

# 1. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Keberadaan industri TPT di Indonesia memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Prospek dari Industri Tekstil dan Produk Tekstil Indonesia (TPT) semakin meningkat dari tahun ke tahun. Menurut Ramon Bangun, Direktur Industri Tekstil dan Aneka Kementerian Perindustrian mengungkapkan prospek industri tekstil dan produk tekstil (TPT) nasional diyakini masih dapat eksis yang merupakan Industri garmen salah satu penyumbang devisa ekspor tertinggi sehingga TPT dapat ditempatkan sebagai pemasok devisa nomor 2 setelah kayu lapis yang selama ini menjadi primadona ekspor non migas ([www.kemenperin.go.id](http://www.kemenperin.go.id), 2013).

LAPANGAN USAHA	2004	KIB I					KIB II			
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 *
<b>INDUSTRI PENGOLAHAN</b>	<b>6,38</b>	<b>4,60</b>	<b>4,59</b>	<b>4,67</b>	<b>3,66</b>	<b>2,21</b>	<b>4,74</b>	<b>6,14</b>	<b>5,73</b>	<b>5,55</b>
a. Industri Migas	-1,95	-5,67	-1,66	-0,06	-0,34	-1,53	0,56	-0,94	-2,71	-3,32
<b>b. Industri Non Migas</b>	<b>7,51</b>	<b>5,86</b>	<b>5,27</b>	<b>5,15</b>	<b>4,05</b>	<b>2,56</b>	<b>5,12</b>	<b>6,74</b>	<b>6,40</b>	<b>6,22</b>
1). Makanan, Minuman dan Tembakau	1,39	2,75	7,21	5,05	2,34	11,22	2,78	9,14	7,74	3,45
2). Tekstil, Brg. kulit & Alas kaki	4,06	1,31	1,23	-3,68	-3,64	0,60	1,77	7,52	4,19	6,02
3). Brg. kayu & Hasil hutan lainnya.	-2,07	-0,92	-0,66	-1,74	3,45	-1,38	-3,47	0,35	-2,78	8,20
4). Kertas dan Barang cetakan	7,61	2,39	2,09	5,79	-1,48	6,34	1,67	1,40	-5,26	3,74
5). Pupuk, Kimia & Barang dari karet	9,01	8,77	4,48	5,69	4,46	1,64	4,70	3,95	10,25	3,66
6). Semen & Brg. Galian bukan logam	9,53	3,81	0,53	3,40	-1,49	-0,51	2,18	7,19	7,85	2,80
7). Logam Dasar Besi & Baja	-2,61	-3,70	4,73	1,69	-2,05	-4,26	2,38	13,06	6,45	10,30
8). Alat Angk., Mesin & Peralatannya	17,67	12,38	7,55	9,73	9,79	-2,87	10,38	6,81	6,94	10,04
9). Barang lainnya	12,77	2,61	3,62	-2,82	-0,96	3,19	3,00	1,82	-1,00	-4,00
<b>PRODUK DOMESTIK BRUTO</b>	<b>5,03</b>	<b>5,69</b>	<b>5,50</b>	<b>6,35</b>	<b>6,01</b>	<b>4,63</b>	<b>6,22</b>	<b>6,49</b>	<b>6,23</b>	<b>5,83</b>

