

Strategi Pengembangan Usaha Produk Tekstil di PT Priangan Sentosa Tasikmalaya, Jawa Barat

Business Development Strategy for Textile Product at Priangan Sentosa, Tasikmalaya West Java

Dedi Siswana Kurniadi¹, Rizal Syarief^{2*}, dan Ani Suryani^{3#}

¹LPM Equator, Bogor

²Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

³Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

#Jl. Kamper Kampus IPB Dramaga Bogor 16680

ABSTRAK

Industri produk tekstil berperan penting dalam perekonomian Kota Tasikmalaya, karena menyumbangkan 42,1% terhadap industri pengolahan. Industri pengolahan menyumbangkan 14,6% terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Tasikmalaya. Permasalahan yang dihadapi industri produk tekstil adalah kenaikan harga bahan baku, kenaikan upah buruh, masuknya produk impor berharga murah, persaingan ketat dengan perusahaan sejenis dan berkurangnya pesanan dari pembeli. Dalam upaya mempertahankan kelangsungan usahanya diperlukan penyusunan strategi pengembangan usaha. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan, perumusan alternatif strategi, penyusunan prioritas strategi dan pemilihan strategi pengembangan usaha PT Priangan Sentosa (PS). Hasil *Internal Factor Evaluation* (2,692) dan *External Factor Evaluation* (2,334) menempatkan posisi perusahaan pada sel V (perusahaan harus dijaga dan dipertahankan melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk). Metode *SWOT* menghasilkan rumusan strategi: (1) memanfaatkan kompetisi antar pemasok untuk mendapatkan bahan baku dengan harga penawaran terendah, (2) meningkatkan produksi *trainingspak* dengan memperluas kemitraan, (3) promosi, (4) memperluas daerah pemasaran, (5) mempertahankan mutu bahan baku, (6) meningkatkan mutu produk, (7) membuat pencelupan, (8) perawatan mesin rekayasa mesin; dan (9) pelatihan keterampilan pekerja. Analisis *QSPM* menempatkan strategi promosi sebagai prioritas utama. Implikasi manajerialnya adalah: (1) Aspek produksi perlu didukung oleh peningkatan skala ekonomi dengan peningkatan kemitraan, pemilihan pemasok, memanfaatkan efek pembelajaran dan pengalaman, (2) Aspek SDM perlu peningkatan keterampilan pekerja, (3) Aspek Keuangan melalui pembayaran kontan dari pembeli dan peningkatan alokasi biaya pemasaran, (4) Aspek Pemasaran melalui penentuan target pasar setingkat grosir, memperluas wilayah pemasaran dan pemeliharaan loyalitas pelanggan, dan (5) Aspek Teknologi melalui restrukturisasi mesin.

Kata kunci: produk tekstil, *QSPM*, strategi pengembangan usaha, *SWOT*

ABSTRACT

Textile product industry has an important role in the economy Tasikmalaya City, because contributing 42,1% to manufacturing industry. Manufacturing industry contributing 14.6% to the GRDP Tasikmalaya City. The problem faced by the industry of textile products is the increase in raw material prices, rising labor costs, the entry of lower-priced imported products, intense competition with similar companies and reduced orders from buyers. In an effort to maintain the continuity of their business, it is necessary to develop a strategy of business development. The purpose of this study was to analyze the internal and external conditions, the formulation of

* Korespondensi:

Jl Raya Sindangbarang No. 197 Bogor. Indonesia 16117; HP 08122263617, Email : dedisis@yahoo.co.id

strategic alternatives, prioritization and selection of strategic business development strategy PT PS. Results Internal Factor Evaluation (2.692) and External Factor Evaluation (2.334) puts the company's position in Cells V (companies should be preserved and maintained through market penetration strategies and product development. Methods of SWOT result formulation of strategies: (1) take advantage of competition among suppliers to obtain raw materials at the lowest offer price, (2) Increasing production by expanding the partnership, (3) promotion, (4) expand the marketing area, (5) maintain the quality of raw material, (6) improve product quality, (7) makes dyeing, (8) machine maintenance and machine engineering (9) labor skills training. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) puts the promotion strategy as a priority. Implications of managerial are: (1) Aspects of production need to be supported by increased economies of scale by improving partnerships with other entrepreneurs, supplier selection, take advantage of the effects of learning and experience, (2) Aspects of HR need to increase the skills of workers, (3) Financial Aspects through cash payments from buyers and increased allocation of marketing costs, (4) marketing aspect through targeting the wholesale level market, expand marketing and maintenance of customer loyalty and (5) Aspects of technology through the restructuring of the machine.

Key words: business development strategy, QSPM, SWOT, textile product

PENDAHULUAN

Peran industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) dalam perekonomian nasional sangat penting. Selama tahun 2010-2014 dapat menyumbangkan rata-rata 1,4% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, sedangkan tenaga kerja yang terserap dalam tahun 2012 sampai 2014 cukup besar, yaitu rata-rata 21,2% dari tenaga kerja industri manufaktur (BPS, 2015).

Industri produk tekstil berperan penting dalam perekonomian Kota Tasikmalaya. Industri ini menyumbangkan 42,1% terhadap industri pengolahan (Diskop, UMK dan Indag Kota Tasikmalaya, 2016). Industri pengolahan menyumbangkan 14,6% terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Tasikmalaya (BPS Kota Tasikmalaya, 2016).

Permasalahan yang dihadapi industri produk tekstil saat ini adalah meningkatnya harga bahan baku akibat melemahnya nilai mata uang rupiah terhadap Dolar Amerika Serikat (USD). Porsi bahan baku dalam struktur biaya industri produk tekstil mencapai 57,7% (API, 2014). Menurut Irawan dan Suryatoga (2009), porsi biaya terbesar, yaitu pengadaan material (56-58%). Sebagian besar bahan baku tekstil masih diimpor, selain itu bahan penolong (zat pewarna dan bahan kimia lainnya) meskipun dibeli lokal tapi masih banyak diperdagangkan dalam denominasi USD (API, 2014). Pada industri fiber pangsa biaya bahan baku impor merupakan yang terbesar (Asmara *et al.*, 2013). Melemahnya nilai mata uang ID Rupiah terhadap USD

menyebabkan meningkatnya harga bahan baku. Menurut kajian Bank Mandiri (2014) setiap 1% depresiasi nilai tukar Rupiah akan menyebabkan kenaikan Harga Pokok Penjualan (HPP) *emiten* industri tekstil dan produk tekstil 6,91% pada triwulan berikutnya. Selain adanya persaingan diantara perusahaan lokal, persaingan dalam industri produk tekstil makin ketat, karena masuknya produk impor. Impor TPT Indonesia pada tahun 2013 sebesar USD 8,5 miliar atau tumbuh 4% lebih tinggi daripada pertumbuhannya (API, 2014). Permasalahan berikutnya upah buruh yang cenderung naik setiap tahun akibat penyesuaian dengan perubahan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK). Hal ini berpengaruh terhadap meningkatnya komponen biaya produksi, karena industri produk tekstil sifatnya padat karya. Dalam struktur biaya produksi, upah tenaga kerja mencapai 27,1% (API, 2014). Semua kondisi tersebut berpengaruh kepada kelangsungan industri produk tekstil di Kota Tasikmalaya, termasuk PT Priangan Sentosa (PT PS) sebagai pelaku usaha dibidang produk tekstil berupa pakaian olah raga.

