

# PERANCANGAN STRATEGI KORPORASI INDUSTRI PAKAIAN JADI PT. XYZ KOTA GORONTALO

Trifandi Lasalewo

Jurusan Teknik Industri - Universitas Negeri Gorontalo

Email: trifandilasalewo@gmail.com

## Abstrak

Sebagai sebuah industri kecil yang bergerak dalam produksi dan penjualan pakaian jadi, PT. XYZ Kota Gorontalo perlu menata ulang strategi dalam sistem perencanaan bisnis agar dapat bertahan, bersaing dan mendapatkan *profit* sesuai dengan target. Kondisi bisnis yang tidak menentu, ketatnya persaingan harga, serta mudahnya pesaing masuk dalam bisnis pakaian menjadi alasan utama perlunya menata kembali strategi korporasi perusahaan. Disisi lain, cepatnya pergantian *trend* mode pakaian merupakan kendala yang umumnya dihadapi oleh perusahaan pakaian jadi. Dengan kondisi ini, maka pangsa pasar, efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya merupakan *key succes factor* perusahaan dalam penyusunan strategi perencanaan bisnis.

Dari gambaran kondisi ril yang dihadapi perusahaan, maka akan ditentukan strategi yang tepat bagi perusahaan pada level korporat, dimana perancangan strategi dilakukan berdasarkan analisa sistem perusahaan, yang diklasifikasikan kedalam analisa posisi perusahaan pesaing, analisa **SWOT**, serta analisa berdasarkan aspek internal dan eksternal. *Tool* yang digunakan yakni *IFAS-Matriks (Internal Strategic Factor Analysis Summary-Matriks)*, dan *EFAS-Matriks (Eksternal Strategic Factor Analysis Summary-Matriks)*.

Dari hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa usulan strategi yang tepat bagi perusahaan adalah: (1) strategi komoditi (fokus pada harga yang kompetitif) dan strategi transisional (fokus pada kualitas); (2) perlunya membuka *counter-counter* di lokasi luar kota sebagai *balancing* produk; (3) perlunya peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai aset perusahaan.

**Kata Kunci:** Industri Kecil, Strategi Korporasi

## Abstract

*As a small industry engaged in the production and sales of apparel, PT. XYZ in Gorontalo City needs to restructure the strategy of the business planning system in order to survive, compete and profit as it targeted. Uncertain businesses condition, intense price competition, and easy access for competitors into clothing business represent the major reasons why corporations need to restructure their company strategy. In addition, the fast-changing fashion trend is the general constraint that confronts apparel companies. In such condition, market share, efficiency and effectiveness of resource use are the key success factors for companies in business planning strategy.*

*From the brief picture of the real situation facing the company, the right strategy needs to be determined for the company at the corporate level, where the design strategy is based on the analysis of enterprise systems, which are classified into the position of a competitor analysis, SWOT analysis, and the analysis based on internal and external aspects. The tools used are IFAS-Matrix (Internal Strategic Factor Analysis Summary-Matrix), and Matrix-EFAS (External Factor Analysis Strategic Summary-Matrix). From the data processing, it can be concluded that the right strategies proposed for the company are: (1) commodity strategy (focus on competitive pricing) and transitional strategy (focus on quality); (2) the need to open counters in sub-urban locations as the product balancing; (3) the need to improve the welfare of employees as the company's assets.*

