



**Penerapan strategi inovasi sebagai upaya menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*) studi kasus PT APF**

**Sulis Setyoningsih<sup>\*</sup>, Paulus Wardoyo, Indarto Indarto**  
Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang

---

**Info Artikel**

**Sejarah Artikel:**

Diterima: 29-08-2024

Disetujui: 19-11-2024

Dipublikasikan: 27-12-2024

---

---

**Abstrak**

Penelitian ini merupakan studi mengenai upaya yang sudah dilakukan dan strategi apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar tetap bisa berlangsung untuk kurun waktu yang lama. APF merupakan salah satu industri TPT di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan triangulasi sumber, dimana data yang didapat berdasarkan dari wawancara dengan beberapa informan kunci, observasi dan dari dokumen arsip, literatur, jurnal dan artikel. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa resiliensi organisasi, memiliki market share yang kuat, membangun kemitraan strategis, upaya *downsizing*, dukungan dari Stakeholder merupakan upaya-upaya yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung. Penguasaan teknologi informasi, efisiensi biaya, eketifitas, *value added* dan SDM yang unggul sebagai Strategi Inovasi APF untuk menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*).

---

***Implementation of innovation strategies as an effort to maintain business sustainability (going concern) PT APF case study***

---

**Abstract**

**Keywords:**

*going concern; innovation strategy; textiles and textile products (tpt)*

*This research is a study of the efforts that have been made and what strategies need to be developed or maintained by APF as one of the textile industries in Indonesia so that APF's business can continue for a long period of time with a qualitative approach using source triangulation where the data obtained is based on interviews with several key informants, observations and from archival documents, literature, journals and articles. Data analysis techniques include data reduction, data presentation and drawing conclusions. The research results show that organizational resilience, having a strong market share, building strategic partnerships, downsizing efforts, support from stakeholders are efforts that have been made by APF to overcome the uncertainty of the changing business environment, so that the business can continue. Mastery of information technology, cost efficiency, effectiveness, value added and superior human resources as APF Innovation Strategy to maintain business continuity (going concern).*

---

✉Alamat korespondensi: <sup>\*</sup>sulissetyonin@gmail.com

## PENDAHULUAN

Kondisi ketidakpastian global, ancaman resesi, masalah geopolitik dan guncangan pandemi Covid-19 merupakan situasi yang sulit dan perlu diwaspadai. Sektor yang terdampak cukup besar yaitu industri padat karya seperti industri tekstil dan produk tekstil (TPT). Perusahaan dihadapkan pada situasi yang sulit; perusahaan mengalami penurunan omzet, perusahaan merugi, piutang customer yang mundur pembayaran/tidak sesuai jadwal sehingga arus kas perusahaan terganggu, tidak mampu/menunda kewajiban pembayaran, melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karyawan, dan bahkan banyak perusahaan gulung tikar.

Pemangkasan terjadi karena perusahaan harus mengurangi kapasitas, menutup pabrik, hingga merelokasi pabrik ke lokasi yang lebih efisien biaya. Pemangkasan ini berasal dari perusahaan-perusahaan di sektor hulu dan hilir industri TPT, pemangkasan tenaga kerja ini pun sudah terjadi di APF. Keputusan manajemen ini diambil sebagai upaya mengurangi kapasitas (*downsizing*), efektifitas dan efisiensi biaya akibat menurunnya omzet.

Pada lingkungan yang fluktuatif, organisasi ditantang dengan ketidakpastian yang berkembang baik dalam aspek ekonomi, politik, maupun sosial. Selain kondisi lingkungan yang tidak pasti, tantangan yang mengharuskan suatu organisasi untuk tetap dapat resilien adalah krisis. Ketidakpastian dan krisis tersebut dapat mengganggu keberlangsungan organisasi. Dibalik dampak negatif tersebut, ketidakpastian dan krisis dapat menjadikan organisasi lebih adaptif terhadap risiko dan kesempatan organisasi dalam mengelola dan mengatur tenaga kerjanya agar organisasi menjadi *resilien* (Aula et al., 2022).

Perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka panjang di tengah lika-liku terjal, perubahan lingkungan, dan daya saing yang kompetitif pasca pandemi COVID 19 adalah perusahaan yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat, termasuk budaya kerja, pola kemitraan, perilaku konsumen atau pelanggan serta dapat mengikuti kemajuan teknologi. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif, kreatifitas, dan inovasi akan selalu mampu membuat strategi yang efektif untuk memanfaatkan keunggulan organisasi untuk bertahan dimasa pandemi maupun pasca pandemi COVID 19 (Subkhan, 2023).

Tabel 1 menunjukkan Dampak perlambatan ekonomi global mengakibatkan menurunnya order terhadap industri TPT di Indonesia untuk periode Tahun 2017-2022.

**Tabel 1. Data Ekspor TPT Tahun 2017 – 2022 (Dalam Milyar US\$)**

TAHUN	2017	2018	2019	2020	2021	2022
EKSPOR	12,6	13,3	12,9	10,6	11,6	13,8
IMPOR	7,6	10,0	9,4	6,5	8,6	10,1
NERACA	5,0	3,3	3,5	4,1	3,0	3,7

Sumber: Kemenperin, 2017-2022

Berdasarkan Tabel 1. Diketahui bahwa akibat goncangan Covid-19 terjadi penurunan ekspor TPT US\$ 2,3 M di tahun 2020 atau turun sekitar 18% dari ekspor tahun sebelumnya, untuk impor TPT turun US\$ 2,9M sehingga neraca perdagangan sektor TPT surplus US\$ 4.1M dari US\$ 3.5M pada tahun sebelumnya. Ekspor TPT mulai tumbuh pada tahun 2021 dan terus membaik di tahun 2022 yaitu US\$ 13,8M.

