****

**PENERAPAN STRATEGI INOVASI SEBAGAI UPAYA MENJAGA KEBERLANGSUNGAN USAHA (*GOING CONCERN*)**

(STUDI KASUS PT APF)

**TESIS**

Pada Program Studi Magister Manajemen

Universitas Semarang

**Disusun oleh :**

SULIS SETYONINSIH

NIM B.312.4321.035

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS SEMARANG**

**2024**

**KATA PENGANTAR**

Dengan mengucap syukur atas kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kesempatan penulis untuk dapat menyelesaikan tesis dengan judul Penerapan Strategi Inovasi Sebagai Upaya Menjaga Keberlangsungan Usaha (*Going Concern*) Studi Kasus pada PT APF sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi Magister Manajemen Universitas Semarang. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih dan apresiasi sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Supari, ST., MT. selaku Rektor Universitas Semarang.
2. Dr. Indarto, SE., M.Si selaku Direktur Pascasarjana.
3. Dr. Yuli Budi, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang.
4. Dr. Drs. Paulus Wardoyo selaku Dosen Pembimbing I dan Dr. Indarto, SE., M.Si selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dan memberikan arahan penulis untuk menyelesaikan tesis.
5. Seluruh Dosen pengajar dan pegawai Prodi Magister Manajemen Universitas Semarang atas ilmu, masukan dan bantuan selama masa pendidikan.
6. Kedua orang tua dan keluarga yang saya cintai dan hormati yang tak henti memberikan dukungan, doa dan motivasi dalam menyelesaikan studi ini.
7. Teman-teman angkatan 43 Magister Manajemen Universitas Semarang yang samasama berjuang dalam menyelesaikan studi walaupun dominan bertemu secara online.
8. Seluruh karyawan PT APF khususnya jajaran manajemen yang dengan tangan terbuka menerima dan meluangkan waktu dalam wawancara penelitian.
9. Seluruh pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu per satu semoga Allah SWT akan membalas kebaikan yang telah diberikan.

Akhirnya penulis mengharapkan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi

Universitas maupun bagi peneliti selanjutnya dan semoga apa yang telah kita lakukan dapat bernilai menjadi ibadah. Aamiin

Semarang, Maret 2024

Penulis

Sulis Setyoninsih

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS SEMARANG**

**PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul

**PENERAPAN STRATEGI INOVASI SEBAGAI UPAYA MENJAGA KEBERLANGSUNGAN USAHA (*GOING CONCERN*)**

(STUDI KASUS PT APF)

Disusun oleh

SULIS SETYONINSIH

NIM B.312.4321.035

Telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada tanggal 10 Maret 2024

Pembimbing I Pembimbing II

(Dr. Drs.Paulus Wardoyo, MM.) (Dr. Indarto, S.E., M.Si.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Direktur Pascasarjana  Dr. Indarto, S.E., M.Si.  NIS 06557000504065 | Mengetahui | Ketua Program Studi  Dr. Yuli Budiati, S.E., M.Si.  NIS 06557000504072 |

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS SEMARANG**

**PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul

**PENERAPAN STRATEGI INOVASI SEBAGAI UPAYA MENJAGA KEBERLANGSUNGAN USAHA (*GOING CONCERN*)**

(STUDI KASUS PT APF)

Disusun oleh

SULIS SETYONINSIH

NIM B.312.4321.035

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis

pada tanggal 10 Maret 2024

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk di terima

Pembimbing I Pembimbing II

(Dr. Drs.Paulus Wardoyo, MM.) (Dr. Indarto, S.E., M.Si.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Direktur Pascasarjana  Dr. Indarto, S.E., M.Si.  NIS 06557000504065 | Mengetahui | Ketua Program Studi  Dr. Yuli Budiati, S.E., M.Si.  NIS 06557000504072 |

**HALAMAN PENGESAHAN**

**UJIAN TESIS**

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Sulis Setyoninsih

NIM : B.312.4321.035

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : **PENERAPAN STRATEGI INOVASI SEBAGAI UPAYA**

**MENJAGA KEBERLANGSUNGAN USAHA (*GOING***

***CONCERN*)** (STUDI KASUS PT APF)

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang.

**Dewan Penguji**

**Pembimbing I :** Dr. Drs.Paulus Wardoyo, MM.

**Pembimbing II :** Dr. Indarto, S.E., M.Si.

**Penguji :** Dr. Dra. Endang Rusdianti, MM

(.......................................)

Ditetapkan di : Semarang

Tanggal : 10 Maret 2024

****

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Sulis Setyoninsih menyatakan bahwa tesis yang diajukan dengan judul “Penerapan Strategi Inovasi Sebagai Upaya Menjaga Keberlangsungan Usaha (*Going Concern*) (studi kasus PT APF)” adalah hasil karya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Studi Magister Manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada pada saya.

Semarang, Maret 2024

Yang membuat pernyataan

Sulis Setyoninsih

B.312.4321.035

***Abstract***

*Conditions of global uncertainty, the threat of recession, geopolitical problems and the shock of the Covid-19 pandemic are difficult situations and need to be watched closely. The sectors that are quite heavily affected are labor-intensive industries such as the textile and textile products (TPT) industry. Business actors need to make adjustments and take strategic steps to be able to survive. What efforts 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?*

*This type of research is qualitative with a case study 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 conclusion.*

*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).*

***Key words: Innovation Strategy, Going Concern, Textiles and Textile Products (TPT)***

**Abstrak**

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). Pelaku usaha perlu melakukan penyesuaian dan mengambil langkah strategis untuk mampu bertahan. Upaya yang sudah dilakukan dan Strategi apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF sebagai salah satu industri TPT di Indonesia sehingga usaha APF tetap bisa berlangsung untuk kurun waktu yang lama?