\* Kumulatif sampai dengan Triwulan III 2013

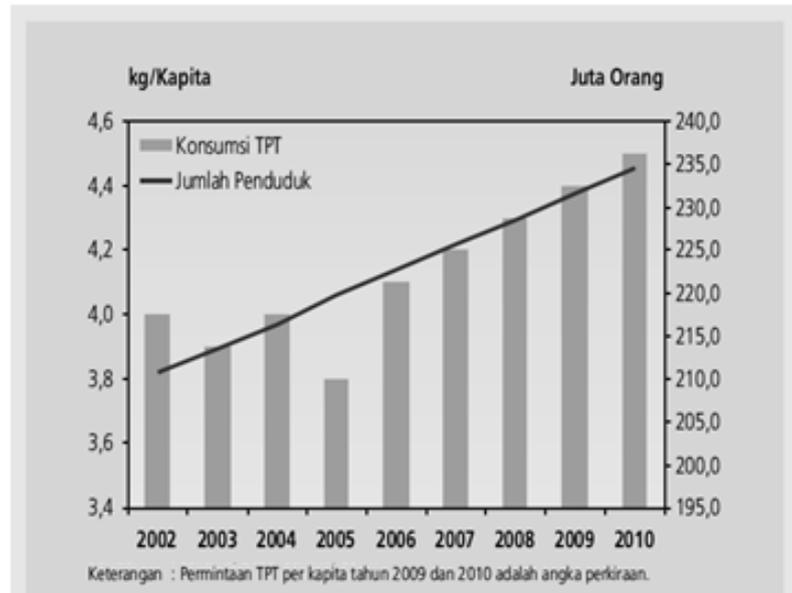
Tabel 1.1 Produk Domestik Bruto

Sumber : Kementerian Perindustrian(2013)

Industri TPT mempunyai kontribusi 2,18 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan 8,01 persen terhadap industri pengolahan pada tahun 2010 (BPS, 2010). Bahkan komoditas ekspor non migas yang memberikan kontribusi terbesar selama lebih dari 20 tahun terakhir adalah TPT. Peningkatan tersebut tidak terlepas dari kebijakan pemerintah pada awal pengembangan

industri ini. Industri TPT juga penyumbang terbesar dalam perolehan devisa Indonesia. Pada tahun 2012, nilai ekspor industri garmen mencapai US\$ 7,18 miliar atau 57,65% dari total ekspor TPT nasional. Selain itu, industri TPT tercatat sebagai industri penyedia lapangan kerja yang cukup besar di Indonesia, terutama pakaian jadi (garmen). Tenaga kerja yang terserap oleh industri skala besar dan menengah pada tahun 2012 mencapai 1,53 juta orang di sektor TPT, dan 520.000 orang pada sektor pakaian jadi (garmen). Hal ini mencerminkan industri TPT, merupakan salah satu penggerak utama bagi perekonomian nasional. (Harian Ekonomi Neraca, 2012)

TPT dapat dilihat dari perannya sebagai salah satu kebutuhan dasar manusia selain pangan dan papan. Oleh karena itu, konsumsi sandang akan cenderung meningkat seiring dengan laju pertumbuhan penduduk (grafik 1.1). Potensi pasar Indonesia untuk komoditas TPT relatif besar sebab kebutuhan kain masyarakat perkotaan tidak hanya berupa pakaian, namun juga kebutuhan non pakaian.



Grafik 1.1 Perkembangan Konsumsi TPT Per Kapita dan Jumlah Penduduk di Indonesia  
 Sumber : IMF (2011)

Perkembangan industri TPT di Indonesia, tidak lepas dari meluasnya pasar batik ke berbagai negara yang membawa pengaruh positif dalam meningkatkan devisa dan menggerakkan ekonomi negara. Saat ini, perkembangan dunia batik diwarnai dengan berbagai kreatifitas, khususnya didalam bahan, desain corak dan motif, terpengaruh juga dengan dinamika pasar global. Dalam kreatifitasnya, motif batik bukan hanya sekedar hasil karya seorang seniman batik, melainkan merupakan karya yang mempunyai nilai-nilai filosofis yang sangat mendalam. Batik tidak terlepas dari kehidupan feodal dengan berbagai simbol-simbol dalam kehidupan dan menjadi hasil karya seni budaya.