APF sebagai salah satu industri TPT di Indonesia yang penjualannya berorientasi ekspor juga terdampak. Sebagai informasi, APF merupakan produsen serat dasar (*staple fibre*) dan benang filament (*filament yarn*) yang berbasis bahan baku polyester. Produk APF merupakan suplai bahan baku utama industri Tekstil dan Produk Tekstil nasional, dari data penjualan APF pada kurun waktu 2018-2022 menunjukkan rata-rata proporsi penjualan domestik sekitar 85% dan ekspor 15%, APF memegang kurang lebih 21% pangsa pasar domestik dan pasar ekspor diantaranya pasar Asia, Afrika, Amerika dan Eropa. Berikut data penjualan APF untuk periode tahun 2018 – 2022 dan 2023 (Q3) sebagai berikut.

**Tabel 2. Data Penjualan PT APF Tahun 2018-2022 dan 2023 (Q3)**

Dalam Juta US\$

SALES	2018		2019		2020		2021		2022		2023 (Q3)	
Lokal	396,5	83%	308,3	78%	201,9	78%	291,1	79%	333,4	85%	192,3	85%
Ekspor	78,7	17%	88,4	22%	56,6	22%	79,3	21%	61,1	15%	34,0	15%
TOTAL	475,2	100%	396,7	100%	258,5	100%	370,3	100%	394,5	100%	226,3	100%

Sumber: Laporan Tahunan APF, 2018-2023

Berdasarkan Tabel 2. Penjualan APF menurun US\$ 78,5 juta di tahun 2019 atau turun sekitar 17% dari tahun sebelumnya. Tahun 2020 turun lebih tajam lagi, APF mencatat pendapatan penjualan hanya US\$ 258,5 juta dan baru pada tahun 2021 mulai naik menjadi US\$ 370,3 juta, untuk tahun 2022 sedikit meningkat menjadi US\$ 394,5 juta atau sekitar 7% dan sampai dengan quartal 3 (September) 2023 baru mencapai US\$ 226,3.

Bertalian dengan penjualan yang menurun pasca pandemi Covid-19 APF terus berusaha menjaga operasional dan mempertahankan keberlangsungan usahanya, kinerja keuangan APF untuk periode 2018-2022 ditujukan pada iktisar data keuangan penting. Dari Tabel 3. Iktisar data keuangan penting tahun 2018-2022, PT APF membukukan margin laba yang rendah bahkan negatif, catatan penting atas laporan keuangan APF tahun 2018-2022 di mana total liabilitas jangka pendek melampaui total aset sehingga menghasilkan ekuitas negatif (*defisiensi modal*). Di masa pandemi Covid-19 salah satu inovasi produk APF pada masa pandemi yaitu dengan memproduksi masker kain dan APD (Alat Pelindung Diri). Strategi ini dilakukan oleh APF agar tetap memperoleh arus kas masuk saat pandemi, sehingga kegiatan operasional tetap berjalan dan sebagai upaya menjaga keberlangsungan usahanya.

Pandemi COVID-19 berdampak sangat besar dan signifikan dalam segala aspek kehidupan umat manusia dan hampir semua institusi pemerintah/organisasi/perusahaan di dunia, bidang ekonomi, sosial, politik, dsb, akan menjadi sejarah yang tidak akan pernah

terlupakan bagi semua masyarakat yang hidup di era revolusi industri 4.0. Terjadinya berbagai perubahan teknologi menuntut meningkatkan inovasi dan kreativitasnya dalam mengelola strategik untuk menghadapinya. Perubahan teknologi tidak otomatis membawa kebaikan. Melek digital berbeda dengan pola pikir digital. Dalam inovasi dan strategik eksekusi/implementasi, monitoring dan evaluasi tahap terpenting serta kemudahan regulasi sebagai keberpihakan pemerintah yang kondusif (Pemikiran et al., 2023).

**Tabel 3. Iktisar Data Keuangan Penting PT APF**

31 Desember	Dinyatakan dalam Juta US\$				
	2018	2019	2020	2021	2022
Aset Lancar	133,85	133,33	121,43	125,15	117,50
Aset Tetap	67,76	70,65	70,48	74,71	72,12
Jumlah Aset	238,25	242,05	231,03	238,21	228,08
Liabilitas Lancar	1100,16	1110,61	1116,48	1118,73	1096,56
Jumlah Liabilitas	1167,67	1183,40	1193,90	1195,18	1172,51
Ekuitas (Defisiensi Modal)	(929,43)	(941,35)	(962,87)	(956,97)	(944,44)
Penjualan	475,21	396,68	258,49	370,34	394,55
Pendapatan Usaha Lainnya	3,98	3,85	2,47	2,64	2,43
Pendapatan Bersih	479,18	400,53	260,96	372,97	396,98
Laba Kotor	40,94	27,55	10,50	36,59	32,94
Laba (Rugi) Bersih	13,82	(11,92)	(20,12)	6,85	12,31
<b>Analisa Rasio</b>					
Margin Laba Kotor (%)	8,54	6,88	4,02	9,81	8,3
Margin Laba Bersih (%)	2,88	(2,98)	(7,71)	1,84	3,1
ROA (%)	0,06	(0,05)	(0,09)	0,03	0,05
Rasio Lancar (%)	0,12	0,12	0,11	0,11	0,11
Periode Penagihan (hari)	30	30	44	38	28

Sumber: Laporan Tahunan PT APF, 2018-2022

Adnan1 et al. (2021) mengajukan argumen bahwa inovasi sangat penting bagi perusahaan, langkah jitu yang harus dilakukan adalah dengan persamaan misi dari setiap stakeholder yang ada, baik itu dari top manajemen, midel, maupun lower manajemen tentang pentingnya inovasi. Selanjutnya inovasi ini muncul dari berbagai ide dari setiap manajer dan mimpinan di atasnya sesuai dengan peluang atau masalah yang dihadapi. Prinsip adanya inovasi maka tentunya adanya planning yang sangat matang. Adapun ketika menemukan masalah pasti sudah ada solusinya. Baik itu solusi baru maupun planning lain yang sudah direncanakan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Maulana & Meiden (2019) hasil penelitian ditemukan fakta bahwa rencana manajemen yang dilakukan PT. Asia Pacific Fiber, Tbk. tahun 2018 dan 2019 telah sesuai dengan indikator rencana manajemen dalam PSA 30 dan besarnya tingkat kesesuaian mencapai 75%. Rencana manajemen telah

dilaksanakan secara patuh dan konsisten oleh PT. Asia Pacific Fiber, Tbk. dan besarnya tingkat kepatuhan atau konsistensi mencapai 75% untuk tahun 2018 dan 2019.