Permasalahan yang dihadapi PT PS adalah: (1) kenaikan harga bahan baku, (2) kenaikan upah buruh, (3) persaingan yang ketat dengan perusahaan sejenis, (4) produk impor berharga murah dan (5) berkurangnya pesanan dari pembeli. Mencermati kondisi tersebut diperlukan penyusunan strategi pengembangan usaha, agar PT PS terus bertahan dan meningkatkan usahanya. Tujuan penelitian ini menganalisis kondisi internal dan eksternal, perumusan alternatif strategi,

penyusunan prioritas dan pemilihan strategi pengembangan usaha PT PS.

METODE PENELITIAN

Obyek penelitian adalah PT PS produsen produk tekstil khususnya pakaian olah raga di Kota Tasikmalaya. Waktu penelitian 5 bulan, mulai Agustus sampai Desember 2015. Populasi dalam penelitian ini adalah industri produk tekstil di Kota Tasikmalaya, dan pengambilan contoh menggunakan *metode purposive sampling*. Contoh yang dipilih adalah PT PS karena merupakan produsen yang melakukan tahapan paling lengkap dalam proses produksi produk tekstil dan dilakukan dalam perusahaan sendiri, memiliki omset cukup besar diantara produsen lainnya dan sudah melakukan pemasaran di tingkat lokal dan regional.

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari PT PS serta pihak eksternal melalui kuesioner dan wawancara mendalam. Penentuan responden dipilih dengan mempertimbangkan kapasitas pengetahuan kondisi perusahaan dan industri produk tekstil. Responden terdiri atas pemilik perusahaan/Direktur, Bagian Produksi dan Bagian Pemasaran, Ketua Asosiasi Pengusaha Konveksi Kota Tasikmalaya dan Diskop Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dan Indag Kota Tasikmalaya. Data sekunder diperoleh dari laporan berkala atau tahunan PT PS, jurnal dan literatur lainnya yang berhubungan dengan penelitian.

Pengolahan data dilakukan dengan program MS Office Excel kemudian dianalisis dengan tahapan: (1) tahap masukan meliputi analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, (2) tahap pemaduan (*the matching stage*), (3) tahap pemilihan strategi (David, 2011). Pendekatan penelitian disajikan pada Gambar 1.

1. Tahap Masukan (*the input stage*)

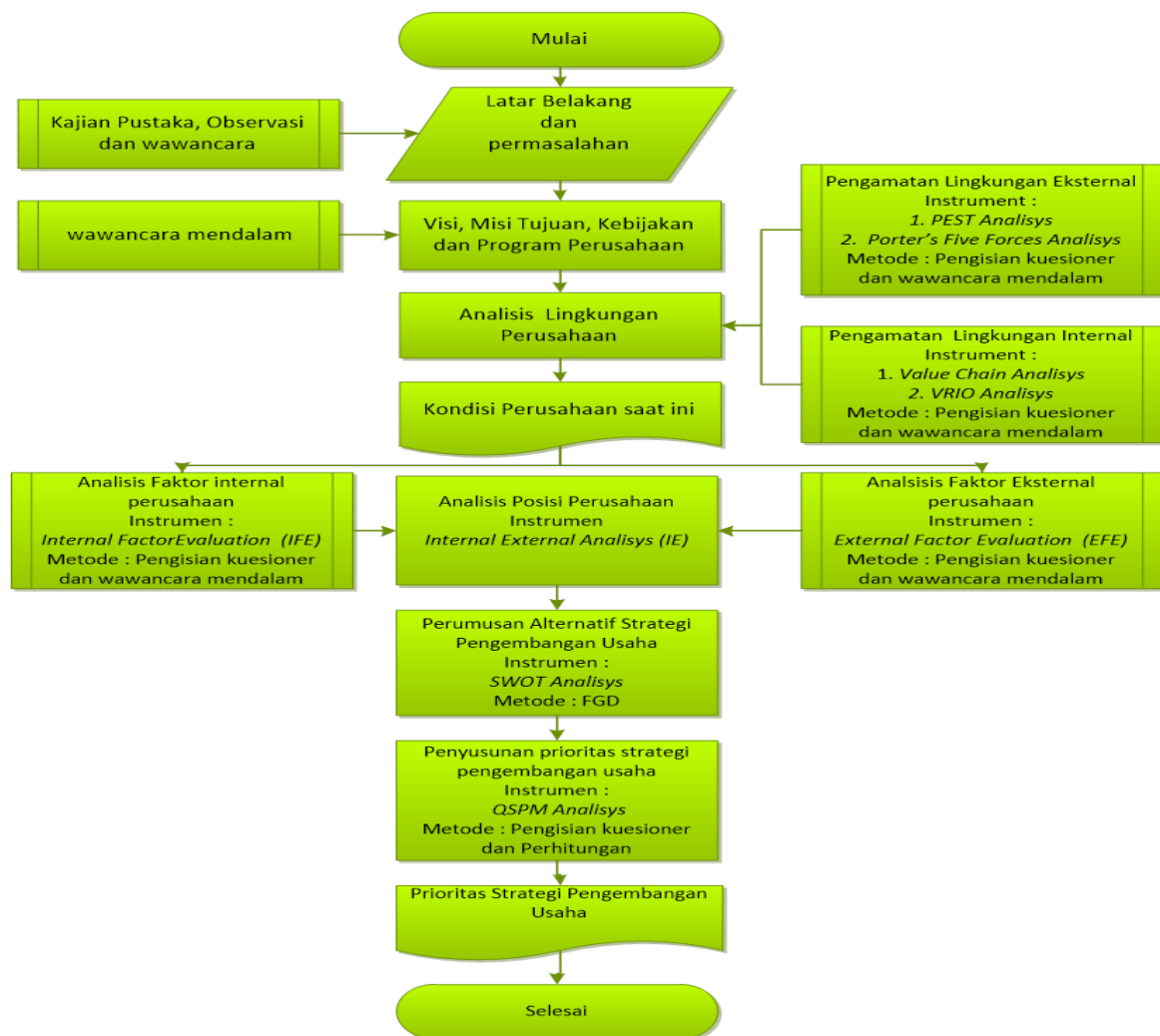
Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti. Sumber daya, menurut Barney (1991) meliputi semua aset seperti keahlian, proses organisasi, atribut, informasi dan pengetahuan yang dikuasai oleh perusahaan dan yang menyebabkan perusahaan