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, menggunakan 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 menunjukan 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*).

**Kata-kata kunci: Strategi Inovasi, Keberlangsungan Usaha, Tekstil dan Produk Tekstil (TPT)**

**DAFTAR ISI**

KATA PENGANTAR...…………………………………………… i

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.…………………… vi

ABSTRACT…………………………………...…………………… vii

ABSTRAK …………………………………………………………. viii

DAFTAR ISI ………………………………….…………………… ix

DAFTAR TABEL …………………………….…………………… xi

DAFTAR GAMBAR ………………………….…………………... xii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian………………………………………. 1

1.2 Rumusan Masalah………………………………………………. 11

1.3 Pertanyaan Penelitian………………………………………….... 11

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian……………………………….. 12

1.4.1 Tujuan Penelitian……………………………………………... 12

1.4.2 Kegunaan Penelitian………………………………………….. 12

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1 Teori Utama ……………………………………………………. 13

2.2 Telaah Penelitian Sebelumnya ..……………………………….. 29

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian……………………………………………….. 33

3.2 Setting Penelitian……………………………………………….. 35

3.3 Pemilihan Informan…………………………………………….. 35

3.4 Metode Pengumpulan Data…………………………………….. 36

3.5 Kredibilitas Penelitian………………………………………….. 39

3.6 Teknik Analisis dan Interpretasi Data………………………….. 40

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umumu Objek Penelitian…………………………… 46

4.2 Profil dari Informan Kunci (Responden Kunci)………….…….. 50

4.3 Gambaran Penelitian dan Pembahasan ………………………… 53

* 1. Ringkasan Temuan Deskripsi Hasil Penelitian..……………….. 85

4.5 Pembahasan…………………………………………………….. 96

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan………………………………………………………… 113

5.2 Saran…………………………………………………………….. 114

DAFTAR PUSTAKA………………………………………………. 117

CURRICULUM VITAE……………………………………………. 121

DOKUMENTASI PELAKSANAAN WAWANCARA……………. 122

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Data Ekspor TPT…………………………………………….. 2

Tabel 1.2 Data Penjualan APF Tahun 2018 -2022 dan 2023 (Q3).……. 3

Tabel 1.3 Iktisar Data Keuangan Penting APF………………………… 4

Tabel 2.1 Telaah Penelitian Sebelumnya ……………………………… 30

Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian………………………………….. 36

Tabel 3.2 Daftar Pertanyaan Persoalan Penelitian Pertama …………... 37

Tabel 3.3 Daftar Pertanyaan Persoalan Penelitian Kedua……………... 38

Tabel 4.1 Komposisi Karyawan……………………………………….. 48

Tabel 4.2 Coding Data Jawaban Wawancara…………………………. 66

Tabel 4.3 Hasil Wawancara dengan Informan, Kategori, Pola/

Tematisasi Persoalan Penelitian Pertama Upaya apa yang

sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian

lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa

berlangsung ……………..……………………………….. 85

Tabel 4.4 Hasil Wawancara dengan Informan, Kategori, Pola/

Tematisasi Persoalan Penelitian Kedua Strategi seperti apa

yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar

bisa keluar dari kondisi ketidakpastian.…………………… 91

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Tahapan Analisis Data dan Interpretasi (Creswell,1995)…. 42

Gambar 3.2 Proses Coding Menurut Saldana (2016)…………………... 45

Gambar 4.1 Jumlah Produk Ramah Lingkungan………………………. 82

Gambar 4.2 Jumlah Pelatihan Tahun 2020-2022………………………. 83

Gambar 4.3 Ekspor TPT Indonesia ke 10 Pasar Tradisional Utama

Tahun 2005-2018…………………………………………. 99

Gambar 4.4 Keberlangsungan Usaha (*Going Concern*)……………….. 103

Gambar 4.5 Strategi Inovasi……………………………………………. 111

Gambar 4.6 Model Bangunan Teori Strategi Inovasi Sebagai Upaya

Menjaga Keberlangsungn Usaha (*Going Concern*)………… 112

### BAB I

## BAB PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Kondisi ketidakpastian global, ancaman resesi, masalah geopolitik dan goncangan akibat pandemi Covid-19 merupakan situasi yang sulit dan harus diwaspadai. Di berbagai belahan dunia hampir semua sektor ekonomi terpukul, tak terkecuali di Indonesia. Pelaku usaha perlu melakukan penyesuaian dan mengambil langkah strategis untuk terus bisa bertahan. Perusahaan dihadapkan pada situasi yang sulit; perusahaan mengalami penurunan omzet, perusahaan merugi, piutang customer yang mundur pembayaran sehingga arus kas perusahaan terganggu, tidak mampu/menunda kewajiban pembayaran, melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), dan bahkan banyak perusahaan gulung tikar.

Sektor yang terdampak sangat besar seperti industri semen, industri elektronika, industri kendaraan roda empat dan roda dua, serta industri tekstil. Sektor industri tekstil dan produk tekstil (TPT) salah satu industri yang paling rentan dengan PHK karena menyerap banyak tenaga kerja. Fenomena banyak pabrik tekstil yang tutup dan pemangkasan tenaga kerja ditandai dengan merumahkan karyawan atau langsung melakukan PHK.

Pemangkasan terjadi karena perusahaan harus mengurangi kapasitas, menutup pabrik, hingga merolokasi pabrik ke lokasi yang lebih efisien biaya. Beberapa pabrik yang melakukan pemangkasan yaitu Lokasi Jawa Tengah: Duniatex, Agungtex, PT Kabana, PT Pismatex, PT Sae Aparel Lokasi Jawa Barat: PT Pulaumas, PT Adetex, Lokasi Banten: PT Nikomas, PT Chingluh dan terbaru PT Tuntex Garment produsen merk Puma dan Nike (sumber: cnbcindonesia.com, 5 Juni 2023). 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, efektifitas dan efisiensi biaya akibat menurunnya omzet.