Tantangan industri TPT dalam negeri sangat berat, tetapi ini harus dihadapi agar keberlangsungan usaha (*going concern*) terus berjalan. Pelaku usaha perlu melakukan penyesuaian dan mengambil langkah strategis untuk mampu bertahan. Penelitian ini berfokus pada penerapan strategi inovasi dan upaya APF dalam menghadapi kondisi ketidakpastian lingkungan bisnis yang terus berubah khususnya industri tekstil dan produk tekstil (TPT) dengan lebih menekankan pada faktor internal, mengoptimalkan sumber daya sesuai dengan kapabilitas APF sehingga usaha tetap bisa berlangsung untuk kurun waktu yang lama.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang digunakan untuk mengetahui penerapan strategi inovasi sebagai upaya menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*). Penelitian dilakukan di APF Kaliwungu yang beralamat Jalan Raya Kaliwungu Km. 19 Kaliwungu, Kendal, Jawa Tengah dengan metode wawancara mendalam dengan informan sebanyak 8 orang yang berasal dari jajaran manajemen. Berikut adalah daftar informan pada penelitian ini:

**Tabel 4. Daftar Informan Penelitian**

No	Keterangan Informan	Jumlah
(1)	(2)	(3)
1	Head of Business Communications and PR	R1 1 orang
2	Manager Finance & Accounting	R2 1 orang
3	General Manager Industrial Relations	R3 1 orang
4	Senior Manager Learning & Development	R4 1 orang
5	General Manager Produksi	R5 1 orang
6	Manager R & D	R6 1 orang
7	Manager IT	R7 1 orang
8	Manager Electric	R8 1 orang
<b>JUMLAH</b>		<b>8 orang</b>

Sumber: APF, 2023-2024

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dimana data yang didapat berdasarkan dari wawancara dengan beberapa informan kunci, observasi dan dari dokumen arsip, literatur, jurnal, dan artikel yang mendukung penelitian, dengan alat bantu pengumpulan data yang digunakan adalah kamera, alat tulis, dan laptop. Teknik analisa data meliputi reduksi data, penyajian, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

APF adalah salah satu perusahaan TPT nasional yang terintegrasi dari hulu ke hilir di Indonesia, berdiri sejak tahun 1984, saham-saham Perseroan secara resmi dicatatkan di Bursa Efek Indonesia sejak tanggal 12 Maret 1991. Perusahaan berkedudukan di Kendal Jawa Tengah, Karawang Jawa Barat dan Kantor perwakilan di Jakarta. Unit Karawang memproduksi *Purified Terephthalic Acid (PTA)*, *Polyester Fiber*, *Polymer*, dan *Polyester Staple* dengan jumlah karyawan sekitar 1500 orang, sedangkan unit Kaliwungu memproduksi *Polyester Filament Yarn* dengan jumlah karyawan sekitar 2000 orang. Jumlah karyawan atau komposisi karyawan APF untuk semua unit pada tahun 2020 – 2022 ditampilkan pada tabel 5.

**Tabel 5. Komposisi Karyawan Tahun 2020 - 2022**

Berdasarkan tingkat pendidikan	2020		2021		2022	
	Orang	%	Orang	%	Orang	%
S2/Paska Sarjana	39	1,10%	36	1,00%	34	0,93%
S1/Sarjana	303	8,56%	320	8,93%	333	9,13%
Diploma	179	5,06%	180	5,02%	173	4,74%
SLTA	2794	78,97%	2846	79,41%	2932	80,35%
SLTP	197	5,57%	181	5,05%	161	4,41%
SD	26	0,73%	21	0,59%	16	0,44%
Total	3538	100,00%	3584	100,00%	3649	100,00%

Sumber: Laporan Keberlanjutan APF 2022

Pada penelitian ini dipilih sejumlah 8 (delapan) orang sebagai informan kunci yang berkaitan dengan implementasi strategi inovasi sebagai upaya menjaga keberlangsungan usaha APF. Informan kunci adalah manajemen dilingkup internal APF, 1 orang dari APF kantor pusat Jakarta dan 7 orang dari APF unit Kaliwungu plant. Penelitian di APF ini dilakukan pada bulan Agustus 2023 hingga Januari 2024. Penelitian dilakukan melalui wawancara dengan beberapa informan serta dilengkapi dengan observasi langsung dilapangan. Wawancara dengan jajaran manajemen yang memiliki kapasitas dan kapabilitas di masing-masing bagian di APF untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai upaya dan strategi inovasi yang sudah dilakukan oleh APF dalam menghadapi kondisi ketidakpastian usaha di sektor TPT di Indonesia. Dari hasil wawancara dengan Informan kunci, berdasarkan jawaban diperoleh coding data untuk persoalan penelitian pada Tabel 6.

**Tabel 6. Coding Data Jawaban Wawancara**

<b>P1.Persoalan Penelitian Pertama</b>	<b>Kode/Kategori</b>	<b>Tema/Konsep</b>
Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung?	<b>P1.GCN</b> ( <i>Going Concern</i> )	Keberlangsungan Usaha ( <i>Going Concern</i> )
	<b>P1.RSI</b> (Resiliensi)	
	<b>P1.MSK</b> (Market Share Kuat)	
	<b>P1.MKS</b> (Membangun Kemitraan Strategis)	
	<b>P1.DSZ</b> ( <i>Downsizing</i> )	
	<b>P1.DSH</b> (Dukungan Stakeholder)	
<b>P2.Persoalan Penelitian Kedua</b>	<b>Kode/Kategori</b>	<b>Tema/Konsep</b>
Strategi seperti apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian?	<b>P2.PTI</b> (Penguasaan Teknologi Informasi)	Strategi Inovasi
	<b>P2.EIB</b> (Efisiensi Biaya)	
	<b>P2.EFS</b> (Efektifitas)	
	<b>P2.VAD</b> ( <i>Value Added</i> )	
	<b>P2.SDM</b> (SDM Yang Unggul)	

**Sumber: APF, 2023-2024**

**Kaitan Resiliensi, Market Share yang Kuat, Membangun Kemitraan Strategis, Downsizing, Dukungan Stakeholder dan Keberlangsungan Usaha (*Going Concern*) Resilinsi (P1.RSI)**

Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit (Ditjen P2P) mampu bertahan selama krisis pandemi Covid-19 yang berdampak pada ketidakstabilan manajemen organisasi, namun masih terdapat beberapa kekurangan dan keterbatasan dalam mengimplementasikan strategi dalam upaya resilien tersebut. Sebagaimana hasil analisis penulis dengan menggunakan teori dari Hollanagel (2011), mengenai ketahanan organisasi yang dianalisis menggunakan empat kemampuan, yaitu kemampuan untuk merespon, memantau, mengantisipasi, dan belajar (Enasta et al., 2022).