dapat menyusun dan mengimplementasikan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Wheelen dan Hunger (2012) mendefinisikan sumber daya sebagai aset, kompetensi, proses, keahlian atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan. Analisis internal meliputi aspek produksi, operasi, manajemen, permodalan dan keuangan, pengembangan SDM, aspek pemasaran dan distribusi. Alat analisis lingkungan internal adalah analisis rantai nilai (*value chain analysis*) dan analisis VRIO. Rantai nilai mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai aktivitas strategik di perusahaan (Hansen dan Mowen, 2001). *Value Chain Analysis* menurut Shank dan Govindarajan (1992) merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Analisis rantai nilai membagi aktivitas perusahaan ke dalam dua kategori umum, yaitu aktivitas primer (yang terlibat dalam penciptaan fisik produk, pemasaran, pengiriman ke pembeli dan layanan purna jual) dan aktivitas pendukung yang membantu perusahaan secara keseluruhan dengan menyediakan infrastruktur atau *input* yang memungkinkan aktivitas primer dilakukan secara berkelanjutan (Pearce II dan Robinson Jr, 2014). Menurut Barney (1991), kompetensi suatu perusahaan dapat dianalisis dengan kerangka VRIO, yaitu *Valuable* (bernilai), *Rare* (kompetensi langka diantara perusahaan yang ada dan pesaing potensial) *Imitable imperfectly* (tidak mudah ditiru), *Organizational combined capabilities* (tidak bisa digantikan karena secara kombinasi melekat di organisasi). Hasil analisis lingkungan internal merupakan masukan untuk analisis selanjutnya yang menggunakan *Internal Factor Evaluation (IFE) matrix*.

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal diklasifikasikan menjadi lingkungan umum dan lingkungan industri (Hubeis dan Najib, 2014). Pearce II dan Robinson Jr (2014) membagi tiga sub kategori yang saling berkaitan, yaitu lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri dan lingkungan operasi. Gupta (2013) menyatakan menganalisis lingkungan umum menggunakan *analisis Politic-legal Economic Social and Technology (PEST)*. Analisis lingkungan industri menggunakan *Porter's Five forces analysis*. Lingkungan industri merupakan tempat perusahaan tersebut bersaing. Kondisi



Gambar 1. Pendekatan penelitian

persaingan suatu industri bergantung kepada lima kekuatan dasar, yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, produk substitusi dan persaingan antar perusahaan sejenis (Porter dalam Pearce II dan Robinson 2014). Hasil analisis lingkungan eksternal merupakan masukan untuk analisis selanjutnya dengan *External Factor Evaluation (EFE) matrix*.

2. Tahap pemaduan (*The Matching Stage*)

a. Penentuan Posisi Perusahaan

Penentuan posisi perusahaan dengan menggunakan model matriks Internal-Eksternal (Wheelen dan Hunger, 2012).

b. Perumusan Strategi dengan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Perumusan strategi perusahaan menggunakan analisis SWOT yang membandingkan faktor internal (Kekuatan: S dan Kelemah-

an: W dengan faktor eksternal (Peluang: O dan Ancaman: T). Matriks ini menghasilkan empat set alternatif strategi, yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WT dan strategi ST (Rangkuti, 2014).

3. Tahap pemilihan strategi menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Menurut David (2011), metode QSPM adalah alat untuk melakukan evaluasi pilihan alternatif secara obyektif, menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memutuskan strategi terbaik. Komponen-komponen utama QSPM terdiri dari: *Key Factors*, *Strategic Alternatives*, *Weights/Bobot* yang diberikan sama dengan yang ada pada matriks EFE dan IFE, *Attractiveness Score (AS)*/Nilai daya tarik, *Total Attractiveness Score (TAS)*/Total nilai daya tarik, dan *Sum Total Attractiveness Score (STAS)*/Jumlah total nilai daya tarik (David, 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT PS merupakan produsen pakaian olah raga jenis *trainingspak* yang berlokasi di Kota Tasikmalaya. Usaha ini dimulai tahun 1997 di bidang perdagangan pakaian olah raga, kemudian berkembang memproduksi sendiri sambil mengembangkan pasar. Pada tahun 2010 mulai memproduksi kain dan kelembagaannya dibuat berbadan hukum PT PS. Struktur organisasi terdiri atas Komisaris, Direktur, Bagian Produksi, Bagian Pemasaran dan Bagian Keuangan.