Dampak perlambatan ekonomi global akibat resesi ekonomi di negara tujuan ekspor, masalah geopolitik, dan stagflasi atau kenaikan bahan baku TPT yang tidak diimbangi dengan kenaikan produk garmen atau tekstilnya. Hal inilah yang mengakibatkan menurunnya order terhadap industri TPT di Indonesia, karena di sektor TPT 30% orientasi ekspor dan 70% domestik. Berikut data ekspor TPT Indoensia dalam bentuk tabel untuk periode Tahun 2017-2022 menunjukaan sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Data Ekspor TPT**

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

Goncangan Covid-19 mengakibatkan 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. Penurunan permintaan dari pasar utama ekspor produk tekstil, sebab pasar terbesar seperti AS dan Eropa yang terkena inflasi tinggi sehingga permintaan mereka turun.

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 menunjukan 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 1.2**

**Data Penjualan 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 PT APF

Akibat pandemi Covid-19 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 sebagai berikut:

**Tabel 1.3**

**Iktisar Data Keuangan Penting 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 |
| Analisa Rasio | |  |  |  |  |  |
| 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 APF

Dari iktisar data keuangan penting tahun 2018-2022, APF membukukan marjin 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). Liabilitas jangka pendek APF merupakan utang terjamin. Pada bulan September 2020, APF telah melakukan pertemuan dengan tim kordinator dari Kementerian Perekonomian, Badan Penanaman Modal. Keuangan dan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (“DJKN”) dan menekankan perlunya solusi segera atas masalah restrukturisasi utang yang berkepanjangan untuk mengubah 100% utang menjadi ekuitas yang telah disetujui oleh semua kreditur lainnya dan menunggu persetujuan dari Kementerian Keuangan.

Sampai dengan tanggal otorisasi laporan keuangan tahun 2022, APF belum menerima tanggapan dari Menteri Keuangan terkait proposal konversi utang menjadi ekuitas. Namun, Damiano Investements B.V., Belanda, pemegang saham pengendali (kepemilikian 57,85%) dan pemegang mayoritas utang terjamin (70%) masih terus menyediakan fasilitas belanja pengeluaran modal sebesar 22,45 juta US$ dan fasilitas Letter of Credit sebesar US$ 99,06 juta US$. Damiano Investements B.V., Belanda, telah berkomitmen untuk memberikan dukungan keuangan yang diperlukan APF untuk dapat melanjutkan keberlangsungan usahanya.

Tantangan sektor industri TPT di masa pandemi Covid-19 cukup berat. 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 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 usahanya.

Sementara dalam penelitian Laras Ayu Kinanti (2022) hasil penelitian menunjukan bahwa UMKM WAP menerapkan strategi diversifikasi usaha dan bauran pemasaran pada masa Pandemi Covid-19. Berdasarkan pengukuran kinerja terhadap strategi diketahui bahwa strategi bisnis yang diterapkan UMKM WAP dapat memberikan arus kas masuk kepada unit usaha sehingga UMKM WAP dapat melakukan kegiatan operasional dan mempertahankan keberlangsungan usahanya pada masa pandemi Covid-19.

Berbagai tantangan masih dihadapi Industri TPT Indonesia, tantangan pemulihan pasca Covi-19 maupun tantangan usaha dimasa depan. Seperti disebut dalam buku”Mendorong Kinerja Industri Tekstil dan Produk Tekstil Buku Analisis Pembangunan Industri di Tengah Pandemi 2021 Edisi III”, yang diterbitkan Kementrian Perindustrian.

Dalam buku tersebut, disebutkan setidaknya ada 10 tantangan industri TPT Indonesia. Pertama, daya saing industri TPT dalam negeri belum cukup mampu untuk bisa kembali menodorong ekspansi ekspor. Kedua, belum adanya upaya konkrit untuk membendung derasnya impor dari Negara-negara dengan efisiensi yang kian membaik, seperti Bangladesh dan Vietnam. Ketiga, relatif tingginya tariff daftar listrik (TDL) bagi industri TPT. Keempat, adanya permintaan kenaikan upah setiap tahunnya serta bayang-bayang aksi unjuk rasa pekerja. Kelima, masih banyaknya perusahaan tekstil lokal yang menggunakan mesin-mesin pemintal tua sehingga proses produksi menjadi tidak efisien dan efektif. Keenam, masih rendahnya produktivitas karena faktor teknologi, mesin, serta kualitas dan kompetensi SDM. Ketujuh, relative masih mahalnya suku bunga kredit secara ekonomi. Kedelapan, prosedur pengajuan kredit bank yang relative masih banyak persyaratan bagi IKM. Kesembilan, infrastruktur publik yang masih perlu ditingkatkan. Kesepuluh, masalah mentalitas masyarakat yang lebih menyukai dan mempercayai barang-barang impor, meskipun dengan kualitas yang lebih rendah.

Tak hanya tantangan di dalam negeri, industri TPT di Indonesia juga menghadapi beragam tantangan global. Salah satunya adalah persoalan perdagangan bebas atau *Free Trade Agreement* (FTA). Tantangan berikutnya adalah ketergantungan industri dalam negeri terhahdap berbagai bahan baku dan mesin impor yang membutuhkan penyiasatan dalam bebagai pendekatan.

Kemudian fluktuasi mata uang yang bisa menimbulkan resiko penurunan nilai ekspor atau menaikan nilai ekspor. Menguatnya rupiah yang terlalu tinggi dapat menurunkan keuntungan eksportir, atau sebaliknya. Selain itu, terjadinya krisis keuangan di kawasan atau negara tujuan ekspor yang berpotensi mengurangi permintaan barang, baik yang langsung terkena krisis maupun negara-negara yang terkena dampaknya. Serta persoalan daya saing juga menjadi tantangan global mengingat erat kaitannya pada pertarungan harga produk TPT di manca negara.