Resiliensi organisasi APF sudah teruji, imbas Covid 19 dan pemulihan pasca Covid 19, melewati krisis keuangan akibat perusahaan induknya Texmaco yang dinyatakan pailit, mampu melewati krisis moneter 1999 dan APF masih mampu bertahan hingga saat ini ditengah ketidakpastian global, APF salah satu perusahaan TPT paling senior berdiri sejak tahun 1984, terbukti beberapa kali krisis APF dapat menghadapi, APF mampu mengatasi berbagai krisis yang dihadapi di masa lalu, bangkit kembali, menyesuaikan diri, memoderasi efek risiko dan ketidakpastian, dan memanfaatkan peluang yang muncul untuk keberlangsungan usaha.

**Market Share Kuat (P1.MSK)**

*Market share* adalah salah satu tolak ukur paling sederhana untuk mengukur keberhasilan bisnis. Siapa yang berhasil menguasai pasar lebih luas, maka perusahaan itulah yang

terbaik di antara kompetitornya. Indonesia tercatat sebagai 15 besar eksportir produk tekstil di dunia pada tahun 2018, dikarenakan Indonesia memasok 1,67 persen komoditas tekstil dunia (UNComtrade, 2020). Pasar utama industri TPT Indonesia sendiri adalah Amerika Serikat, Jepang dan Uni Eropa (di antaranya Jerman) dan pasar ASEAN. Hampir 35 persen produk TPT Indonesia khususnya pakaian jadi diekspor ke Amerika Serikat diikuti dengan Jepang sebesar 7 persen (Pratiwi, 2020).

APF memegang kurang lebih 21% pangsa pasar domestik, industri TPT yang sejenis dengan APF tidak banyak, APF merupakan Industri TPT terbesar ke 2 di Indonesia, memiliki marketing yang handal, memiliki potensi market besar serta potensi mengembangkan pasar masih terbuka.

### **Membangun Kemitraan Strategis (P1.MKS)**

Subkhan (2023) menyatakan kemampuan organisasi dalam membangun kemitraan, baik kemitraan global, nasional, maupun kemitraan lokal - bergantung pada skala ekonominya. Apabila perusahaan telah besar dan memiliki mitra bisnis yang luas hingga taraf global, maka perusahaan harus memiliki kemampuan memprioritaskan mitra bisnis mana yang mampu menjaga kestabilan pertumbuhan bisnis. Di kala pandemi melanda, tentu mitra bisnis yang baik akan membantu perusahaan dalam bertahan melewati krisis.

APF memiliki jaringan kemitraan yang luas dengan pelanggan, ahli teknologi, konsultan, dan mitra rantai pasokan. Kemitraan strategis yang kuat dibangun APF tidak hanya untuk mitra domestik saja, pada tahun 2020 APF memulai kemitraan strategisnya dengan mitra global yaitu ADVANZA. produsen serat poliester terkemuka yang berbasis di Jerman untuk melayani produk bernilai tambah di pasar Eropa. APF tidak sebatas penjual dan pembeli tapi menjadi mitra strategis. APF tidak memaksakan produk tapi dapat menyesuaikan produk sebagaimana kebutuhan pelanggan, pengembangan produk di APF, mayoritas sudah diterima di pasar/sesuai kebutuhan customer.