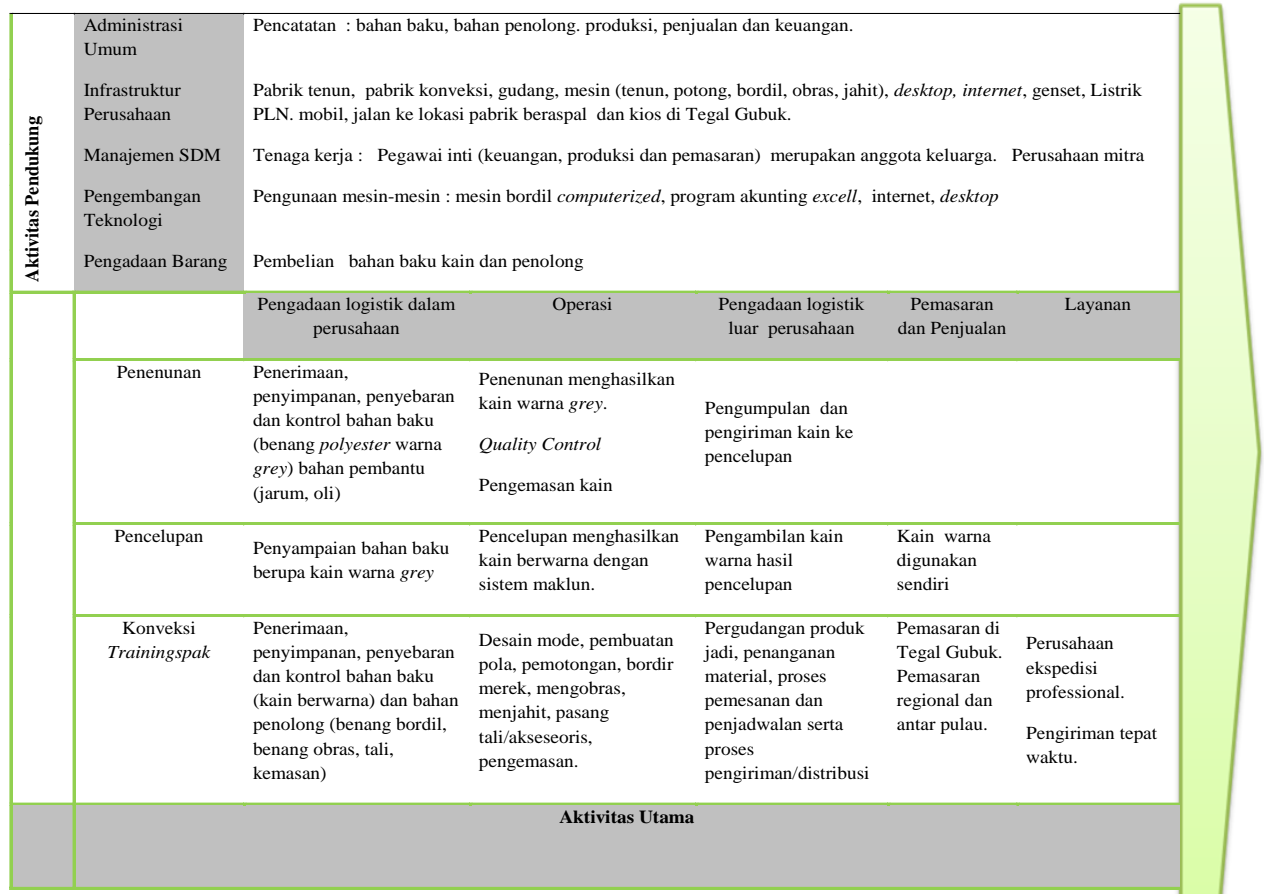
Analisis Lingkungan Internal

Analisis Rantai Nilai

Rantai nilai kegiatan perusahaan terbagi atas aktivitas primer dan aktivitas pendukung (Gambar 2).

Analisis VRIO

Analisis VRIO menunjukkan kondisi sumber daya dan kapabilitas serta implikasinya (Tabel 1). Berdasarkan diskusi responden ditentukan masing-masing lima peubah faktor lingkungan internal yang paling penting dan berpengaruh (Tabel 2).



Gambar 2. Rantai Nilai PT PS

Tabel 1. Analisis VRIO PT PS

| Sumber Daya dan Kapabilitas | V | R | I | O | Implikasi Kompetitif | Kinerja Ekonomi | Kategori SWOT |
|--|-------|-------|----|----|-------------------------------------|-----------------|---|
| Produksi | | | | | | | |
| Kain bahan baku <i>trainingspak</i> diproduksi sendiri | ya | ya | ya | ya | Keunggulan kompetitif berkelanjutan | Di atas normal | Kekuatan dan kompetensi khusus jangka panjang |
| Pencelupan dengan sistem maklun | ya | tidak | | | Keseimbangan kompetitif | Normal | Kekuatan atau Kelemahan |
| Belum ada petugas QC | tidak | | | | Ketidakeunggulan bersaing | Di bawah normal | Kelemahan |

| Sumber Daya dan Kapabilitas | V | R | I | O | Implikasi Kompetitif | Kinerja Ekonomi | Kategori SWOT |
|---|-------|-------|-------|----|--|-----------------|---|
| Memproduksi dengan pola Kemitraan | ya | tidak | | | Keseimbangan kompetitif | Normal | Kekuatan atau Kelemahan |
| Produk | | | | | | | |
| Produk lengkap (<i>training spak</i> panjang, pendek dan baju kaos) | ya | ya | tidak | | Keunggulan kompetitif bersifat sementara | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus |
| Mutu dan jenis kain sama/Tidak dicampur | ya | ya | tidak | | Keunggulan kompetitif bersifat sementara | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus |
| Merek AN Sport dan PAS Sport sudah dipatenkan | ya | ya | ya | ya | Keunggulan kompetitif berkelanjutan | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus jangka panjang |
| Pemasaran | | | | | | | |
| Kios di Tegal Gubuk Cirebon | ya | ya | tidak | | Keunggulan kompetitif bersifat sementara | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus |
| Tersedia jalur distribusi | ya | ya | tidak | | Keunggulan kompetitif bersifat sementara | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus |
| Pemeliharaan loyalitas Pelanggan jarang dilakukan | tidak | | | | Ketidakunggulan bersaing | Di bawah normal | Kelemahan |
| Harga jual produk bersaing | ya | ya | ya | ya | Keunggulan kompetitif berkelanjutan | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus jangka panjang |
| Pemasaran regional | ya | ya | tidak | | Keunggulan kompetitif bersifat sementara | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus |
| Konsumen setingkat grosir | ya | ya | tidak | | Keunggulan kompetitif bersifat sementara | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus |
| Segmentasi pasar (Konsumen kelas menengah ke bawah) | ya | ya | tidak | | Keunggulan kompetitif bersifat sementara | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus |
| Layanan | | | | | | | |
| Pengiriman menggunakan perusahaan ekspedisi bermutu | ya | ya | tidak | | Keunggulan kompetitif bersifat sementara | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus |
| Pengiriman tepat waktu | ya | ya | ya | ya | Keunggulan kompetitif berkelanjutan | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus jangka panjang |
| Pengiriman untuk luar jawa, gratis di drop sampai jakarta | ya | ya | tidak | | Keunggulan kompetitif bersifat sementara | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus |
| Tidak ada <i>complain handling</i> | tidak | | | | Ketidakunggulan kompetitif | Di bawah normal | Kelemahan |
| Administrasi Umum dan SDM | | | | | | | |
| Penggunaan <i>desktop</i> , program akuntansi, <i>internet</i> | ya | tidak | | | Keseimbangan Kompetitif | Normal | Kelemahan atau kekuatan |
| Pendidikan karyawan bidang keuangan dan administrasi umum menunjang pekerjaan | ya | ya | ya | ya | Keunggulan kompetitif berkelanjutan | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus jangka panjang |
| Kepala bagian pro- | ya | ya | ya | ya | Keunggulan | Di atas | Kekuatan dan Kompetensi |