Menurut Pratiwi, D.R. (2020) diketahui bahwa salah satu permasalahan terbesar terhambatnya daya saing TPT Indonesia ialah ketergantungan industri ini terhadap bahan baku impor yang mengakibatkan harga ekspor menjadi kurang kompetitif, selain kebijakan membatasi aliran bahan baku impor yang masuk, pemerintah juga perlu mendorong perkembangan industri hulu dalam negeri agar dapat bersaing dengan negara lain, kurang berkembangnya industri hulu bisa disebabkan berbagai macam faktor baik dari sisi sumber daya manusia (SDM), teknologi dan harga bahan baku seperti gas. Dari sisi teknologi, pemerintah diharapkan untuk terus memantau dan membantu perkembangan teknologi. Hal ini dapat dilakukan dengan menjalankan kembali program peremajaan mesin dan teknologi industri dalam hal restrukturisasi mesin pada industri TPT. Terkait energi, pemerintah harus memastikan harga khusus energi gas pada industri TPT terlaksana dan juga memberikan pasokan energi yang memadai untuk industri TPT agar produktivitas tekstil dapat meningkat dan memberikan daya saing yang kuat pada ekspor tekstil Indonesia.

Sementara Susanto dkk (2017) hasil *Analytic Network Process* (ANP) dengan kontrol kriteria *benefits, opportunities, cost* dan *risks (*BOCR) menunjukkan bahwa strategi prioritas peningkatan daya saing industri TPT adalah perbaikan iklim usaha dan pemberian insentif dalam rangka investasi bahan baku, bahan penolong, aksesoris dan mesin/peralatan untuk skenario standar, optimistis dan pesimistis serta peningkatan ekspor dan perluasan pasar melalui kebijakan perdagangan dan kerjasama luar negeri untuk skenario realistis. Alternatif strategi yang paling rendah prioritasnya untuk semua skenario adalah peningkatan inovasi dan litbang serta kolaborasi lembaga penelitian, pemerintah, industri dan universitas serta peningkatan akses sumber modal dan penguatan dukungan pasar dan institusi keuangan. Hasil analisis *rater agreement* menunjukkan seluruh responden pakar memiliki kesepakatan yang tinggi terhadap prioritas strategi yang ditetapkan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien Kendall’s W lebih dari 0.38.

Dalam penelitian N Hutasoit (2006) strategi perusahaan yang dijalankan selama ini adalah inovasi di segala bidang dan melakukan produksi dengan biaya rendah sambil terus menerus menciptakan produk dan aplikasi produk baru. Untuk memformulasikan strategi bersaing, perlu dilakukan analisis seperti analisis eksternal yang terdiri dari analisis karakteristik industri, kekuatan bersaing, kekuatan penentu, faktor kunci sukses, dan peta grup strategi. Analisis internal terdiri dari analisis kapabilitas fungsional, rantai nilai, dan posisi relatif. Perusahaan tetap perlu secara kontinyu mengevaluasi strategi yang selama ini sudah di jalankan guna mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya. Agar perusahaan bisa mendapatkan penjualannya serta tetap dapat bertahan di dalam industri tekstil dan produk tekstil dalam persaingan yang sangat ketat karena jumlah perusahaan dalam industri tekstil ini sangat banyak, maka beberapa alternatif strategi dapat mulai di jalankan seperti lebih mengembangkan penjualan domestik dengan tetap melanjutkan dan meningkatkan penjualan ekspornya dan mengembangkan teknologi informasi dengan menggunakan ecommerce.

Tantangan industri TPT dalam negeri sangat berat, tetapi ini harus dihadapi agar keberlangsungan usaha (*going concern*) terus berjalan. Prinsip keberlanjutan usaha (going concern principle) adalah asumsi bahwa suatu entitas akan tetap berada dalam bisnis di masa mendatang. Entitas tidak akan terpaksa untuk menghentikan operasi dan melikuidasi aset dalam waktu dekat.

Arens (2017) menyatakan beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpastian mengenai kelangsungan hidup perusahaan adalah: Kerugian usaha yang besar secara berulang atau kekurangan modal kerja, ketidakmampuan perusahaan untuk membayar kewajibannya pada saat jatuh tempo dalam jangka pendek, kehilangan pelanggan utama, terjadinya bencana yang tidak diasuransikan seperti gempa bumi atau banjir atau masalah perburuhan yang tidak biasa, Perkara pengadilan, gugatan hukum atau masalah serupa yang sudah terjadi yang dapat membahayakan kemampuan perusahaan untuk beroperasi.

Menurut Widayanto dkk (2020), mengajukan argument bahwa tingkat implementasi manajemen strategik berada pada kategori tinggi, hasil uji statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara implementasi manajemen strategik dengan keberlangsungan (*Going Concern*) Usaha.

Dalam manajemen strategi: kajian teori *Resource Based View* menganalisis lingkungan internal dilihat dari sudut kekuatan dan kelemahan yang akan membantu perusahaan agar mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada dan mampu menghindari ancaman yang mungkin timbul, serta menganalisis kapabilitas perusahaan dimana akan mempengaruhi produk akhir yang meliputi skill, kapasitas dan sumber daya yang dinamis (Elya Dasuki, 2021).

Pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya telah membahas tentang implementasi strategi, formulasi strategi bersaing, strategi inovasi di berbagai bidang usaha serta permasalahan terhambatnya daya saing industri TPT dari faktor internal dan eksternal organisasi di masa pandemi maupun pada kondisi ketidakpastian usaha lainnya, sementara pada rencana penelitian ini lebih 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 jangka waktu yang lama.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian/masalah yang telah dikemukakan, bahwa APF menyadari kondisi tersebut adalah tantangan yang harus dihadapi, disikapi manajemen guna mendorong berbagai inisiatif dan tindakan strategis yang akan atau perlu diambil untuk melewati kondisi ketidakpastian di industri TPT saat ini. Upaya yang dilakukan dan strategi seperti apa yang sebaiknya diterapkan oleh APF untuk dapat mempertahankan eksistensi dan keberlangsungan usahanya?

**1.3 Pertanyaan Penelitian**

Melihat dari banyaknya tantangan besar yang sudah dan harus dihadapi APF, baik karena keterpurukan dimasa lalu ataupun tantangan yang akan dihadapi kedepan. Berikut pertanyaan yang timbul dari penelitian ini:

1. Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung?
2. Strategi seperti apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian?

## 1.4 Tujuan & Kegunaan Penelitian

**1.4.1 Tujuan Penelitian**

Melihat APF yang mampu bertahan menghadapi tantangan besar yang terus datang, setidaknya ada tiga tantangan besar yang sudah berhasil dilalui yaitu saat menghadapi kesulitan keuangan yang dihadapi perusahaan induknya yaitu Texmaco Group di masa krisis moneter 1998, saat pandemi Covid-19 melanda ekonomi global dan yang akan dihadapi atau diantisipasi dengan isu resesi global serta tantangan-tantangan besar yang mungkin akan dihadapi lainnya.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menggali upaya yang sudah dilakukan APF sehingga mampu bertahan dalam kurun waktu yang lama
2. Memahami dan menggali keberhasilan penerapan Strategi APF dalam mengelola bisnisnya

**1.4.2 Kegunaan Penelitian**

Dari proses penelitian ini, harapannya hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi piihak sebagai berikut:

1.4.2.1 Manfaat Teroitis:

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang Manajemen Strategik.

1.4.2.2 Manfaat Praktis

Hasil studi ini diharapkan mampu memberi masukan bagi manajemen PT APF dan praktisi lainnya dalam mengelola bisnis, khususnya dalam menyusun strategi agar perusahaan tetap bisa eksis.

**BAB II**

**TELAAH PUSTAKA**

**2.1 Teori Utama**

**2.1.1 *Resources Based View***

Teori sumber daya (*resource based view/theory*) membahas bagaimana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mengembangkan dan menganalisis sumber daya yang dimilikinya, yang menonjolkan keunggulan pengetahuan atau perekonomian yang mengandalkan aset-aset tak terwujud (*intangible assets*).

Wernerfelt (1984) di dalam Widarjo (2011) menjelaskan bahwa menurut pandangan *Resource-Based Theory* perusahaan akan semakin unggul dalam persaingan usaha dan mendapatkan kinerja keuangan yang baik dengan cara memiliki, menguasai, dan memanfaatkan aset - aset strategis yang penting (aset berwujud dan tidak berwujud).

Belkaoui (2003) menyatakan strategi yang potensial untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menyatukan aset berwujud dan aset tidak berwujud. Pulic (1998) dalam Wahyu Widardo (2011) berpendapat bahwa tujuan utama perekonomian yang berbasis pengetahuan adalah menciptakan nilai tambah. Untuk dapat menciptakan nilai tambah tersebut, maka dibutuhkan ukuran yang tepat mengenai modal fisik yang berupa dana-dana keuangan dan potensi intelektual yang direpresentasikan oleh karyawan dengan segala potensi dan kemapuan yang melekat pada mereka.

Sumber daya adalah semua yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan baik itu aset, kemampuan perseorangan karyawan, pengetahuan tentang teknologi, proses organisasional, dan informasi yang berguna untuk mengimplementasikan strategi perusahaan sehingga meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan. Kuryanto (2008) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber dayanya dengan baik sehingga dapat menciptakan *value added* bagi perusahaan. Sumber daya disini berupa *Intellectual Capital* (IC) yaitu *human capital, structural capital,* dan *customer capital*.

Keunggulan kompetitif akan tercipta jika *Intellectual Capital* dapat dikelola dengan baik sehingga nantinya dapat menciptakan *value added* yang berguna untuk perusahaan dan akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan itu sendiri. *Intellectual Capital* merupakan hal yang penting dalam menentukan aktivitasaktivitas entitas. Untuk memanfaatkan *Intellectual Capital* entitas perlu memahami apakah yang dimaksud dengan *Intellectual Capital* tersebut. Ide atau gagasan mengenai *Intellectual Capital* mulai berkembang pada pertengahan tahun 1990-an yang diindikasikan dengan munculnya pergeseran dari *labor based business* ke *knowledge based business* dan menghasilkan banyak literatur yang menggunakan istilah *Intangible* sebagai nama lain *Intellectual Capital*. Melalui pemahaman makna aset *Intangible*, entitas dapat menyusun dan menetapkan strategi serta kebijakan-kebijakan untuk mengevaluasi dan memaksimalkan produktivitas aset mereka yang paling bernilai tersebut.

Definisi dari *Intellectual Capital* menurut Ricceri (2007) berasal dari *flow concept*, yaitu *Intellectual Capital* adalah sumber daya *knowledge based* atau intelektual dari organisasi. *Intellectual Capital* mencakup sumber daya yang terdapat dalam satu waktu dan sumber daya likuid yang digunakan untuk berinteraksi dengan sumber daya intelektual maupun *physical*.