**Keywords:** *small industry, corporate strategy*

## PENDAHULUAN

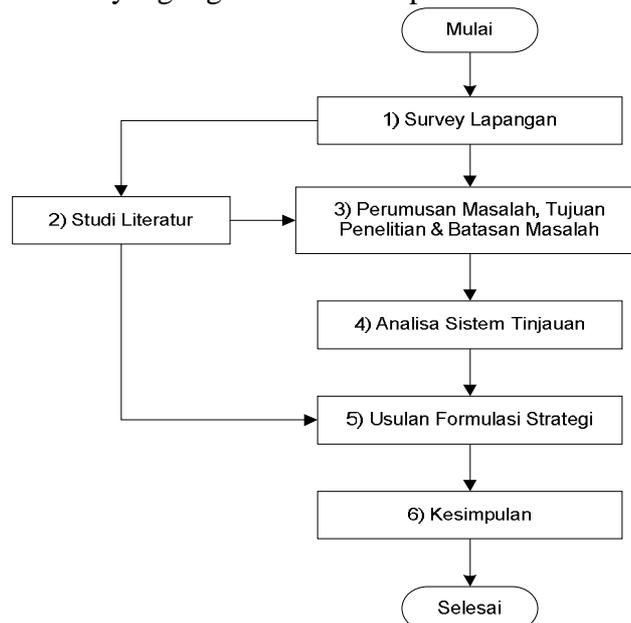
PT. XYZ adalah sebuah industri kecil yang bergerak dalam produksi dan penjualan pakaian jadi, merupakan salah satu usaha binaan Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan (KOPERINDAG) Provinsi Gorontalo. Sejak beberapa tahun terakhir perusahaan ini mengalami masalah, berupa menurunnya tingkat penjualan akibat meningkatnya produk impor dari China. Usaha yang dilakukan melalui penelitian ini adalah merumuskan kembali strategi korporasi perusahaan guna mempertahankan pangsa pasar, perbaikan *image* produk, efisiensi produksi serta mempertahankan profitabilitas.

Rumusan strategi korporasi berdasarkan beberapa referensi, menyatakan bahwa bahwa kompetisi, tekanan berupa *value creation*, globalisasi, dan efisiensi karena perang tarif, telah menuntut sejumlah perusahaan mendesentralisasikan fungsi strategi (Susanto, 2004), sedangkan Porter (1980) menyatakan bahwa pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri yang menjadi pesaing perusahaan. Pengetahuan mengenai posisi perusahaan diantara para pesaing merupakan faktor penting dalam perumusan strategi. Perusahaan dapat menentukan langkah dalam melindungi diri terhadap tekanan pesaing atau dapat mempergunakan pengaruhnya secara positif terhadap pesaing.

Menurut Susanto (2004) bahwa salah satu cara yang dapat dilakukan adalah belajar dari pengalaman perusahaan lain atau dapat meniru strategi yang dipakai perusahaan lain yang sudah mapan, matang serta terbukti sukses, dengan cara melakukan *benchmark* atas sistemnya. Akan tetapi menurut kajian Rangkuty (2000) bahwa tidak ada model yang benar-benar cocok untuk setiap kondisi spesifik yang dihadapi oleh perusahaan yang berbeda, sehingga melalui penelitian ini, dilakukan perumusan strategi perusahaan pada level korporat berdasarkan karakteristik dan kebutuhan pengembangan perusahaan.

## METODA

Metoda pemecahan masalah yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan pada Gambar 1



**Gambar 1. Flowchart Metodologi Penelitian**

### **1) Survey Lapangan**

Survey lapangan dilakukan dengan melakukan kunjungan langsung pada objek yang diteliti, guna melihat secara langsung *real system* perusahaan dan mengidentifikasi masalah-masalah yang ada.

## 2) *Studi Literatur*

Studi literatur dilakukan dengan cara mengumpulkan referensi yang berkaitan dengan model pembuatan strategi dan perencanaan bisnis industri kecil.

## 3) *Perumusan Masalah*

Survey lapangan dan studi literatur pada tahapan sebelumnya digunakan sebagai landasan untuk memunculkan celah permasalahan yang akan dipecahkan. Celah permasalahan merupakan **gap** antara sesuatu yang diinginkan perusahaan (ekspektasi) dengan kondisi riil yang terjadi dilapangan (realisasi). Selanjutnya dilakukan perumusan masalah, menetapkan tujuan dan batasan penelitian.

## 4) *Analisa Sistem Tinjauan*

Pada tahap ini dilakukan analisa lebih dalam mengenai permasalahan dan gap yang ada pada perusahaan, berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data. Pada tahap ini diketahui kekuatan dan kelemahan dari *real system* (sistem tinjauan).