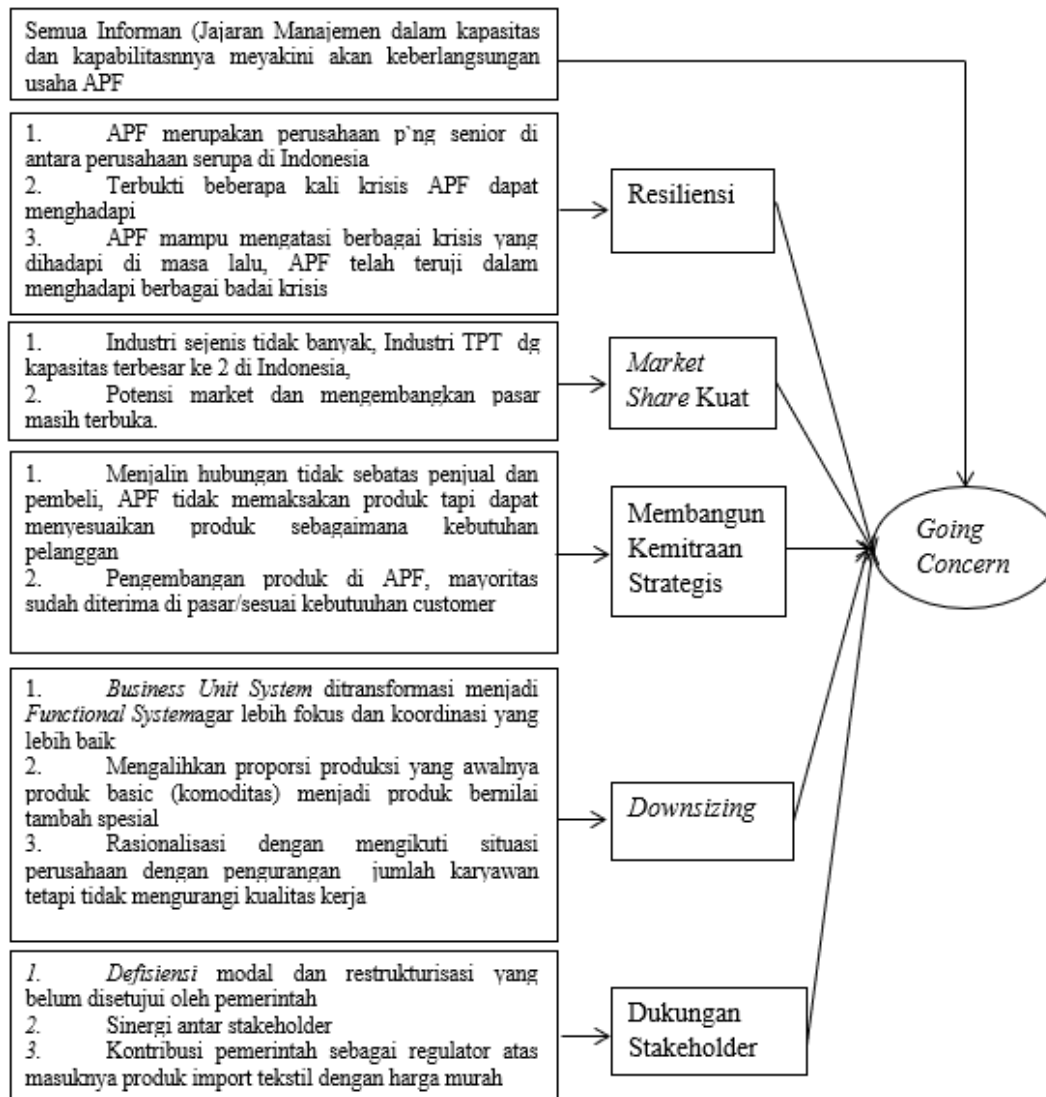
### **Downsizing (P1.DSZ)**

Strategi *downsizing* menjadi alternatif yang menarik karena faktor kompatibilitas tujuan strategi *downsizing* dengan tuntutan lingkungan yang penuh ketidakpastian tersebut. Namun harus difahami bahwa “biaya sosial” yang ditimbulkan oleh pelaksanaan strategi tersebut bisa menjadi sangat signifikan, jika tidak dilakukan dengan perhitungan yang cermat. Salah satu pertimbangan yang dipakai untuk memperkecil biaya sosial yang terjadi, adalah mempertimbangkan aspek keadilan organisasional. Sisi lain yang bisa dijelaskan dalam fenomena *downsizing* dan keadilan organisasional ini adalah meleburnya konsep manajemen strategik dengan perilaku organisasional (Suatu & Literatur, 2004).

Sebagai upaya APF dalam menjaga keberlangsungan usaha APF melakukan: *Business Unit System* ditransformasi menjadi *Functional System* agar lebih fokus dan koordinasi yang lebih baik, Mengalihkan proporsi produksi yang awalnya produk basic



(komoditas) menjadi produk bernilai tambah spesial, Rasionalisasi dengan mengikuti situasi perusahaan dengan pengurangan jumlah karyawan tetapi tidak mengurangi kualitas kerja.



**Gambar 1. Keberlangsungan Usaha (Going Concern)**

### **Dukungan Stakeholder (P1.DSH)**

Industri tekstil dan produk tekstil (TPT) masuk dalam lima industri strategis, salah satu penyumbang terbesar terhadap industri manufaktur, dari sisi penyerapan tenaga kerja, industri TPT merupakan sektor industri terbesar kedua yang menyerap tenaga kerja apabila dibandingkan dengan sektor industri manufaktur lainnya, di tingkat global, produk industri TPT Indonesia cukup diminati dengan tingginya ekspor pada produk ini.

APF sebagai salah satu perusahaan TPT di Indonesia memerlukan dukungan stakeholder dalam menjaga keberlangsungan usahanya. *Defisiensi* modal dan

restrukturisasi yang belum disetujui oleh pemerintah, sinergi antar stakeholder, masuknya produk import tekstil yang murah dan kontribusi pemerintah sebagai regulator sangat dibutuhkan.

Merujuk uraian di atas dapat diambil proporsi pertama dengan bunyi sebagai berikut: **Resiliensi Organisasi APF yang sudah teruji, memiliki *market share* yang kuat, membangun kemitraan strategis, upaya *downsizing* dan dukungan Stakeholder merupakan upaya-upaya yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung.** Secara pikto grafis hubungan tersebut dapat disajikan pada Gambar 1.

### **Kaitan Penguasaan Teknologi Informasi, Efisiensi Biaya, Efektifitas, *Value Added*, SDM Yang Unggul dan Strategi Inovasi**

#### **Penguasaan Teknologi Informasi (P2.PTI)**

Penggunaan SAP dapat mempercepat pengelolaan data perusahaan dan penyajian data yang lebih akurat. Menggunakan aplikasi SAP dapat membantu menjadikan perusahaan lebih efektif dan efisien. Dengan adanya sistem tersebut laporan yang diperoleh masing-masing departemen menjadi *real time*, terintegrasi, dan terjamin keamanannya. SAP adalah software ERP yang sangat terintegrasi antara berbagai modul seperti *Sales Distribution, Material Management, Financial and Controlling, Human Resources Plant Maintenance, Project System, Financial Accounting, Controlling, Asset Management, Production Planning, Quality Management, Workflow (WF)*. Karena keintegrasianya membuat aplikasi ini banyak digunakan oleh perusahaan besar di seluruh dunia dan menjadikan segala sesuatu yang berhubungan dengan aplikasi SAP menjadi sangat mahal, mulai dari *licence, training, human resource* dan *hardware* (Sumarno & Widijoko, 2019).

Industri 4.0 selalu dikonotasikan dengan kemajuan teknologi, kecepatan informasi yang disokong oleh pertumbuhan internet yang begitu cepat, serta hilangnya sekat geografis karena adanya media sosial yang mampu mencapai seluruh belahan dunia hanya dalam hitungan detik. Penggunaan dan pemanfaatan teknologi menjadi salah satu faktor penting perusahaan menjadi tangguh. Industri 4.0 ditandai dengan pemanfaatan koneksi internet *wireless, big data, IoT* dan *artificial intelligence (AI)* dalam proses bisnis (Subkhan, 2023).