Dalam hal ini, batik sebagai warisan tradisi kesenian dan kebudayaan bangsa, telah diakui oleh *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* atau organisasi pendidikan, pengetahuan, dan kebudayaan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNESCO) sebagai warisan budaya tak benda (*Intangible Cultural Heritage*) pada tanggal 2 Oktober 2009. Kemudian sejak saat itu, batik meluas dan memasuki kehidupan masyarakat luas, sehingga bagi generasi berikutnya menjadi bagian dari warisan tradisional dan merupakan keharusan memiliki atau memakainya ([www.kemenperin.go.id](http://www.kemenperin.go.id),2013). Perkembangan ini menuntut para pengrajin untuk terus meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya agar dapat terus bertahan, dan bahkan dapat memenangkan persaingan dengan berbagai industri lainnya.

Salah satu industri yang perkembangannya pesat di Indonesia adalah industri batik. Batik merupakan salah satu karya seni paling terkemuka di Indonesia sekaligus kerajinan tangan tradisional bernilai tinggi. Tidak ada negara lain yang mengembangkan batik sebagai ekspresi seni yang paling tinggi seperti yang ditemukan pada batik di kepulauan nusantara. Perkembangan industri ini dapat dilihat dari nilai ekspor batik dan produksi batik yang terus meningkat.

Menurut Gusmardi Bustami, Direktur Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional Kementerian Perdagangan mengungkapkan perkembangan ekspor batik selama kurun empat tahun terakhir Indonesia berhasil meningkatkan ekspor batik dari USD32 juta pada 2008 menjadi USD278 juta pada 2012. Adapun, pada kuartal I/2013 ekspor batik Indonesia mengalami pertumbuhan sebesar 18,49%

dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya bahkan dari total ekspor produk tekstil (produk pakaian/garmen) tahun lalu, sebanyak 20% didominasi produk kain batik dan kain tenun yang dilihat dari ekspor kain dalam bentuk pakaian dari Indonesia berjumlah US\$ 7,52 miliar sebanyak 20% merupakan busana dengan bahan baku kain batik dan tenun. Batik dan tenun menyumbang 20% dari total ekspor busana garmen Indonesia pada 2013 yang nilainya capai US\$ 7,5 miliar. ([www.kemenperin.go.id](http://www.kemenperin.go.id), 2012).

Saat ini ekspor batik di Indonesia membuka adanya peluang bagi perusahaan nasional untuk meningkatkan daya saing Indonesia dengan berpijak pada keragaman warisan budaya dan kearifan tradisional. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan yang bergerak dalam industri batik untuk dapat bertahan dan melakukan inovasi strategi bersaing, perusahaan harus melakukan perubahan yang cepat dan tepat dalam hal strateginya untuk menghadapi pesaing-pesaingnya dan memahami bagaimana melakukan strategi yang baik untuk bertahan dalam persaingan yang ada.

Strategi adalah rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Strategi membantu perusahaan untuk menyadari bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan itu bersaing. Menurut Joel Ross dan Michael Kami dalam David (2011), tanpa strategi perusahaan hanya seperti kapal karet yang hanya berputar di satu tempat tanpa adanya tujuan yang jelas. Strategi manajemen adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan rencana formulasi dan implementasi yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce and Robinson, 2011)

Perumusan strategi dalam perusahaan sangat mempengaruhi keputusan serta perkembangan perusahaan dalam jangka panjang. Perumusan strategi dapat dilakukan dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, serta pemilihan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan (David, 2012). Dengan adanya perumusan strategi, perusahaan dapat mengetahui peluang dan ancaman eksternal maupun, kesadaran

akan kekuatan dan kelemahan internal untuk dapat membuat strategi yang tepat dan mencegah tekanan dari pesaing yang ada.