| Sumber Daya dan Kapabilitas | V | R | I | O | Implikasi Kompetitif | Kinerja Ekonomi | Kategori SWOT |
|--|-------|----|-------|---|--|-----------------|--------------------------------|
| dukasi dan pemasaran berpengalaman | | | | | kompetitif berkelanjutan | normal | kelebihan jangka panjang |
| SOP tidak tertulis | tidak | | | | Ketidakkunggulan kompetitif | Di bawah normal | Kelemahan |
| Tenaga kerja produksi terampil terbatas | tidak | | | | Ketidakkunggulan kompetitif | Di bawah normal | Kelemahan |
| Pengembangan Teknologi | | | | | | | |
| Mesin tenun bekas | tidak | | | | Ketidakkunggulan bersaing | Di bawah normal | Kelemahan |
| Belum memanfaatkan inovasi rekayasa dan <i>upgrade</i> mesin tenun | tidak | | | | Ketidakkunggulan bersaing | Di bawah normal | Kelemahan |
| Pengadaan | | | | | | | |
| Bahan baku benang dan penolong diperoleh dari pemasok yang dipercaya dan mempunyai hubungan lama | ya | ya | tidak | | Keunggulan kompetitif bersifat sementara | Di atas normal | Kekuatan dan Kompetensi khusus |

Tabel 2. Daftar kekuatan dan kelemahan

| Kekuatan | Kelemahan |
|--|---|
| 1. Kain untuk bahan baku <i>training spak</i> diproduksi sendiri | Pencelupan dengan sistem maklun berbiaya tinggi |
| 2. Memproduksi <i>training spak</i> dengan pola ke-mitraan/sistem maklun | Belum ada petugas QC |
| 3. Mutu kain seragam | Pemeliharaan loyalitas pelanggan jarang dilakukan |
| 4. Harga jual produk bersaing | Tenaga kerja produksi terampil terbatas |
| 5. Pemasaran regional | Mesin tenun bekas |

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis PEST

1. Aspek Politik-Hukum

Kebijakan pemerintah menarik investor luar negeri di bidang industri TPT dianggap tidak penting oleh pengusaha karena dianggap akan menimbulkan ancaman bagi kelangsungan usaha. Peraturan Pemerintah No. 9/2016 tentang tentang fasilitas pajak penghasilan untuk penanaman modal (termasuk industri pakaian jadi) dianggap penting, akan tetapi kebijakan tersebut belum bisa dinikmati oleh pengusaha konveksi. Kebijakan tersebut lebih banyak dinikmati oleh perusahaan besar sekelas garmen.

2. Aspek Ekonomi

Melemahnya nilai mata uang Rupiah terhadap US\$ yang mencapai Rp13.000/1 Dolar

merupakan aspek sangat penting dan ancaman bagi industri yang berbahan baku impor termasuk di dalamnya industri TPT. Benang yang merupakan bahan baku kain mengalami kenaikan harga dan menyebabkan naiknya biaya produksi. Berlakunya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) dan *ASEAN-China Free Trade Area (ACFTA)* dianggap penting dan merupakan ancaman bagi IKM termasuk industri produk tekstil berskala kecil.

Dalam struktur biaya industri TPT biaya bahan bakar dan pelumas mencapai 4,17% dan merupakan biaya terkecil dibanding biaya lainnya (Asmara *et al.*, 2013). Akan tetapi bagi PT PS kenaikan bahan bakar dan pelumas yang disertai kenaikan listrik dan pajak merupakan aspek sangat penting dan dianggap ancaman bagi perusahaan.

3. Aspek Sosial

Meningkatnya partisipasi penduduk Indonesia dalam berolah raga dari 21,76% tahun 2009 menjadi 24,96% pada tahun 2012¹ (BPS, 2014) mengindikasikan meningkatnya kesadaran penduduk melakukan olah raga. Kondisi ini merupakan peluang bagi produsen pakaian olah raga. Jumlah penduduk Indonesia mencapai 237.641.326 jiwa (SP tahun 2010, BPS, 2012) merupakan peluang karena merupakan pasar dalam negeri yang potensial. Jumlah penduduk pengangguran terbuka

¹ Angka 24,96 % menunjukkan ada 24,96 orang dari 100 penduduk Indonesia berusia 10 tahun ke atas yang berpartisipasi aktif dalam olah raga (BPS, 2014)

di Kota Tasikmalaya pada tahun 2014 mencapai 15.571 orang (BPS Kota Tasikmalaya, 2015). Ketersediaan tenaga kerja ini merupakan hal yang penting dan menjadi peluang bagi PT PS dalam menjalankan produksinya.

4. Aspek Teknologi

Ketersediaan teknologi modern berupa mesin potong, mesin border, mesin obras, mesin jahit dan teknologi desain serta dukungan teknologi informasi (TI) dalam model dan desain dianggap penting dan merupakan merupakan peluang dalam pengembangan industri produk tekstil.

Analisis Industri Porter's Five Forces

1. Persaingan Industri Pakaian Olah Raga

Persaingan industri pakaian olah raga merupakan ancaman meliputi banyaknya jumlah pengusaha *trainingspak*, persaingan harga jual produk sangat ketat, pesaing aktif dalam pemasaran, pesaing melakukan inovasi produk dan tingkat produktivitas tenaga kerja. Untuk persaingan perolehan bahan baku kain tidak terlalu berpengaruh terhadap perusahaan karena PT PS memproduksi kain sendiri. Demikian juga diferensiasi bahan baku kurang berpengaruh karena jenis yang digunakan PT PS merupakan jenis kain *polyester* yang mutu dan harganya di bawah jenis kain lainnya, sehingga PT PS dapat menjual produk lebih murah dibanding pesaingnya.

2. Pendetang Baru

Hasil wawancara dengan responden menunjukkan bahwa untuk memasuki industri *trainingspak* sekelas PT PS sangat dipengaruhi oleh skala ekonomi, kekuatan modal, kebutuhan modal, akses terhadap saluran distribusi dan loyalitas pelanggan. Faktor-faktor tersebut sulit dimiliki oleh pendatang baru dan merupakan penghalang masuk ke dalam industri *trainingspak*, sehingga kondisi tersebut merupakan peluang bagi PT PS. Kehadiran pendatang baru menjadi ancaman apabila melakukan diferensiasi produk dan adanya dukungan dari pemerintah.