Proyek SAP S/4 HANA- APF Rise yang diimplementasikan pada April 2022- Paket SAP ERP di *Google Cloud Platform (GCP)*, HR Zinc dan *Hybrid training* merupakan inisiatif APF menuju transformasi digital dari proses bisnis untuk memberikan nilai tambah bagi Pelanggan dan pengguna internal, pembuatan sistem analisis yang baik yang meningkatkan kinerja perusahaan seperti *process mapping, pending collection* analisis dan market analisis.

### **Efisiensi Biaya (P2.EIB)**

Para pelaku industri TPT di Indonesia harus melakukan perbaikan internal, harus berpikir tentang efisiensi produksi dan mengurangi ketergantungan terhadap impor bahan mentah dan bahan baku. Pengembangan produk yang berbasis serat bahan lokal serta pewarna alami lokal bisa menjadi alternatif. APF melakukan inovasi berkelanjutan dalam penggunaan energi dan sumber daya sehingga dapat efisien, menciptakan produk daur ulang, semua lini organisasi berlomba melakukan efisiensi biaya. Mengontrol cash flow dan pengendalian pembayaran, pembelian material import (chemical) langsung ke produsen yang sebelumnya melalui agen bisa menghemat biaya sekitar 2,5%., pemutusan kontrak premium dengan PLN bisa menghemat tagihan listrik sampai 500 Juta rupiah setiap bulannya, penggunaan trainer internal dan digitalisasi materi, investasi yang terbatas di IT dan penurunan biaya produksi.

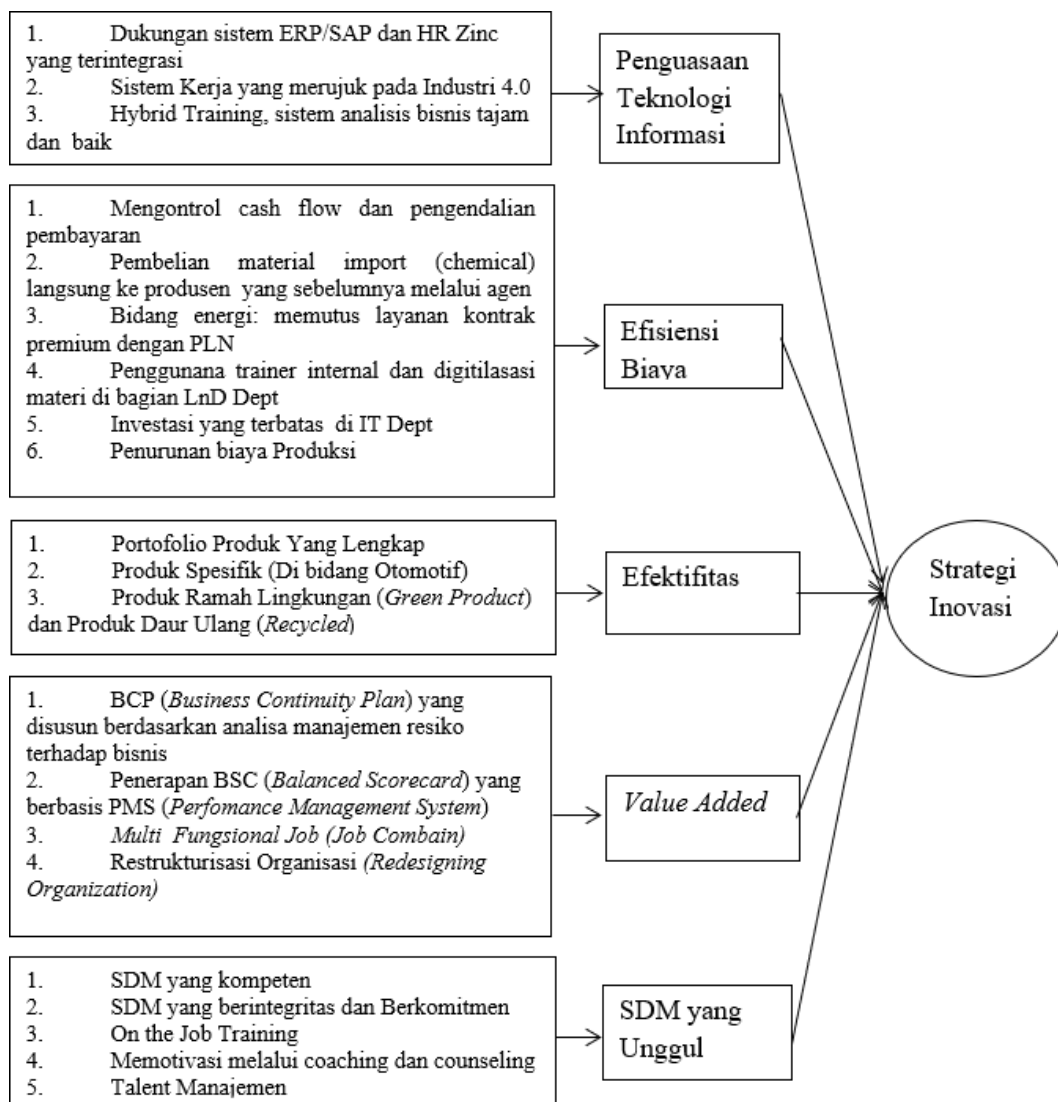
### **Efektifitas (P2.EFS)**

Pengukuran keberhasilan dalam pencapaian sasaran atau tujuan yang telah dituangkan dalam BSC (*Balanced Scorecard*) yang berbasis PMS (*Perfomance Management System*), BCP (*Business Continuity Plan*) yang disusun berdasarkan analisa manajemen resiko terhadap bisnis, Penerapan *Multi Fungsional Job (Job Combain)* dan Restrukturisasi Organisasi (*Redesigning Organization*) merupakan langkah-langkah strategis yang telah ditetapkan APF dengan penetapan prioritas yang paling efektif dan tepat sasaran.