## 5) *Usulan Formulasi Strategi*

Setelah dilakukan analisa terhadap *real system* dan berdasarkan literatur yang ada, maka dilakukan perumusan strategi korporasi guna memecahkan masalah perusahaan.

## 6) *Pengambilan Kesimpulan*

Pada tahap ini ditarik kesimpulan dari rumusan strategi yang tepat untuk diusulkan sebagai saran yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan.

# PEMBAHASAN

## 1) *Analisis Real System (Sistem Tinjauan)*

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam pembuatan dan penjualan pakaian jadi. Dalam menjalankan usahanya, produk yang dijual tidak hanya berasal dari proses produksi internal, tapi juga terdapat produk yang berasal dari *supplier*. Pangsa pasar perusahaan masih cukup baik, dengan segmen pasar adalah remaja dan orang tua.

## 2) *Analisis Sistem Tinjauan Berdasarkan Analisa Profil Kompetitif Pesaing*

Posisi perusahaan bila dibandingkan dengan 2 (dua) pesaing utamanya yaitu perusahaan "AA" dan perusahaan "BB" dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1. Profil Kompetitif (Perusahaan Pesaing)**

Faktor Strategis	Bobot	Perusahaan (XYZ)		Pesaing I (AA)		Pesaing II (BB)	
		Rating	Bobot	Rating	Bobot	Rating	Bobot
Pengenalan Brand	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3
Pelayanan	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Segmen Pasar	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Pengalaman Bisnis	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Dukungan Finansial	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Dukungan Manajemen	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Lokasi	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Support Product	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Penguasaan Teknologi	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
Jumlah Bobot	1		2.55		2.5		2.7

Perusahaan XYZ unggul jika dibandingkan dengan "AA" pada faktor dukungan finansial, dukungan produk, serta penguasaan teknologi. "AA" unggul dari perusahaan dari sisi pengenalan *brand* serta lokasi *counter*.

Secara keseluruhan perusahaan bila dibandingkan dengan “AA” memiliki posisi yang hampir sama. Bila “XYZ” dibandingkan dengan perusahaan “BB”, maka perusahaan XYZ berada dibawah “BB” dan hanya unggul pada pengenalan *brand*. “BB” unggul pada faktor segmentasi pasar, pengalaman bisnis, dukungan manajemen, serta lokasi *counter*. Dengan demikian strategi yang perlu diterapkan oleh PT. “XYZ” adalah perlu meningkatkan pengenalan *brand*, mencari lokasi *counter* yang strategis, mempelajari pengalaman bisnis, memperkuat manajemen internal dan penguasaan segmentasi pasar.

### 3) Analisis Sistem Tinjauan Berdasarkan Analisa SWOT

Dari hasil survey lapangan berhasil diidentifikasi faktor-faktor strategis yang mempengaruhi internal dan eksternal perusahaan. Faktor-faktor strategis **internal** meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor-faktor *kekuatan internal* perusahaan terdiri atas: komitmen *owner* (pemilik) terhadap perbaikan, kuatnya dukungan finansial, support produk untuk berbagai segmen, kerjasama promosi dengan artis, dan pengalaman *owner* dalam bisnis *retail fashion*. Faktor *kelemahan internal* perusahaan terdiri atas: faktor perencanaan, *control inventory*, kualitas SDM yang tidak merata, belum baiknya sistem dan prosedur pengambilan keputusan, dan operasional bisnis berlandaskan usaha keluarga.

Faktor-faktor strategis **eksternal** meliputi peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Faktor-faktor *peluang perusahaan* terdiri atas: *trend* pakaian *clothing* di Indonesia, kecenderungan perbedaan waktu *trend mode* antar daerah, *image* iklan di media masa tentang produk baju, tersebarnya mal sampai ke daerah-daerah, dan kecenderungan adanya segmentasi konsumen. Faktor-faktor *ancaman perusahaan* terdiri atas: pesaing mudah masuk dalam bisnis, masuknya produk China dengan harga murah, kondisi krisis ekonomi global, penggunaan teknologi baru pada *service* dan *product quality* oleh pesaing, serta kebijakan harga pesaing yang menjual produk dengan harga lebih murah.