Melakukan identifikasi dalam perumusan strategi dapat dilakukan dengan analisa lingkungan internal, maupun analisa lingkungan eksternal. Analisa lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan dan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat diperbaiki. Sedangkan analisa lingkungan eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis / bahkan ancaman bagi perusahaan. Di dalam analisa lingkungan eksternal berupaya memilah permasalahan global yang dihadapi perusahaan dalam bentuk, fungsi dan keterkaitan antar bagian. (Pearce and Robinson, 2013)

Analisa lingkungan internal dilakukan dengan pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan. Melakukan analisa dan mengidentifikasi keunggulan strategis suatu perusahaan yang didasarkan pada tinjauan aset berwujud (*tangible asset*) maupun aset tidak berwujud (*intangible asset*) (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2011). Analisa lingkungan eksternal dilakukan dengan analisa STEEP/PEST yang diikuti oleh Analisa Industri Five Forces Porter (Lima Kekuatan Porter). Penggabungan kedua analisa ini menghasilkan teknik Analisa Fusion, yang dapat menciptakan sebuah kerangka yang kuat bukan hanya untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan yang bekerja di suatu industri tertentu, melainkan juga dampak dari faktor-faktor lingkungan terhadap kekuatan-kekuatan tersebut (Fleisher and Bensoussan, 2015).

Dengan demikian diharapkan melalui analisa lingkungan internal dan eksternal, perusahaan dapat mengetahui dan melakukan analisa kembali mengenai hal hal apa saja yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan untuk menciptakan suatu sumber keunggulan dalam pengembangan tentang pemilihan pasar dan pelanggan oleh perusahaan yang menunjukkan cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing didalam pasar

Dari paparan fenomena diatas, terlihat bahwa perkembangan dunia bisnis semakin pesat dan setiap perusahaan berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik.

Perusahaan harus mampu merespon semua perubahan yang terjadi dengan mengembangkan kemampuan yang lebih dan keunggulan dari pesaingnya serta menciptakan daya saing optimal agar dapat bertahan dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Begitu pula yang telah dilakukan oleh PT. X yang merupakan salah satu dari sekian banyak perusahaan tekstil batik di Sukoharjo, Jawa Tengah yang memiliki potensi untuk dikembangkan.

PT. X bergerak dalam bidang industri tekstil, dengan proses produksi yang dilakukan adalah dari *weaving* kain sampai produk jadi yang berupa garment tekstil *printing* batik. Hasil *printing* batik yang dihasilkan oleh PT. X merupakan perpaduan yang khas antara motif Jawa dan Bali. Produk yang dihasilkan PT. X didistribusikan ke beberapa wilayah di pulau Jawa dan sekitarnya, dengan konsentrasi utama wilayah perusahaan berada di wilayah Jawa, Bali, Lombok, dan NTT.

PT. X sebagai perusahaan yang sudah berdiri selama 20 tahun, selalu mengikuti tren tekstil batik yang selalu berubah dari masa ke masa. Selain mengikuti tren pasar PT. X juga menciptakan desain produknya sendiri dengan menggunakan perpaduan motif yang sama sekali belum beredar di pasar dan sempat beberapa kali menjadi *market leader* dalam penciptaan motif baru sehingga PT. X sangat memahami kebutuhan konsumennya, dengan harga sangat terjangkau tanpa mengurangi kualitas produk yang dihasilkan.

Namun tingkat persaingan dalam industri tekstil batik semakin hari semakin meningkat. Banyak pesaing baru yang bermunculan dan menjamur karena daerah Surakarta dan sekitarnya merupakan daerah sentra industri batik. Sehingga kompetitif persaingan harga dipasar sangat ketat dan banyak nya pesaing yang berlomba lomba menciptakan kreativitas inovasi motif produk yang baru. Dalam hal ini, sangat mempengaruhi *profit* perusahaan dan posisi perusahaan PT. X dalam persaingan usaha. Terlihat melalui data 5 tahun terakhir, jumlah kenaikan produksi pada perusahaan PT. X (dalam 1 kodi 42 yard, dan 1 yard 91.44 cm)

