demi menyekolahkan saya di Universitas Katolik Parahyangan yang terus memberikan semangat dan dorongan agar studi di Program Sarjana Universitas Katolik Parahyangan selesai dengan maksimal.
2. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., MM selaku pembimbing saya dengan sabar menuntun saya dalam penyusunan skripsi ini, telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan konsultasi, kritikan, masukan, dan koreksi demi perkembangan skripsi saya.
3. Dosen-dosen fakultas ekonomi yang telah mengajar, berbagi ilmu, mendidik moral dan mental, berbagi pengalaman kepada saya. Penghargaan saya kepada bapak atau ibu dosen Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang mana karena ilmu, pengalaman, dan pendidikan yang diberikan kepada saya, maka saya merasakan perkembangan mental dan pola pikir saya selama menempuh pendidikan di Universitas Katolik Parahyangan.
4. Teman-teman seperjuangan Program Studi Manajemen, terutama *Sisterhood* yang memberi banyak semangat untuk saya.
5. Billy Nathanael selaku mentor gereja saya yang selalu membukakan mata saya untuk terus menjadi manusia yang lebih baik lagi.
6. Valerina Desvillia selaku teman seperjuangan membuat skripsi sampai selesai dan lulus bersama.
7. Arlyn Octaviani selaku teman yang selalu menyemangati pada saat saya berjuang menyelesaikan skripsi ini.

8. Deisyana, Ewaldo, Yoshea, dan Bobby sebagai Belly Gang selaku teman main dan yang menyemangati saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Terutama Yoshea selaku teman seperjuangan dalam menyelesaikan skripsi.
9. Semua pihak yang tidak dapat saya tuliskan satu per satu, dengan ini saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan saya minta maaf jika ada kata-kata dan perbuatan saya yang kurang baik atau tidak berkenan baik yang dilakukan dengan sengaja maupun tidak sengaja.

Pada akhir kata, semua yang ada di dunia ini tidak ada yang sempurna karena kesempurnaan yang sejati hanya milik Tuhan Yang Maha Esa. Oleh karena itu dalam skripsi saya ini tentu masih banyak kekurangannya, maka kritik, masukan, dan saran sangat saya harapkan sehingga skripsi ini akan berguna bagi semua orang tentunya kepada pihak perusahaan yang saya teliti. Saya mendukung bila ada yang tertarik untuk melengkapi skripsi saya ini.

Sekali lagi saya mengucapkan terima kasih semoga hasil penelitian saya dalam skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membaca dan menggunakannya.

Bandung, 3 Januari 2018

Giovanny Margaretha Sutio

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR DIAGRAM.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Kerangka Pemikiran	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pengertian Strategi.....	8
2.2. Pengertian Manajemen Strategi.....	8
2.3. <i>Benefit of Strategic Management</i>	8
2.4. Model Manajemen Strategik	9
2.5. <i>Strategic Management Process</i>	9
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	21
3.1. Metode Penelitian.....	21
3.1.1. Teknik Pengumpulan Data.....	21
3.1.2. Pengolahan Data.....	22
3.2. Objek Penelitian	23
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	24
4.1. Kinerja PT X (tahun 2012-2014).....	24
4.1.1. <i>Marketing</i>	24
4.1.2. Operasional	26
4.1.3. Sumber Daya Manusia(SDM).....	31
4.1.4. Keuangan.....	34
4.2. Target yang diinginkan tahun 2017-2020.....	40

4.3.	Analisa SWOT.....	41
4.3.1.	<i>Strengths</i> (Kekuatan).....	41
4.3.2.	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan).....	42
4.3.3.	<i>Opportunities</i> (Kesempatan).....	43
4.3.4.	<i>Threats</i> (Ancaman).....	44
4.4.	<i>Internal Factors Evaluation Matrix</i> PT X.....	45
4.5.	<i>External Factors Evaluation Matrix</i> PT X.....	46
4.6.	<i>SWOT Matrix</i>	47
4.7	<i>Internal External Matrix</i> PT X.....	50
4.8.	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix(QSPM)</i> PT X.....	50
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN.....	53
5.1.	Kesimpulan.....	53
5.2.	Saran.....	54
DAFTAR	PUSTAKA	56
LAMPIRAN 1	DAFTAR PERTANYAAN	57
LAMPIRAN 2	PENGOLAHAN LIMBAH PT X	58
LAMPIRAN 3	MESIN-MESIN PT X	60
LAMPIRAN 4	GEDUNG STAFF DAN GERBANG DEPAN PT X.....	66
LAMPIRAN 5	GUDANG PT X.....	67
RIWAYAT	HIDUP.....	68