Jay Barney (1991) dalam Purnomo, R. (2011) mengembangkan konsep *resource-based view* yang memiliki peran penting bagi manajemen strategik. Konsep tersebut menyatakan bahwa organisasi akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan apabila memiliki sumberdaya yang bernilai,unik, langka dan sulit ditiru. *Resource-based view* menekankan pada faktor internal organisasi dan mengkritik pendekatan *industrial organization* yang menekankan pada faktor eksternal organisasi. Berdasarkan *resource-based view*, organisasi dapat menentukan strategi yang akan dilakukannya sesuai dengan kapabilitas organisasi. Namun, *resource based view* juga memiliki beberapa kelemahan khususnya berkenaan dengan isu konsepsual dan isu metoda riset.

Jika *Market Based View* lebih berorientasi pada sisi eksternal perusahaan, maka Resource Based lebih berorientasi pada sisi internal perusahaan. Dengan demikian resource based akan lebih mengedepankan tentang pentingnya sumberdaya yang dimiliki perusahaan *Resource-based view* secara mendasar menyatakan bahwa sumberdaya yang bernilai, langka atau unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan dengan asumsi dasar heterogenitas dan immobility sumberdaya tersebut. Hasil kajian atas penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa dengan memiliki kinerja yang superior yang didasarkan pada kapabilitas yang spesifiki, maka perusahaan akan memiliki keunggulan daya saing. Sedangkan yang dimaksud dengan kapabilitas yang perlu dimiliki harus memenuhi syarat bernilai, jarang, tidak mudah ditiru dan tidak tergantikan, selain itu juga harus bisa dieksploitasi. (Amit dan Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Dierickxdan Cool, 1989; Prahalad dan Hamel, 1990; Mahoney dan Pandian,1992; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Dari apa yang diuraikan, terlihat peran penting dari kapabilitas yaitu bukan saja sebagai basis keunggulan daya saing dan kinerja perusahaan yang superior, tetapi juga merupakan basis dalam menentukan strategi perusahaan (Paulus Wardoyo, Kesi Widjajanti, 2022).

Berdasarkan pendekatan *Resource-Based Theory* dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan dan menjaga keberlangsungan usaha (*going concern).*

**2.1.2 Keberlangsungan Usaha (*Going Concern*)**

Istilah going concern merupakan asumsi akuntansi yang mengharapkan sebuah usaha dapat berlanjut terus dalam waktu yang tak terbatas, juga disebut continuity. *G*oing concern adalah kelangsungan hidup suatu entitas bisnis, dimana suatu entitas dianggap mampu mempertahankan usahanya dalam jangka waktu yang panjang, dengan pengertian bahwa entitas tersebut tidak akan mengalami kebangkrutan dalam jangka waktu yang pendek. Indikasi dari terjadinya kebangkrutan merupakan indikasi yang nyata dari keraguan atau kesangsian terhadap kelangsungan hidup suatu entitas.

Kerugian perusahaan yang besar secara berulang, kekurangan modal kerja, ketidakmampuan perusahaan untuk membayar kewajibannya pada saat jatuh tempo dalam jangka pendek, kehilangan pelanggan utama, masalah perburuhan yang tidak biasa, merumahkan karyawan/PHK yang dapat membahayakan kemampuan perusahaan untuk beroperasi. Laporan keuangan perusahaan dengan *negative growth* mengindikasikan kecenderungan yang lebih besar kearah kebangkrutan.

Istilah *going concern* dapat diinterpretasikan dalam dua hal, yang pertama adalah *going concern* sebagai konsep dan yang kedua adalah *going concern* sebagai opini audit. Sebagai konsep, istilah *going concern* dapat diinterpretasikan sebagai kemampuan perusahaan mempertahankan kelangsungan usahanya dalam jangka panjang. Sebagai opini audit, istilah *going concern* menunjukkan auditor memiliki kesangsian mengenai kemampuan perusahaan untuk melanjutkan usahanya dimasa mendatang.

Di dalam memberikan opini audit *going concern* atas suatu perusahaan, auditor dihadapkan oleh dua tipe kesalahan, yaitu:

1. Laporan audit yang tidak memberikan opini *going concern* pada perusahaan yang kemudian bangkrut.
2. Laporan audit yang memberikan opini *going concern* pada perusahaan yang tidak mengalami kebangkrutan pada tahun berikutnya.

Auditor harus cermat dalam menganalisis semua faktor yang mengindikasikan masalah *going concern* dan menentukan apakah manajamen memiliki rencana yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Indikator yang mempengaruhi auditor dalam menerbitkan opini audit *going concern* antara lain:

1. Tren negative, seperti kerugian operasi yang berulang kali, defiseiensi modal kerja, arus kas negative, dan rasio keuangan utama yang buruk
2. Masalah internal seperti pemogokan kerja, hilangnya personil kunci, fasilitas dan produk yang sudah ketinggalan zaman, dan ketergantungan besar atas suksesnya suatu proyek.
3. Masalah eksternal, seperti kehilangan waralaba atau paten utama, kehilangan pelanggan dan pemasok utama serta kerugian yang tidak diasuransikan
4. Masalah lain-lain, seperti gagal bayar pinjaman, ketidakmampuan membayar dividen, restrukturisasi utang, pelanggaran undang-undang dan peraturan, serta ketidakmampuan untuk membeli dari pemasok secara kredit
5. Perubahan signifikan dalam pasar kompetitif dan daya saing produk klien.

SPAP – PSA No. 30 memberikan pedoman kepada auditor tentang dampak kemampuan satuan usaha dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya terhadap opini auditor, antara lain:

1. Jika auditor yakin bahwa terdapat kesangsian mengenai kemampuan satuan usaha dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka waktu yang pantas, auditor harus:
2. Memperoleh informasi mengenai rencana manajemen yang ditujukan untuk mengurangi dampak kondisi dan peristiwa tersebut.
3. Menentukan apakah rencana tersebut dapat secara efektif dilaksanakan.
4. Jika manajemen tidak memiliki rencana yang mengurangi dampak kondisi dan peristiwa terhadap kemampuan satuan usaha dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, auditor mempertimbangkan untuk memberikan pernyataan tidak memberikan pendapat (*disclaimer*).
5. Jika manajemen memiliki rencana tersebut, langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh auditor yaitu menyimpulkan bahwa efektivitas rencana tersebut, diantaranya:
6. Jika auditor berkesimpulan rencana tersebut tidak efektif, auditor menyatakan tidak memberikan pendapat (*disclaimer*).
7. Jika auditor berkesimpulan rencana tersebut efektif dan klien mengungkapkan dalam catatan laporan keuangan, auditor menyatakan pendapat wajar tanpa pengecualian (*unqualified opinion with emphasis of matter paragraph*).