Faktor-faktor internal dan eksternal tersebut dapat di analisis dengan menggunakan Matriks **SWOT**, sehingga akan terdapat empat strategi dari hasil kombinasi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*). Uraian kombinasi pada setiap strategi dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. SWOT Matriks**

	<b>Kekuatan/ Strengths (S)</b> - komitmen owner terhadap perbaikan - kuatnya dukungan finansial - support produk untuk berbagai segmen - kerjasama promosi dengan artis - pengalaman owner dalam bisnis retail fashion	<b>Kelemahan/ Weaknesses (W)</b> - sektor perencanaan - control inventory - SDM yang tidak merata - belum baiknya sistem pengambilan keputusan - operasional bisnis berlandaskan usaha keluarga
<b>Peluang/ Opportunies (O)</b> - trend pakaian clothing di Indonesia - kecenderungan perbedaan waktu trend mode antar daerah - image iklan di media masa tentang produk baju - tersebarnya mal sampai daerah-daerah - kecenderungan adanya segmentasi konsumen	<b>Strategi SO</b> - membuka counter-counter di luar kota - penjualan produk dalam berbagai segmen yang didukung oleh promosi lewat media - melakukan perbaikan-perbaikan kualitas produk dan layanan konsumen	<b>Strategi WO</b> - memperbaiki sistem perencanaan dan prosedur dalam pengambilan keputusan - memperbaiki sistem control inventory produk pada setiap segmen mulai dari Produksi sampai counter - pelatihan SDM untuk peningkatan kualitas produk dan service
<b>Ancaman/ Treaths (T)</b> - pesaing mudah masuk dalam bisnis - produk Cina masuk dengan harga murah murah - kondisi krisis ekonomi global - penggunaan teknologi baru pada service dan product quality oleh pesaing - kebijakan harga pesaing yang jual murah	<b>Strategi ST</b> - meningkatkan perbaikan dalam berbagai bidang baik kualitas produk, pelayanan dan manajemen berbasis teknologi - melakukan penjualan berdasarkan segmentasi - meningkatkan image brand produk lewat media promosi	<b>Strategi WT</b> - melakukan efisiensi melalui perbaikan sistem perencanaan - meningkatkan kualitas produksi dan service melalui training SDM - memotong jalur keputusan yang tidak perlu guna merespon pasar secara cepat

#### 4) Analisis Sistem Tinjauan untuk menentukan Strategi Korporat

Dari hasil survey lapangan berhasil diidentifikasi faktor-faktor strategis yang mempengaruhi kekuatan dan kelemahan perusahaan secara internal serta peluang dan ancaman secara eksternal. Gambaran kekuatan dan kelemahan dari sisi internal perusahaan ditampilkan dalam Tabel 3 mengenai IFAS-Matriks (*Internal Strategic Factor Analysis Summary-Matriks*), sedangkan secara eksternal ditampilkan dalam Tabel 4 mengenai EFAS-Matriks (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary-Matriks*). Penentuan bobot dan rating pada IFAS-Matriks dan EFAS-Matriks diperoleh dari wawancara dengan *owner* dan pihak manajemen perusahaan.

**Tabel 3. IFAS – Matriks**

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Kekuatan</b>			
- komitmen owner terhadap perbaikan	0.15	4	0.6
- kuatnya dukungan financial	0.1	3	0.3
- support produk untuk berbagai segmen	0.1	3	0.3
- kerjasama promosi dengan artis	0.1	2	0.2
- pengalaman owner dalam bisnis retail fashion	0.05	2	0.1
<b>Kelemahan</b>			
- sektor perencanaan	0.1	2	0.2
- control inventory	0.15	2	0.3
- SDM yang tidak merata	0.1	1	0.1
- belum baiknya sisdur pengambilan keputusan	0.1	1	0.1
- operasional bisnis berlandaskan usaha keluarga	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.25</b>