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Konstan 2012 2014 (dalam miliar rupiah).....	1
Tabel 1.2 Distribusi Presentasi Produk Domestik Bruto Pada Industri Atas Daftar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha, 2012-2014	2
Tabel 1.3 Perbandingan Rata-rata Kinerja PT X	4
Tabel 2.1 Contoh Matriks EFE (<i>External Factors Evaluation</i>).....	13
Tabel 2.2 Contoh Matriks IFE (<i>Internal Factors Evaluation</i>).....	14
Tabel 2.3 Contoh Matriks SWOT	16
Tabel 2.4 Contoh Matriks Internal Eksternal.....	18
Tabel 2.5 Contoh Matriks QSPM.....	19
Tabel 4.1 Tabel Pendapatan, Biaya, dan Laba PT X	35
Tabel 4.2 Tabel Analisa Vertikal 2012-2014.....	36
Tabel 4.3 Tabel Analisa Horizontal 2012-2014.....	37
Tabel 4.4 <i>Internal Factors Evaluation Matrix</i> PT X	45
Tabel 4.5 <i>Eksternal Factors Evaluation Matrix</i> PT X.....	46
Tabel 4.6 <i>SWOT Matrix</i> PT X.....	47
Tabel 4.7 <i>Internal Eksternal Matrix</i> PT X.....	49
Tabel 4.8 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> PT X.....	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 *Strategic Management Process* 10

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1.1 Proses Produksi Industri Tekstil.....	3
Diagram 4.1 Proses Produksi PT X.....	30

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 DAFTAR PERTANYAAN.....	56
LAMPIRAN 2 PENGOLAHAN LIMBAH PT X	57
LAMPIRAN 3 MESIN-MESIN PT X	59
LAMPIRAN 4 GEDUNG STAFF DAN GERBANG DEPAN PT X.....	64
LAMPIRAN 5 GUDANG PT X.....	65

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Gross Domestic Product (GDP) atau Produk Domestik Bruto (PDB) adalah indikator ekonomi untuk mengukur total nilai produksi yang dihasilkan oleh semua orang dan perusahaan (baik lokal maupun asing) didalam suatu negara (IndoAlpha, 2014). Begitu juga dengan Negara Indonesia yang memiliki banyak perusahaan dari berbagai sektor industri. Tabel 1.1 yang menunjukkan perkembangan Produk Domestik Bruto (PDB) di Indonesia secara menyeluruh.

Tabel 1. 1
Perkembangan Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Konstan 2012-2014
(dalam miliar rupiah)

Rincian	2012	2013	2014
Produk Domestik Bruto	7.727.083,4	8.158.193,7	8 568 115,6

Sumber: Badan Pusat Statistik

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa GDP yang Indonesia miliki dari tahun 2012-2014 mengalami peningkatan yang berbeda-beda, tiap interval dihitung dari harga dasar tetap (harga pada tahun dasar) selama satu tahun. GDP meningkat besar dari tahun 2012 ke tahun 2013 karena Indonesia sedang mengalami pertumbuhan ekonomi yang baik dari berbagai sektor industri. Menurut Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) sektor industri menjadi salah satu motor penggerak utama pertumbuhan perekonomian suatu negara. Pembangunan industri akan memberikan dampak besar berupa meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat, meningkatnya pertumbuhan ekonomi, mendorong terciptanya teknologi yang tepat guna, memperkuat daya guna masyarakat dalam proses pertumbuhan ekonomi nasional, memperluas pembukaan lahan kerja dan kesempatan berusaha serta dapat memperkuat stabilitas nasional (Trikasih, 2016). Perekonomian Indonesia meningkat cukup baik karena Indonesia juga berkontribusi pada berbagai sektor industri yaitu industri pengolahan, industri pertambangan, dan lain-lain. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1. 2

Distribusi Presentasi Produk Domestik Bruto pada Industri Atas Dasar
 Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha, 2012-2014 (%)