Maulana, F., & Meiden, C. (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 kesesuian mencapai 75%. Sedangkan rencana manajemen yang dilakukan PT. Intraco Penta, Tbk. sangat sesuai dengan indikator rencana manajemen dalam PSA 30 dan besarnya tingkat kesesuian mencapai 75% pada tahun 2018 dan 100% pada tahun 2019. 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. Sedangkan rencana manajemen telah dilaksanakan sangat patuh dan konsisten oleh PT. Intraco Penta, Tbk. dan besarnya tingkat kepatuhan atau konsistensi mencapai 75% untuk tahun 2018 dan 100% untuk tahun 2019. Saran yang dapat peneliti berikan agar keluar dari kemelut opini audit *Going Concern* seperti strategi saham sebaiknya meminta pemegang saham menambah modal dan strategi hutang sebaiknya melakukan negoisasi atau *rescheduling* pembayaran hutang.

**2.1.3 Strategi Inovasi**

ManajemenStrategi dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang berkesinambungan dalam memformulasikan, menerapkan dan mengevaluasi atas serangkaian keputusan serta tindakan yang diambil dengan memperhatikan perubahan lingkungan dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dikutip dari buku Inovasi Ala Jondri, Akmal (2021), menurut Everett M. Rogers, inovasi adalah merupakan sebuah ide, gagasan, objek dan praktek yang dilandasi dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok tertentu untuk diaplikasikan atau diadopsi. Secara sederhana, inovasi adalah suatu hal yang sebelumnya tidak ada dan baru. Berikut jenis-jenis inovasi yang bisa dipahami.

1. *Incremental Innovation*

*Incremental innovation* ini adalah yang paling umum, jenis ini memanfaatkan teknologi dengan cara meningkatkan value suatu produk yang telah ada.

1. *Disruptive Innovation*

*Disruptive innovation* biasanya mengimplementasi atau menerapkan teknologi, proses, atau model bisnis baru ke industri yang sudah ada.

1. *Architectural Innovation*

Jenis *architectural innovation* mengambil teknologi, kemampuan, serta pengetahuan produk sebelumnya kemudian menerapkannya pada produk baru di dalam pasar yang berbeda. Inovasi ini dilakukan oleh perusahaan demi mengurangi resiko.

1. *Radical Innovation*

*Radical innovation* mengubah secara skala besar. Tujuannya adalah menciptakan produk yang tidak berkaitan dengan produk lama atau sebelumnya.

Ahmed, P.K and Shepherd, C.D. (2010) inovasi perusahaan dapat menghasilkan R&D (*Research and Development*), produksi serta pendekatan pemasaran dan akhirnya mengarah kepada komersialisasi inovasi tersebut. Dengan kata lain inovasi adalah proses mewujudkan ide baru, yang berbeda dengan yang dulu, dengan cara produksi atau dengan membuatnya menjadi nyata, dimana inovasi termasuk generasi evaluasi, konsep baru dan implementasi. Dimana penggunaan metode baru dan berbeda serta teknologi untuk meningkatkan kualitas biaya atau lebih rendah, untuk memenuhi atau melampaui target perusahaan.

Ahmed, P.K and Shepherd, C.D. (2010) inovasi tidak hanya terbatas pada benda atau barang hasil produksi, tetapi juga mencakup sikap hidup, perilaku, atau gerakan-gerakan menuju proses perubahan di dalam segala bentuk tata kehidupan masyarakat. Jadi, secara umum, inovasi berarti suatu ide, produk, informasi teknologi, kelembagaan, perilaku, nilai-nilai, dan praktik-praktik baru yang belum banyak diketahui, diterima, dan digunakan atau diterapkan oleh sebagian besar warga masyarakat dalam suatu lokalitas tertentu, yang dapat digunakan atau mendorong terjadinya perubahan-perubahan di segala aspek kehidupan masyarakat demi terwujudnya perbaikan mutu setiap individu dan seluruh warga masyarakat yang bersangkutan.

Kualitas inovasi dapat dinilai sesuai dengan tujuan perusahaan dan hasil kegiatan organisasi. Misalnya, produk baru R&D, rantai kerja dan pembaharuan pendekatan kerja semua wilayah perusahaan yang inovatif. Ahmed dan Zairi (2000) mengemukakan bahwa kualitas inovasi harus mencakup 1) Produk/Jasa kualitas : Peningkatan nilai pelanggan, kebutuhan konsumen, kualitas produk, peningkatan pengembalian investasi produk, dan kinerja produk. 2) Proses Kualitas Operasi : Waktu rilis yang tepat, *upgrade* (proses) produktifitas , penataan personil dan produk pembangunan, dan target kontrol serta fleksibilitas. 3) Mutu Manajemen : Penerimaan karyawan, memahami kebutuhan pelanggan, penjualan produk-produk inovatif dan tingkat keberhasilan inovasi.

Strategi Inovasi APF yang merupakan produsen poliester yang paling progresif, fleksibel, dan terintegrasi penuh di Indonesia, dengan teknologi poliester yang canggih, dapat memberikan solusi untuk permintaan pakaian jadi, perabotan, dan tekstil industri yang selalu berubah, Optimalisasi proses dan kapabilitas melalui teknik *continuous improvement*, bauran produk, layanan teknis pelanggan, *Co-branding*, RnD yang berpusat pada pelanggan merupakan langkah APF dalam bertahan di kondisi ketidakpastian.