### **Value Added (P2.VAD)**

Salah satu inovasi produk APF pada masa pandemi yaitu dengan memproduksi masker kain dan APD (Alat Pelindung Diri), mencoba segmen pasar baru yang sebelumnya belum dilakukan. Terciptalah produk Masker Excel 3ply, APF Hazmat Suit/APD Reusable Bio Shield Plus. APD produk PT APF sudah memenuhi persyaratan medis standar WHO dan lolos uji ISO 16604 class 2 standar level tertinggi WHO (premium grade) yang dilakukan di lembaga uji di Amerika Serikat dan Taiwan, sehingga dapat aman digunakan oleh tenaga medis di seluruh dunia. Strategi ini dilakukan oleh APF agar tetap memperoleh arus kas masuk saat pandemi, sehingga kegiatan operasional tetap berjalan dan sebagai upaya menjaga keberlangsungan usaha.

Kedalaman pemahaman atas produk, *know-how* dan *market understanding* membuat APF menjadi pilihan utama terlepas dari beragam kekurangannya. APF berfokus pada dua hal yakni solusi produk dan customer centric. Kedua pendekatan ini membuat terjadinya hubungan antara pelanggan dan APF tidak sebatas penjual dan pembeli tapi menjadi mitra strategis. APF tidak memaksakan produk tapi dapat menyesuaikan produk sebagaimana kebutuhan pelanggan. Portofolio produk APF yang lengkap, bervariasi, produk spesifik (Di bidang Otomotif), produk ramah lingkungan (*Green Product*) dan produk daur ulang (*Recycled*) merupakan produk-produk inovatif yang disajikan oleh APF.



**Gambar 2. Strategi Inovasi**

### **SDM Yang Unggul (P2.SDM)**

Aula et al. (2022) berdasarkan hasil studi literatur, dapat disimpulkan bahwa peran manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan *resiliensi* organisasi antara lain dengan, (1) Menjalankan sistem, kebijakan, dan juga praktik manajemen sumber daya manusia yang menunjang *resiliensi* organisasi. (2) Mewujudkan pemimpin yang konstruktif, peduli terhadap karyawannya, menerapkan kepemimpinan otentik, serta dapat mengatur *tone* komunikasi pada saat terjadi krisis sehingga sumber daya manusia dapat bekerja dengan optimal. (3) Memperhatikan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun mental, menghindarkan karyawan dari stres berlebih, dan meningkatkan *sense of belonging* karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik. (4) Menyediakan program

pelatihan dan pengembangan yang mendorong *resiliensi* maupun meningkatkan sikap kreatif dan inovatif karyawan. (5) Membentuk tim yang heterogen dari latar belakang dan budaya yang berbeda. (6) Berkolaborasi dengan seluruh *stakeholder* organisasi.

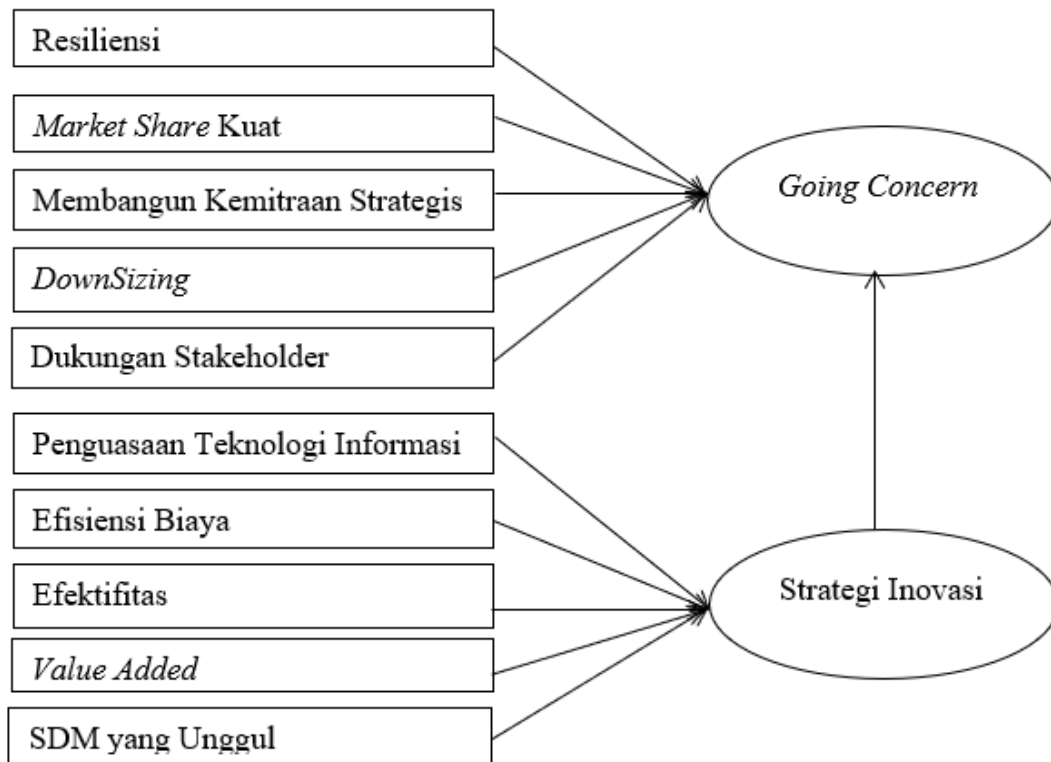
Program pelatihan dan pengembangan keterampilan adalah area fokus utama bagi organisasi. Pelatihan dan program pengembangan keterampilan bagi karyawan dilakukan secara berkala, yang membantu dalam meningkatkan pengetahuan dan mempertajam kemampuan karyawan untuk menghadapi kemajuan teknologi dan memperkuat kompetensi inti Perusahaan. Secara umum, pelatihan berfokus pada penyampaian pengetahuan di seluruh aspek/bidang sehingga SDM yang kompeten, SDM yang berintegritas dan Berkomitmen melalui On the Job Training, Memotivasi melalui *coaching* dan *counseling* serta Talent Manajemen.