No	Lapangan Usaha	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)
1.	Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan	14.5	14.42	14.33
2.	Pertambangan dan Penggalian	11.81	11.29	10.49
3.	Industri Pengolahan	23.96	23.69	23.71
4.	Listrik, Gas, dan Air Bersih	0.76	0.77	0.8
5.	Bangunan	10.26	9.98	10.05
6.	Perdagangan, Hotel, dan Restoran	13.96	14.32	14.6
7.	Pengangkutan dan Komunikasi	6.67	6.99	7.39
8.	Keuangan, persewaan dan jasa perusahaan	7.27	7.52	7.65
9.	Jasa-Jasa	10.81	11.01	10.98

Sumber: Badan Pusat Statistik

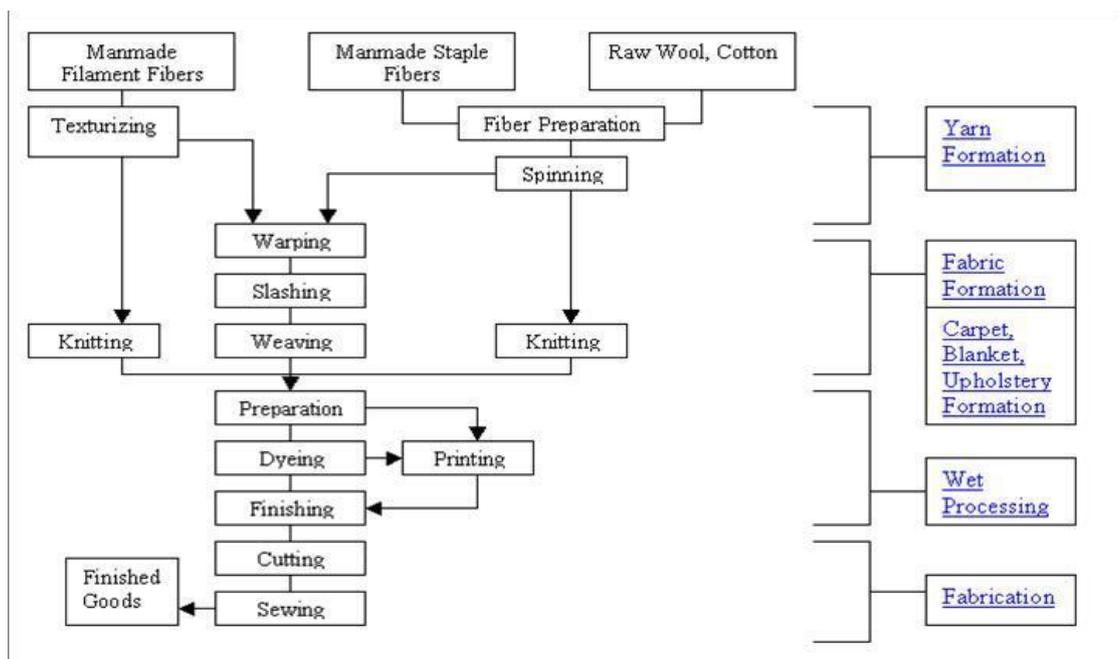
Pada Tabel 1.2 terlihat bahwa persentasi industri pengolahan memberikan kontribusi terbesar pada tahun 2012 hingga tahun 2014 dikarenakan terdapat berbagai industri pengolahan banyak macamnya. Industri pengolahan di Indonesia dibagi menjadi dua yaitu industri migas dan non migas. Industri migas dibagi menjadi dua yaitu pengilangan minyak bumi dan gas alam cair, sedangkan industri non migas dibagi menjadi beberapa kelompok yaitu makanan, minuman, tembakau, tekstil, barang kulit, alas kaki, kertas dan barang cetakan, pupuk, dan lain-lain. Industri tekstil menjadi salah satu industri tertua dan paling strategis di Indonesia. Selain kebutuhan ragam fashion yang terus berkembang, jumlah penduduk Indonesia yang cukup besar menjadi beberapa faktor bagi tumbuh-kembangnya industri ini. Lalu, industri tekstil Indonesia mampu berkembang baik di sektor hulu maupun hilir yang artinya dari baku bahan hingga tahapan *finishing*, menciptakan rantai pasokan yang sangat efisien, serta mampu menyediakan solusi satu pintu baik untuk pasar lokal maupun internasional. Beberapa produsen garmen lokal besar bahkan mengupayakan meningkatkan modal untuk memperoleh aset yang akan membantu mereka terus mengefisienkan rantai pasokan (Triasih, 2016). Oleh karena itu, industri tekstil ini juga menjadi salah satu sektor yang banyak diminati oleh pengusaha-pengusaha besar di Indonesia terutama di pulau Jawa tepatnya kota

Bandung dan sekitarnya. Hal tersebut dikarenakan Bandung dan sekitarnya memiliki distro yang pertumbuhannya lebih dari 100% dari tahun 2008 sampai saat ini, bahkan dengan perkembangan teknologi muncul distro *online* yang sulit untuk diidentifikasi dan dihitung (Bay, 2008). Selain itu, pabrik industri tekstil ini banyak tersebar di daerah Bandung dan sekitarnya, terutama Bandung bagian selatan.

