Strategi bersaing untuk pengembangan ekspor industri pakaian jadi pasca Kuota 2005

Erna Yulia, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=75045&lokasi=lokal>

Abstrak

Integrasi dari Multi Fibre Arrangement (MFA), yang mengatur perdagangan Tekstil Dan Produk Tekstil (TPT) termasuk pakaian jadi, ke dalam World Trade Organization (WTO) berakhir pada tahun 2004 dan efektif sejak 1 Januari 2005 perdagangan internasional TPT akan berlangsung tanpa ada batasan dalam bentuk kuota. Hal ini akan menimbulkan peluang dan ancaman bagi negara eksportir pakaian jadi, termasuk Indonesia. Dikatakan sebagai peluang, karena penghapusan kuota bisa dianggap sebagai titik tolak untuk mengadakan ekspansi dan pengembangan ekspor, ini utamanya bagi perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif seperti kualitas produk yang baik dan mesin yang efisien.

Namun dilain pihak, bebas kuota juga berarti ancaman bagi perusahaan yang hanya mengandalkan keunggulan komparatif berupa upah buruh murah. Juga hal tersebut akan mengakibatkan tingkat kompetisi bisnis pakaian jadi di dunia makin meningkat, untuk industri pakaian jadi Indonesia akan mengakibatkan ancaman pula jika tidak segera memperbaiki kinerja eksportnya yang selama 2 tahun terakhir cenderung menurun.

PT. Apac Citra Centertex Tbk. (PT. ACC Tbk.), adalah industri pakaian jadi berorientasi ekspor dan telah melakukan eksportnya ke lebih dari 20 negara di dunia. Untuk menghadapi peningkatan persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup korporasinya, PT. ACC Tbk. perlu merencanakan strategi pengembangan eksportnya dengan merespon setiap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal perusahaan.

Penelitian ini dimaksudkan menganalisis kondisi lingkungan eksternal dan internal, baik di tingkat korporat maupun di tingkat segmen produk yang dihadapi oleh PT. ACC Tbk. dan memetakan posisi persaingan/competitive position PT. ACC Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif analisis. Responden penelitian adalah karyawan PT. ACC Tbk. yang dinilai ahli dan berkompeten serta dari Direktorat Industri TPT, Depperindag, Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), dan Asosiasi Apparel Manufakturing Indonesia (AMI).

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara riset pustaka dan riset lapangan melalui daftar kuesioner dilanjutkan dengan menggunakan wawancara tak berstruktur serta dengan menggunakan alat analisis Matriks GE yang dapat menggambarkan posisi bisnis perusahaan, untuk kemudian dijadikan landasan berpijak yang cukup kuat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan dan penentu dalam pengembangan strategi.

Dari analisis lingkungan eksternal diketahui bahwa yang paling berpengaruh terhadap PT. ACC Tbk. adalah

kebijakan pemerintah dan ancaman yang perlu dicermati adalah 'perkembangan ekonomi negara tujuan ekspor dan stabilitas politik yang selama 2 tahun terakhir (2001-2002) buruk. Sedangkan faktor nilai tukar mata uang dapat membuka peluang baru yaitu permintaan ekspor meningkat karena fluktuasi Rupiah terhadap Dolar mengakibatkan harga produk pakaian jadi Indonesia lebih kompetitif dibanding negara pesaing.

Dari analisis lingkungan internal perusahaan, yang menunjukkan indikasi kuat adalah citra dan reputasi perusahaan (kemampuan sumber tak berwujud), kemampuan sumber daya fisik dan produktivitas karyawan. Sebaliknya faktor keuangan agak lemah. Ini disebabkan karena tingginya pengeluaran dan kewajiban yang harus dibayar dalam dolar Amerika. Demikian juga terindikasi lemahnya kemampuan perusahaan mengadakan inovasi dan penelitian pasar, karena sangat tergantung kepada keinginan pelanggan.

Pemetaan faktor eksternal dan faktor internal pada Matriks GE, berada pada sel II yaitu posisi dimana daya tarik industri sedang dan kekuatan bisnis tinggi, maka strategi korporat yang sesuai diterapkan adalah strategi pertumbuhan selektif. strategi pertumbuhan selektif adalah mempertahankan dan memelihara posisi di tempat lain serta investasi agresif.

Hasil analisis portofolio unit bisnis, menunjukkan segmen pakaian wanita dan pants berada pada posisi daya tarik industri tinggi dan kekuatan bisnis perusahaan juga tinggi, maka strategi unit bisnis dan alokasi sumber daya diarahkan untuk mempertahankan dominasi pasar, melindungi kekuatan yang ada dan mengelola dengan sebaik-baiknya serta investasi yang maksimum. Sedangkan segmen jaket pada posisi daya tarik sedang dan kekuatan bisnis sedang, maka strategi unit bisnis dan alokasi sumber daya diarahkan untuk mengidentifikasi segmen pasar yang bertumbuh, pengembangan produk dan pasar, sedangkan investasi dilakukan selektif.

Dalam mengantisipasi resiko yang muncul dalam strategi pengembangan ekspor, maka disarankan agar perusahaan melakukan diversifikasi segmentasi pasar dan perusahaan harus mulai menggeser orientasi pengembangan ekspornya dari orientasi pada market based menjadi orientasi resource based.