Secara keseluruhan dari uraian di atas dapat diambil proporsi kedua dengan bunyi sebagai berikut: **Dengan penguasaan teknologi informasi, efisiensi biaya, eketifitas, value added dan SDM yang unggul sebagai Strategi Inovasi APF untuk menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*)**. Secara piktografis hubungan tersebut dapat disajikan pada Gambar 2.

### **Bangunan Model Teori**

Tampilan Gambar 3 menyajikan kaitan seluruh konsep yang menggambarkan tentang proposisi satu dan proposisi dua tentang: **Membentuk resiliensi organisasi, memiliki market share yang kuat, membangun kemitraan strategis, upaya *downsizing*, dukungan dari Stakeholder merupakan upaya-upaya yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung. Penguasaan teknologi informasi, efisiensi biaya, eketifitas, value added dan SDM yang unggul sebagai Strategi Inovasi APF untuk menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*)**. Secara piktografis hubungan tersebut dapat disajikan pada Gambar 3.

Dari bangunan model teori yang disajikan pada penelitian ini diharapkan APF mampu bertahan ditengah kondisi ketidakpastian usaha saat ini, memasuki empat dekade di sektor industri TPT. Industri padat karya seperti industri TPT ini banyak perusahaan yang tidak mampu bertahan dan sudah gulung tikar, tetapi APF mampu menunjukkan eksistensinya, berbagai upaya dan penerapan strategi inovasi yang sudah dilakukan membuat usaha APF tetap bisa berlangsung untuk kurun waktu yang lama.



**Gambar 3. Model Bangunan Teori Strategi Inovasi Sebagai Upaya Menjaga Keberlangsungn Usaha (*Going Concern*)**

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai penerapan strategi inovasi sebagai upaya menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*) di APF dapat diambil kesimpulan bahwa resiliensi organisasi APF yang sudah teruji, memiliki *market share* yang kuat, upaya *downsizing* sudah dilakukan dan dukungan Stakeholder merupakan upaya-upaya yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung. Dengan penguasaan teknologi informasi, efisiensi biaya, eketifitas, *value added* dan SDM yang unggul sebagai Strategi Inovasi maka APF akan bisa keluar dari kondisi ketidakpastian. Selanjutnya saran yang diusulkan dalam menjaga keberlangsungan usaha APF adalah: Restrukturisasi utang terus diupayakan, solusi keuangan ini dimaksimalkan APF, upaya *pitching* guna menarik investor baru untuk mengatasi *defisiensi* modal. Keberhasilan restrukturisasi ini khususnya bagi APF akan sangat membantu keberlangsungan usaha. APF melalui inovasi dan solusinya senantiasa mampu memenuhi kebutuhan yang terus berubah, menumbuhkan kepercayaan, dan membentuk kemitraan yang langgeng dengan mitra domestik dan mitra global. Kedepannya APF diharapkan dapat terus tumbuh dan meningkatkan peranannya sebagai industri TPT nasional di pasar global, membangun

lebih banyak lagi kemitraan strategis dengan mitra global untuk menangkap peluang dengan potensi pasar baru yang masih terbuka. Mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi diri. Dengan menjalin kemitraan strategis dengan instansi pendidikan, beberapa karyawan dengan pendidikan SD dan SMP disetarakan dengan program paket B, C dan standarisasi pendidikan pada jabatan manajerial dengan minimal berpendidikan Starta 1. Penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan keterbatasan yang ada, diharapkan untuk penelitian selanjutnya yaitu dengan jenis penelitian kuantitatif dengan sampel responden yang mewakili stakeholder dan karyawan dari level operator sampai jajaran manajerial, diharapkan hasilnya akan dapat memperkaya sudut pandang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adnan<sup>1</sup>, A. Z., Ahman, E., Disman, D., Yuniarsih, T., Fattah, N., Yusuf, R., & Kartikaningsih, D. (2021). Analisis Strategi Inovasi Suatu, O., & Literatur, T. (2004). *Downsizing : Ramping Untuk Sehat (?)*. 2(1), 74–87.
- Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11(1). <https://doi.org/10.12962/j23373520.v11i1.67483>
- Enasta, S. S., Muhafidin, D., & Setiawan, T. (2022). Resiliensi Organisasi Direktorat Jenderal Pencegahan Dan Pengendalian Penyakit Di Masa Pandemi Covid-19. *JANE - Jurnal Administrasi Negara*, 14(1), 464. <https://doi.org/10.24198/jane.v14i1.41374>
- Maulana, F., & Meiden, C. (2019). *Analisis Rencana Manajemen Terhadap Penerimaan Opini Audit Going Concern (Studi Kasus pada PT. Asia Pacific Fiber, Tbk. dan PT. Intraco Penta, Tbk. Periode 2018 – 2019)*.
- Pemikiran, J., Ilmiah, M., Agribisnis, B., Inez, G., Margaretha, E., Ivan, G. S., Elizabeth, R., Hutabarat, R., Soeyono, A., Erlina, R., Notosudjono, D., Hardiyanto, A. T., Bustomi, H., Sasongko, H., Muharam, H., & Tukiran, M. (2023). Mimbar Agribisnis: peran inovasi dan strategik manajemen mendukung kesiapan sdm memasuki dunia kerja dan usaha di era globalisasi-revolusi teknologi 4.0 innovation and strategic management role of hr readiness support to enter the work and business world . *Januari, 2023*(1), 1142–1160.
- Pratiwi, D. R. (2020). Analisis Daya Saing Industri Tekstil Dan Produk Tekstil (Tpt) Indonesia Di Pasar Asean. *Jurnal Budget*, 5(2), 44–66.
- Suatu, O., & Literatur, T. (2004). *Downsizing : Ramping Untuk Sehat (?)*. 2(1), 74–87.
- Subkhan, F. (2023). *Membangun resiliensi organisasi bisnis pasca pandemi Covid-19*. 1–7.
- Sumarno, D. C., & Widijoko, G. (2019). Implementasi System Application and Product in Data Processing (SAP) dalam Peningkatan Good Corporate Governance (GCG) (Studi Kasus di PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk Unit Sidoarjo). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1–10.