Industri tekstil dapat dibagi menjadi lima jenis industri besar yaitu industri pemintalan benang, industri pertenunan, industri pencelupan atau *printing*, industri *packing*, dan industri penjahitan yang memiliki berbagai macam jenis jasa dan produk yang dihasilkan. Pada awalnya pada industri pemintalan benang menghasilkan benang dari gumpalan wol, katun, dan pembuatan serat-serat. Kemudian, proses tersebut ada yang dilanjutkan oleh industri pertenunan dengan proses pembuatan kain dari benang yang dihasilkan industri pemintalan benang dengan menghasilkan kain *grey* untuk dikirimkan ke proses selanjutnya yaitu pencelupan yang dilakukan oleh industri pencelupan. Industri pencelupan memberikan warna sesuai dengan yang diinginkan, lalu dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu *packing* dengan membungkus kain-kain yang sudah selesai tahap pencelupannya untuk dipotong per meter oleh industri *packing*. Untuk lebih jelasnya,

Diagram 1. 1

Proses Produksi Industri Tekstil



Sumber: Teknologi Tekstil

Diagram 1.1 menggambarkan proses produksi industri tekstil.

PT X ini menjual jasa pencelupan atau *dyeing* dan *finishing* kain *grey*. Jadi dalam proses produksi tekstil ini, PT X berada di tengah-tengah proses produksi tersebut. *Supplier* PT X adalah perusahaan pertenunan yang menghasilkan kain *grey* dan *distributor*-nya adalah perusahaan *packing* atau penjahitan yang akan membuat pola baju. Kain *grey* terbuat dari bermacam-macam jenis benang dan menghasilkan berbagai jenis kombinasi kain *grey* yaitu seperti kain *polyester*, *cotton*, *rayon*, TR (tetoron rayon yaitu campuran *polyester* dan *rayon*), TC (tetoron *cotton* yaitu campuran *polyester* dan *cotton*), *polyrayon*, *polycotton*, *poly* TC, dan *poly* TR. PT X juga mencelup warna sesuai dengan keinginan *customer*. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Diagram 1.1 yang sudah dijabarkan lebih rinci tentang proses produksi perusahaan tekstil. PT X.

Untuk mendapatkan data-data yang perlu dianalisa, dilakukan wawancara kepada direktur yang berada di PT X dan melakukan observasi langsung terhadap PT X untuk mengetahui keadaan PT X tersebut. Hasil wawancara PT X dengan direktur didapat berbagai gejala seperti memiliki banyak karyawan yang kurang produktif, mesin-mesin yang ada sangat sering diperbaiki namun penggantian mesin tidak dilakukan, gudang terlalu penuh menyimpan bahan baku, dan adanya keluhan berbagai pelanggan. Menurut direktur karyawan tidak rajin bekerja dan tidak produktif, hasil observasi dengan melihat langsung ke PT X tersebut bahwa karyawan pada bagian logistik PT X lebih banyak bermalas-malasan dibandingkan dengan bekerja, padahal pesanan yang diterima begitu banyak dan menumpuk. Pada Tabel 1.3 terlihat bahwa kinerja PT X cukup menurun dan hal ini yang menjadi permasalahan untuk sang direktur PT X. Beliau ingin agar PT X ini mengalami kemajuan dan bukan kemunduran untuk perusahaannya.