3. Posisi Tawar Pemasok

Posisi tawar pemasok merupakan ancaman, karena pemasok dapat menentukan harga jual benang. Namun demikian tersedianya pemasok alternatif dan biaya peralihan yang tidak terlalu besar merupakan peluang bagi PT PS. Kehadiran pemasok alternatif menyebabkan tidak terjadinya dominasi oleh

pemasok lama karena para pemasok bersaing dengan cara menawarkan harga dan mempertahankan tingkat mutu produk.

4. Posisi Tawar Pembeli

Faktor ancaman dari posisi tawar pembeli adalah *trainingspak* yang dibeli merupakan produk standar. Faktor peluang adalah (a) pembeli merupakan konsumen setingkat grosir, (b) tidak ada dominasi pembeli karena PT PS memproduksi *trainingspak* dalam jumlah besar dan menjual dengan harga bersaing, (c) Pembeli sulit untuk membuat *training spak* berharga pokok sama bahkan lebih rendah dari PT PS.

5. Produk Substitusi

Ketersediaan produk *trainingspak* yang menggunakan bahan selain *polyester* tersedia cukup banyak dan bervariasi, tetapi bahan tersebut harganya lebih mahal dan segmen pasarnya kalangan menengah ke atas. Hasil diskusi menentukan lima peluang dan ancaman yang paling berpengaruh (Tabel 3).

Tabel 3. Daftar peluang dan ancaman

| Peluang | Ancaman |
|--|--|
| Meningkatnya permintaan pasar setiap bulan Agustus dan Hari Raya | Kebijakan pemerintah menarik investor luar negeri di bidang industri TPT |
| Trend hidup sehat dengan berolah raga | Melemahnya nilai tukar ID Rupiah terhadap US\$ |
| Tersedia pemasok alternatif | Terbentuknya MEA dan ACFTA |
| Pelanggan setingkat grosir | Kenaikan tarif BBM, pajak dan listrik |
| Jenis kain bahan termurah (jenis kain <i>hyget</i>) jarang digunakan untuk <i>training spak</i> | Banyaknya jumlah pengusaha <i>trainingspak</i> |

Tahap Masukan (*The Input Stage*)

Hasil evaluasi faktor internal disajikan dalam Tabel 4 dan hasil evaluasi faktor eksternal disajikan dalam Tabel 5. Dari Tabel 4 terlihat faktor internal yang merupakan kekuatan utama perusahaan ini adalah bahan baku *trainingspak* dibuat sendiri (0,443). Urutan kekuatan selanjutnya adalah pola produksi dilakukan dengan kemitraan menggunakan sistem maklun (0,426), melakukan pemasaran regional (0,417), kualitas kain seragam (0,354) dan harga jual produk bersaing (0,352). Urutan faktor kelemahan perusahaan yaitu belum adanya petugas khusus yang menangani mutu (0,121), pencelupan dengan sistem maklun

berbiaya tinggi karena pabrik pencelupan berada di Bandung sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya pengiriman dan pengambilan kain (0,127), keterbatasan tenaga produksi yang terampil (0,137), jarang melakukan pemeliharaan loyalitas pelanggan (0,150) dan mesin tenun bekas (0,165). Total skor evaluasi faktor internal adalah 2,692. Hal ini menunjukkan bahwa secara internal perusahaan berada dalam posisi diatas rata-rata (2,50).

Dari Tabel 5 terlihat faktor eksternal yang merupakan peluang terbesar adalah tersedianya pelanggan setingkat grosir (0,399), diikuti oleh meningkatnya permintaan pasar setiap bulan Agustus dan Hari Raya (0,347). Urutan selanjutnya tersedianya pemasok alternatif (0,318), tren hidup sehat dengan

berolah raga (0,299) dan yang terakhir adalah jenis bahan kaos termurah (jenis *hyget*) jarang digunakan untuk *trainingspak* (0,258).

Faktor eksternal yang merupakan ancaman terbesar adalah melemahnya nilai rupiah terhadap dolar Amerika dan naiknya harga bahan bakar minyak, listrik dan pajak (0,114), sedangkan ancaman selanjutnya adalah faktor kebijakan pemerintah menarik investor (0,127), terbentuknya MEA dan ACFTA (0,145) dan banyaknya jumlah pengusaha *trainingspak* (0,217). Total skor evaluasi faktor eksternal adalah 2,334 atau dibawah rata-rata (2,50), hal ini menunjukkan perusahaan belum dapat memanfaatkan peluang dan tidak dapat menghindari ancaman.

Tabel 4. Evaluasi faktor internal (IFE)

| No | Faktor Internal | Bobot | Rating | Skor |
|------------------|---|--------------|--------|--------------|
| Kekuatan | | | | |
| 1 | Kain untuk bahan baku <i>trainingspak</i> diproduksi sendiri | 0,111 | 4,00 | 0,443 |
| 2 | Memproduksi <i>trainingspak</i> dengan pola kemitraan/sistem maklun | 0,107 | 4,00 | 0,426 |
| 3 | Mutu kain seragam | 0,094 | 3,78 | 0,354 |
| 4 | Harga jual produk bersaing | 0,099 | 3,57 | 0,352 |
| 5 | Pemasaran regional | 0,104 | 4,00 | 0,417 |
| Kelemahan | | | | |
| 1 | Pencelupan dengan sistem maklun berbiaya tinggi | 0,127 | 1,00 | 0,127 |
| 2 | Belum ada petugas QC | 0,070 | 1,74 | 0,121 |
| 3 | Pemeliharaan loyalitas pelanggan jarang dilakukan | 0,086 | 1,74 | 0,150 |
| 4 | Tenaga kerja produksi terampil terbatas | 0,091 | 1,52 | 0,137 |
| 5 | Mesin tenun bekas | 0,109 | 1,52 | 0,165 |
| Total | | 1,000 | | 2,692 |

Tabel 5. Evaluasi faktor eksternal (EFE)

| No | Faktor Eksternal | Bobot | Rating | Skor |
|----------------|--|--------------|--------|--------------|
| Peluang | | | | |
| 1 | Meningkatnya permintaan pasar setiap bulan Agustus dan Hari Raya | 0,087 | 4,00 | 0,347 |
| 2 | Tren hidup sehat dengan berolah raga | 0,089 | 3,37 | 0,299 |
| 3 | Tersedia pemasok alternatif | 0,100 | 3,18 | 0,318 |
| 4 | Pelanggan setingkat grosir | 0,100 | 4,00 | 0,399 |
| 5 | Jenis kain bahan kaos termurah (jenis kain <i>hyget</i>) jarang digunakan untuk <i>trainingspak</i> | 0,086 | 3,00 | 0,258 |
| Ancaman | | | | |
| 1 | Kebijakan pemerintah menarik investor luar negeri di bidang industri TPT | 0,111 | 1,25 | 0,127 |
| 2 | Melemahnya nilai tukar ID Rupiah terhadap US Dollar | 0,097 | 1,15 | 0,111 |
| 3 | Terbentuknya MEA dan ACTA | 0,110 | 1,32 | 0,145 |
| 4 | Kenaikan harga BBM, pajak dan listrik | 0,099 | 1,15 | 0,114 |
| 5 | Banyaknya jumlah pengusaha <i>training spak</i> | 0,108 | 2,00 | 0,217 |
| Total | | 1,000 | | 2,334 |