TAHUN	JUMLAH PRODUKSI	PERSENTASE (%)
2010	93.036 kodi	-

2011	91.738 kodi	- (1.39%)
2012	93.976 kodi	2.43 %
2013	94.405 kodi	0.45 %
2014	95.333 kodi	0.98 %
<b>Rata – Rata</b>	93.698 kodi	

Tabel 1.2 Jumlah kenaikan produksi pada perusahaan PT. X  
periode tahun 2010 s.d. 2014

Sumber : Data PT. X (telah diolah penulis)

PT. X pada tahun 2011 mengalami penurunan jumlah produksi sebesar 1.39%, dikarenakan krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 2010 yaitu krisis ekonomi global dan pergeseran kekuatan ekonomi dunia dari utara (AS dan Eropa) ke Asia timur (Tiongkok) dan Amerika Latin menyebabkan biaya produksi yaitu bahan baku impor yang tinggi ditambah dengan permintaan pasar yang menurun. Sedangkan pada tahun 2012 jumlah produksi mengalami peningkatan sebesar 2.43 %. Berdasarkan nilai rata-rata dari tahun 2010 sampai tahun 2011 menunjukkan bahwa total jumlah produksi PT. X sebesar 93.698 kodi dengan nilai pertumbuhan rata – rata persentase sebesar 61.75 % per tahun.

Sehingga dengan adanya tingkat persaingan yang semakin ketat baik karena pesaing yang semakin bertambah, volume produk yang semakin meningkat, maupun perkembangan teknologi yang pesat. Sangat berdampak pada presentase kenaikan produksi perusahaan. Terlihat dari data dari 5 tahun terakhir perusahaan pada tahun 2012 hingga tahun 2014, dimana dalam hal ini perusahaan PT. X belum mengalami kenaikan jumlah produksi yang signifikan setiap tahunnya.

Melihat situasi dan kondisi yang sedang dihadapi oleh perusahaan, PT. X sebaiknya merumuskan strategi perusahaan yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan dari perusahaan ini dan perumusan strategi tersebut dapat diimplementasikan oleh perusahaan dalam memenangkan persaingan. Oleh karena

itu penulis ingin mengangkat topik “Perumusan Strategi Bisnis pada Perusahaan PT. X di Surakarta”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian permasalahan, maka perumusan masalah yang dapat ditinjau adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana analisa lingkungan internal dan eksternal PT. X?
2. Bagaimana perumusan strategi PT. X di Surakarta?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disusun diatas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisa faktor lingkungan internal dan eksternal PT. X
2. Merumuskan strategi bagi PT. X di Surakarta

## **1.4 Batasan Penelitian**

Batasan penelitian dalam kasus ini adalah :

1. Penelitian ini dibatasi hanya pada perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang tekstil batik dan dilakukan di PT. X di Surakarta
2. Dalam melakukan penelitian, penulis akan merumuskan strategi bisnis bagi perusahaan PT. X.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

a. Manfaat Bagi Perusahaan :

- 1) Perusahaan bisa menformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang sesuai dengan kondisi yang sedang dijalankan perusahaan.
- 2) Penelitian ini diharapkan untuk membantu pihak pemilik PT. X di Surakarta untuk mengevaluasi kelemahan-kelemahan yang terdapat di perusahaan.

b. Manfaat Bagi Penulis:

- 1) Meningkatkan kemampuan di dalam menganalisa masalah yang muncul dalam perumusan strategi perusahaan
  - 2) Mempersiapkan diri menghadapi persaingan di dalam dunia usaha atau kerja
  - 3) Mengaplikasikan teori dan ilmu yang didapat dari kuliah ke dalam dunia nyata terutama dalam hal perumusan strategi perusahaan
- c. Bagi Mahasiswa
1. Menerapkan ilmu dan teori dalam menformulasikan strategi dalam usaha tekstil batik terhadap perusahaan PT. X.
  2. Mahasiswa juga mampu untuk menerapkan ilmu dan teori yang sudah didapatkan ketika mengikuti perkuliahan