Tabel 1. 3

Perbandingan Rata-rata Kinerja PT X

Objek	Kinerja Tahun 2010	Kinerja Tahun 2012-2014
Produksi	110.507 m/hari	107.258 m/hari
Kapasitas Gudang	500.000 m kain <i>grey</i>	1.100.000 m kain <i>grey</i>

<i>Service</i>	4,7% keluhan tentang <i>order</i>	5,9% komplain tentang <i>order</i>
----------------	-----------------------------------	------------------------------------

Berdasarkan Tabel 1.3 maka dilakukan penelitian terhadap PT X dengan judul “Perumusan Strategi Perusahaan untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan PT X”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka identifikasi masalah penelitian dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan tekstil PT X yang berfokus pada jasa *dyeing* dan *finishing*?
2. Apa target yang ingin diraih PT X untuk masa yang akan datang?
3. Apa strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja industri tekstil PT X?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisa kinerja perusahaan tekstil PT X yang berfokus pada jasa *dyeing* dan *finishing*.
2. Mengetahui target yang ingin diraih PT X untuk masa yang akan datang.
3. Memperoleh perumusan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja PT X.

1.4. Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat penelitian yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini:

1. Manfaat bagi Perusahaan
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau saran untuk perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan yang memiliki daya saing kuat.
2. Manfaat bagi Penulis
 - ✓ Menambah wawasan dan pengetahuan di lapangan.
 - ✓ Memberikan peluang bagi penulis untuk mengaplikasikan teori-teori yang sudah dipelajari.

- ✓ Sebagai salah satu syarat dan kewajiban dalam menempuh ujian akhir sarjana di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung untuk meraih gelar sarjana.

3. Manfaat bagi Akademis

- ✓ Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan acuan dan sumber informasi untuk mengadakan penelitian selanjutnya.
- ✓ Penelitian ini dapat menambah wawasan terutama pada ilmu bidang manajemen strategik.

1.5. Kerangka Pemikiran

Perusahaan yang memiliki visi, misi, dan tujuan jangka pendek juga panjang dengan dilengkapi dengan tujuan finansial dan stratejik sehingga memiliki target yang jelas akan berjalan lebih baik dibandingkan yang tidak memiliki target tersebut. Menurut Fred R. David (2011:43) visi adalah “*what the organization would like to become*”, sedangkan misi adalah “*purpose or reason for the organization’s existence*”

Dalam perjalanan mencapai visi dan misi maka penting untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Selain itu, lingkungan luar juga memiliki peran penting dalam memengaruhi perusahaan tersebut. Menurut Hubeis dan Najib (2014:29) suatu organisasi pada zaman ini merupakan suatu sistem yang terbuka. Karena itu, suatu organisasi sangat mudah terpengaruh dan langsung berinteraksi oleh lingkungan sekitarnya. Menurut Fred R. David (2011:8), semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Kekuatan dan kelemahan yang dimiliki ada di dalam lingkungan internal dan perlu diperhatikan oleh perusahaan sendiri agar terus mendapatkan peningkatan kekuatan dan bukan kelemahan.

Hubeis dan Najib (2014:45) mengatakan bahwa “Lingkungan Internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan”. Analisis lingkungan internal perlu dilakukan untuk mengetahui kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strength*) perusahaan. Analisis lingkungan mencakup aspek finansial dan non finansial yaitu aspek sumber daya manusia, aspek operasional dan aspek pemasaran. Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu

dianalisis untuk menentukan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi oleh perusahaan. Menurut Fred R. David, analisis lingkungan eksternal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada di luar kendali satu perusahaan (2011:120).

Menurut KBBI, kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja (terhadap alat). Kinerja menurut Wheelen dan Hunger (2012:22) adalah “*the end result of activities. It includes the actual outcomes of the strategic management process*”. Dengan diketahuinya penyimpangan antara tujuan dengan pencapaian, maka dapat dilakukan analisis dan alternatif tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan tersebut dapat berupa strategi maupun pembaharuan terhadap tujuan perusahaan.

Untuk memformulasikan sebuah strategi yang efektif, sangat penting bagi perusahaan untuk mengerti dan memahami kondisi lingkungan internal dan eksternal. Faktor internal dan eksternal sangat penting untuk diketahui dalam suatu organisasi dapat mengerahkan seluruh potensinya dengan maksimal. Menurut Rangkuti, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (2014:19). SWOT Analisis dalam bentuk SWOT matriks akan digunakan untuk mengolah hasil analisis lingkungan internal dan eksternal. Analisis ini dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta secara bersamaan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Menurut Fred. R David (2011:327), SWOT matriks adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman) dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Setelah mendapatkan SWOT Matriks maka, diperlukan proses pengambilan keputusan dengan menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM), akan sangat memungkinkan untuk mendapatkan strategi yang tepat dan cocok untuk dilakukan PT X sesuai dengan target yang diinginkan.