Tahap Pemaduan (*The Matching Stage*)

IE Matrix

Hasil pemaduan skor EFE (2,692) dan IFE (2,334) dalam matrik IE menunjukkan posisi perusahaan berada dalam sel V (Gambar 3). Menurut David (2011) sel V merupakan posisi perusahaan harus dijaga dan dipertahankan melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

SWOT Matrix

Perumusan strategi menggunakan matriks SWOT (Tabel 6) dilakukan dengan cara memadukan faktor kunci internal dan eksternal, sehingga akan diperoleh rumusan strategi SO, ST, WO dan WT. Tabel 6 menunjukkan hasil perumusan strategi berdasarkan matrik SWOT, apabila dikelompokkan berdasarkan kesamaan dan kekemiripan strategi.

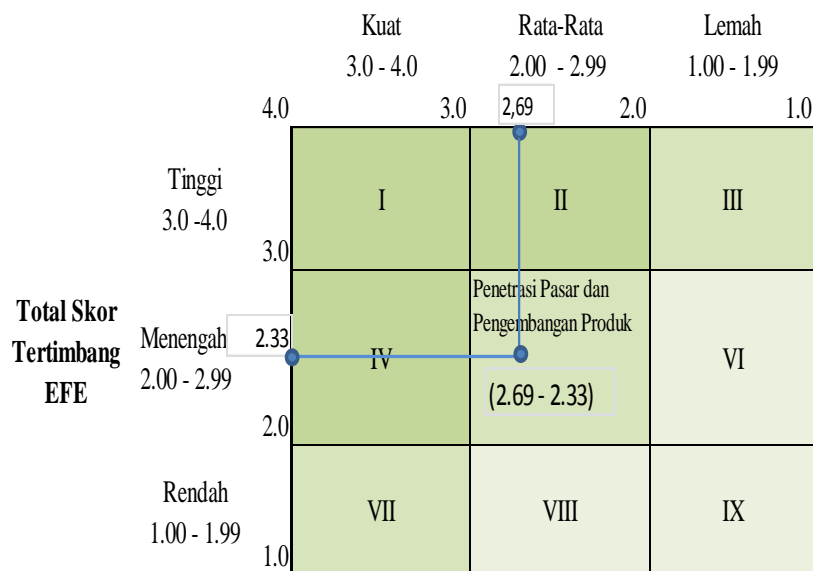
Tahap Pemilihan (*The Decision Stage*)

Tabel 7 menunjukkan hasil pemilihan strategi menggunakan analisis QSPM. Strategi promosi (7,50) merupakan strategi yang

menjadi prioritas pertama dibandingkan strategi lainnya. Promosi merupakan bentuk strategi intensif melalui penetrasi pasar. Terpilihnya strategi promosi sesuai dengan hasil analisis *Internal-External (IE)* yang memosisikan perusahaan harus dijaga dan pertahankan melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Implikasi Manajerial

Penerapan strategi promosi oleh PT PS membawa implikasi kepada aspek: (1) Produksi perlu didukung oleh peningkatan skala ekonomi dengan peningkatan kemitraan melalui pengusaha lain, pemilihan pemasok, memanfaatkan efek pembelajaran dan pengalaman, (2) SDM perlu peningkatan keterampilan pekerja, (3) Keuangan melalui pembayaran kontan dari pembeli dan peningkatan alokasi biaya pemasaran, (4) Aspek Pemasaran melalui penentuan target pasar setingkat grosir, memperluas wilayah pemasaran dan pemeliharaan loyalitas pelanggan dan (5) Aspek Teknologi melalui restrukturisasi mesin.



Gambar 3. Matrik Internal-Eksternal

Tabel 6. Matriks SWOT PT PS

| | | Kekuatan/ <i>Strengths</i> | | Kelemahan/ <i>Weaknesses</i> | |
|--------------------------------------|--|----------------------------|--|------------------------------|---|
| | | S1 | S2 | W1 | W2 |
| Internal | | S1 | Kain bahan baku <i>Training spak</i> diproduksi sendiri | W1 | Pencelupan dengan sistem maklun berbiaya tinggi |
| | | S2 | Memproduksi <i>trainingspak</i> dengan pola kemitraan | W2 | Belum ada petugas QC |
| | | S3 | Kualitas kain seragam | W3 | Pemeliharaan loyalitas pelanggan jarang dilakukan |
| | | S4 | Harga jual produk bersaing | W4 | Tenaga kerja produksi terampil terbatas |
| | | S5 | Pemasaran regional | W5 | Mesin tenun bekas |
| Eksternal | | | | | |
| Peluang/ <i>Opportunities</i> | | Strategi S-O | | Strategi W-O | |
| O1 | Meningkatnya permintaan pasar di bulan Agustus dan Hari Raya | - | Meningkatkan produksi <i>trainingspak</i> dengan memperluas kemitraan (S1,S2,O2,O4) | - | Membuat pencelupan (W1,O2,O3,O4) |
| O2 | <i>Trend</i> hidup sehat dengan berolah raga | - | Memanfaatkan kompetisi antar pemasok untuk mendapatkan bahan baku dengan harga penawaran terendah (S1,O2,O3) | - | Membentuk Tim QC dan Menerapkan QC (W2,O1,O2,O4) |
| O3 | Tersedia pemasok alternatif | - | Promosi (S4,O4) | - | Pelatihan keterampilan pekerja (W4,O2,O3,O4) |
| O4 | Pelanggan setingkat grosir | - | Memperluas daerah pemasaran dengan target pembeli setingkat grosir (S5,O2,O4) | - | Perawatan mesin sesuai prosedur (W5,O2,O3,O4) |
| O5 | Jenis kain termurah (<i>hyget</i>) jarang digunakan untuk bahan <i>training spak</i> | - | | | |
| Ancaman/ <i>Threats</i> | | Strategi S-T | | Strategi W-T | |
| T1 | Kebijakan pemerintah menarik investor luar negeri di bidang TPT | - | Mempertahankan mutu kain sebagai bahan baku <i>trainingspak</i> (S1,T3) | - | Membuat pencelupan (W1,T2,T3,T4) |
| T2 | Melemahnya nilai tukar ID Rupiah terhadap USD | - | Menjaga harga jual produk agar tetap bersaing (S2,S4,T2,T3) | - | Pelatihan keterampilan pekerja (W4,T3) |
| T3 | Terbentuknya MEA dan ACFTA | - | Meningkatkan mutu produk (S2,T3) | - | Perawatan mesin sesuai prosedur (W5,T2,T3) |
| T4 | Kenaikan tarif BBM, pajak dan listrik | | | - | Rekayasa mesin (W5,T4) |
| T5 | Jumlah pengusaha <i>trainingspak</i> berbahan <i>polyester</i> meningkat | | | | |