**Tabel 4. EFAS – Matriks**

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Peluang</b>			
- trend pakaian clothing di Indonesia	0.15	4	0.6
- kecenderungan perbedaan waktu trend mode antar daerah	0.15	3	0.45
- image iklan di media masa tentang produk baju	0.1	3	0.3
- tersebarnya mal sampai daerah-daerah	0.05	2	0.1
- kecenderungan adanya segmentasi konsumen	0.15	2	0.3
<b>Ancaman</b>			
- pesaing mudah masuk dalam bisnis	0.05	2	0.1
- produk Cina masuk dengan harga murah	0.1	2	0.2
- kondisi krisis ekonomi global	0.1	1	0.1
- penggunaan teknologi baru pada service dan product quality oleh pesaing	0.1	1	0.1
- kebijakan harga pesaing yang jual murah	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.3</b>

Dari IFAS-Matriks diperoleh perhitungan total untuk bobot dikali rating sebesar 2.25 sedangkan untuk EFAS – Matriks diperoleh nilai 2.3. Nilai-nilai ini selanjutnya diplot dalam Tabel GE-Matriks untuk menentukan posisi strategi korporat. Hasil plot diperlihatkan pada Tabel 5.

**Tabel 5. GE-Matriks**

		TOTAL SCORE INTERNAL		
		4.0 KUAT	3.0 RATA-RATA	2.0 LEMAH 1.0
TOTAL SCORE EKSTERNAL	BESAR	Pertumbuhan melalui Integrasi Vertikal	Pertumbuhan melalui integrasi Horizontal	Penciutan melalui "turn around"
	RATA-RATA	Stabilitas	Pertumbuhan melalui integrasi Horizontal	Divertasi
	RENDAH	Pertumbuhan melalui difersifikasi Konsentrix	Pertumbuhan melalui difersifikasi Konglomerat	Liquidasi

Hasil Plot pada GE – Matriks terlihat perusahaan dari segi internal dan eksternal berada pada bagian rata-rata, sehingga strategi yang tepat pada bagian ini adalah pertumbuhan melalui integrasi horizontal dan stabilitas. Perusahaan dapat melakukan konsolidasi dengan tujuan menghindari kehilangan penjualan dan meningkatkan *profit*. Cara yang dapat ditempuh perusahaan diantaranya bisa berupa memperluas pasar, fasilitas produksi, serta teknologi melalui pengembangan internal dan eksternal melalui akuisisi ataupun *joint venture* bersama perusahaan yang lain dalam industri yang sama.

### KESIMPULAN

Berdasarkan analisa diatas, maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

- 1) Usulan strategi yang digunakan adalah strategi komoditi (fokus pada harga yang kompetitif) dan strategi transisional (fokus pada kualitas).
- 2) Perusahaan dapat menerapkan strategi integrasi horizontal dan stabilitas dengan cara memperluas pasar, fasilitas produksi, serta teknologi melalui pengembangan internal dan eksternal dengan cara akuisisi ataupun *joint venture* dengan perusahaan lain.
- 3) Perusahaan perlu membangun 2 (dua) kelompok *brand*, yaitu *brand* untuk produk *standard* dan *high fashion*.
- 4) Perusahaan perlu membuka *counter-counter* untuk *second brand* di lokasi luar kota sebagai *balancing* produk dengan *turnover* rendah.
- 5) Perlunya melaksanakan *training-training* dengan *job* yang sesuai dengan kebutuhan karyawan serta menerapkan sistem *reward* dan *punishment* bagi karyawan.
- 6) Perlunya meningkatkan kesejahteraan karyawan sebagai komitmen perusahaan yang menjadikan karyawan sebagai aset utama.

### DAFTAR PUSTAKA

Porter, Michael E., 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York

Rangkuty, F., 2000, *Business Plan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Susanto, A.,B., 2004, *Mengkaji Ulang Strategi Korporat*, Harian Bisnis Indonesia Juli 2004