Tabel 7. Hasil analisis QSPM

| No | Prioritas Strategi | TAS |
|----|---|------|
| 1 | Promosi | 7,50 |
| 2 | Membuat pencelupan | 6,67 |
| 3 | Mempertahankan kualitas kain sebagai bahan baku <i>training spak</i> | 6,59 |
| 4 | Meningkatkan mutu produk | 6,40 |
| 5 | Memperluas daerah pemasaran dengan target pembeli setingkat grosir | 6,21 |
| 6 | Memanfaatkan kompetisi antar pemasok untuk mendapatkan bahan baku dengan harga penawaran terendah | 5,73 |
| 7 | Meningkatkan produksi <i>training spak</i> dengan memperluas kemitraan | 5,68 |
| 8 | Pelatihan keterampilan pekerja | 5,58 |
| 9 | Perawatan mesin sesuai prosedur dan rekayasa mesin | 4,56 |

KESIMPULAN

- Berdasarkan analisis faktor internal, perusahaan dalam posisi diatas rata-rata dalam menggunakan kekuatan dan meminimalkan kelemahan. Analisis faktor eksternal menunjukkan perusahaan berada di bawah posisi rata-rata dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Nilai matrik IE menunjukkan posisi perusahaan berada di sel V (jaga dan pertahankan), dapat dilakukan dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- Penggunaan matrik SWOT dalam rumusan strategi perusahaan menghasilkan 14 rumusan alternatif strategi.
- Prioritas strategi yang dipilih berdasarkan analisis QSPM adalah strategi promosi.
 - Keberhasilan strategi promosi dipengaruhi oleh kekuatan perusahaan untuk menjual

produk dengan harga bersaing bahkan lebih murah dari pesaing dan tersedianya pelanggan sekelas grosir. Perusahaan dapat menentukan harga bersaing/murah karena memiliki keunggulan biaya (*Overall Cost Leadership*). Dengan demikian perusahaan memproduksi dengan biaya rendah sehingga dapat memberikan harga jual lebih murah dan mutu produk yang sama dibandingkan dengan pesaing yang berasal dari perusahaan sejenis di dalam negeri maupun produk impor dan dapat mendorong peningkatan pemesanan dari *buyer*.

- (b) Kemitraan dengan pengusaha lain dengan sistem maklun dan tersedianya pilihan pemasok yang kompetitif dapat meningkatkan skala ekonomi sehingga dapat mengatasi masalah kenaikan upah dan kenaikan harga bahan baku.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmara, A., YL. Purnamadewi, A. Meiri. 2014. Struktur Biaya Industri dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Industri Tekstil dan Produk Tekstil Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis* [internet] [diunduh 2016 Okt24];11(2).
<http://journal.ipb.ac.id/index.php/jmagr/article/view/8452/7113>
- [API] Asosiasi Pertekstilan Indonesia (ID). 2014. *Industri Garment*. Jakarta (ID). API.
- [BPS] Badan Pusat Statistik (ID). 2015. *Statistik Indonesia Tahun 2015*. Jakarta (ID). Badan Pusat Statistik.
- [BPS] Badan Pusat Statistik (ID). 2014. *Penyajian Data dan Informasi Kepemudaan dan Keolahragaan*. Jakarta (ID). Badan Pusat Statistik.
- [BPS] Badan Pusat Statistik (ID). 2012. *Sensus Penduduk tahun 2010*. Jakarta (ID). Badan Pusat Statistik
- Badan Pusat Statistik [BPS] Badan Pusat Statistik Kota Tasikmalaya. (ID) 2016 *PDRB Kota Tasikmalaya 2014*. Tasikmalaya (ID). Badan Pusat Statistik Kota Tasikmalaya.
- Barney, JB. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99-120.
- David, FR. 2011. *Strategic Management. Concepts and Cases*. 13th ed. New Jersey (US). Prentice Hall.
- [Diskop, UMKM & Indag] Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya, 2016. Rekapitulasi Data Potensi Industri Tahun 2009-2015.
- Gupta, A. 2013. Environmental and PEST Analysis: An approach to external business environment. *IJMSS*. 2(1):34-43.
- Hamel, G. and CK. Prahalad. 2005. Strategic Intent. *Harvard Business Review* [Internet] [Diunduh 2016 Agu 9].
<https://hbr.org/2005/07/strategic-intent#>
<http://www.foundationforeuropeanleadership.org/assets/downloads/infoItems/148.pdf>
- Hansen, DR. dan MM. Mowen. 2001. *Manajemen Biaya: akuntansi dan pengendalian*. Ambarriani AA, penerjemah. Jakarta (ID). Salemba Empat. Terjemahan dari: *Cost Management, accounting and control*.
- Hubeis, M. dan M. Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta (ID). Elex Media Komputindo
- Irawan, H. dan R. Suryatoga. 2009. Analisis Rantai Nilai Tekstil dan Produk Tekstil di Indonesia. *JMI*. 9 (3).
- Pearce, II JA and RB. Robinson Jr. 2014. *Manajemen Strategis*, ed (12). Jakarta (ID). Salemba Empat.
- Rangkuti, F. 2014. *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta (ID). Gramedia Pustaka Utama.
- Ririh, KR., A. Anggrahini dan Amalia. 2011 Sep. Strategi Kebijakan Pengembangan dan Pembinaan IKM. *J@tiUndip*.6(3):179-188.
- Shank, JK. and V. Govindarajan. 1992. Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective. *Journal of Management Accounting Research* (4): 179-197.
- Wheelen, TL. and JD. Hunger. 2012. *Strategic Managment Business Policy*. 13 th Ed. Upper Saddle River New Jersey. Prentice Hall.