Untuk meningkatkan profitabilitas melalui upaya bersama untuk meningkatkan daya saing biaya, meningkatkan bauran produk dan marjin

* Optimalisasi bauran produk melalui inovasi produk yang berkelanjutan, penciptaan produk baru dengan sifat fungsional untuk memenuhi preferensi dan aplikasi pelanggan yang terus berubah.
* Upaya R&D dan pemasaran berkelanjutan Perusahaan menjadikan *"Product Company“* dengan nilai tambah dan produk khusus dan menjauh dari segmen komoditas.
* Penciptaan permintaan melalui integrasi dan kemitraan kolaboratif dengan pelanggan hilir untuk menciptakan rantai pasokan yang andal untuk memenuhi permintaan merek global terkemuka.
* Pengembangan organisasi dan sumber daya manusia untuk memanfaatkan potensi penuh dari sumber daya manusia yang tersedia untuk mencapai tujuan bisnis.

Inez, G., dkk (2023) mengajukan argument bahwa 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 dituntut 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.

**2.1.4 Kinerja Perusahaan**

**2.1.4.1 Kinerja**

Sampurno (2010) Kinerja adalah hasil akhir dari aktivitas dan kinerja perusahaan adalah akumulasi hasil akhir dari seluruh aktivitas dan proses kerja dari perusahaan. Atau kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Pengukuran kinerja perusahaan mempunyai manfaat antara lain: (1) meningkatkan kemampuan untuk kepuasan customer, (2) dampak terhadap reputasi perusahaan, dan (3) pengetahuan atau kemampuan organisasi. Kinerja perusahaan penting untuk diukur karena manajemen perlu memahami faktor-faktor apa saja yang mempunyai kontribusi terhadap kinerja perusahaan yang tinggi atau sebaliknya untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja perusahaan rendah. Perusahaan akan tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan bila perusahaan tersebut memiliki manajemen kinerja yang baik dengan sistem kontrol yang efektif (Sampurno, 2010).

Kinerja organisasi yang baik merupakan tujuan dari setiap perusahaan. Menurut Wirawan (2009), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Faktor internal karyawan yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik serta kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh misalnya keterampilan, pengetahuan, dan etos kerja, pengalaman dan motivasi kerja setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Faktor internal karyawan ini menentukan kinerja pegawai
2. Faktor lingkungan internal perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya karyawan memerlukan dukungan perusahaan tempat mereka bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Misalnya kompensasi, visi dan misi perusahaan dan modal.
3. Faktor lingkungan eksternal perusahaan adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal perusahaan yang mempengaruhi kinerja. Misalnya krisis ekonomi, budaya masyarakat dan lain halnya.

Faktor faktor internal besinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal perusahaan dan faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan. Sinergi ini mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan kemudian menetukan kinerja perusahaan

**2.1.4.2 Kinerja Keuangan**

Fahmi (2011) Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Seperti dengan membuat suatu laporan keuangan yang telah memenuhi standar dan ketentuan dalam Standar Akuntansi Keuangan.

Kinerja keuangan merupakan salah satu alat ukur yang digunakan untuk mengukur suatu kualitas perusahaan. Pengukuran terhadap kinerja perusahaan diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan baik atau buruk. Pengukuran kinerja keuangan yang digunakan dalam penelitian ini seperti terlihat pada Tabel 1.3 Iktisar Data Keuangan Penting APF pada Bab 1.

**2.1.4.3 Penilaian Kinerja Perusahaan**

Terdapat berbagai teknik analisa, yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja sebuah perusahaan. Akan tetapi, perlu disadari bahwa teknik yang berbeda akan sesuai dengan tujuan yang berbeda.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: (1). perspektif keuangan (*financial perspective*), (2). perspektif pelanggan (*customers perspective*), (3). perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta (4). perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perspective*).

Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan dimana keunggulan *Balanced Scorecard* dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan.

Tolak Ukur dalam *Balance Scorecard*, melalui 4 (empat) dimensi utama, yaitu:

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*) Merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh setiap organisasi bisnis. Sasaran perspektif keuangan dibedakan dalam masing-masing tahap dalam siklus bisnis yaitu : *growth* (berkembang), *sustain stage* (bertahan) dan *harvest* (panen).
2. Perspektif Pelanggan (*customers perspective*) Merupakan tonggak penting untuk mencapai kejayaan dalam aspek keuangan. Sebab tanpa pelanggan, sebuah organisasi bisnis tak lagi punya alasan untuk meneruskan nafasnya. Demikianlah untuk mencapai kesuksesan, perusahaan juga mesti memetakan sejumlah ukuran keberhasilan dalam dimensi pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process perspective*) Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan *Balanced scorecard* sebagai berikut pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan *Balanced scorecard* akan selalu mengindentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya. Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada customer, komputerisasi proses layanan kepada customer, dan penerapan insfrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada customer.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengindentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Intinya akan berfokus pada pengembangan kapabilitas SDM, potensi kepemimpinan dan kekuatan kultur organisasi untuk terus dikembangkan ke titik yang optimal. Dengan kata lain, perspektif ini akan meletakkan sebuah pondasi yang kokoh agar sebuah organisasi bisnis terus bisa unggul.

Witjaksono dan Amir (2022) menjelaskan bahwa menghadapi dinamika pangsa pasar global, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif dan didukung dengan faktor penting yaitu memanfaatkan teknologi dan melakukan strategi inovasi untuk dapat menciptakan atau mempertahankan daya saingnya, terutama bagi perusahaan manufaktur. Hal ini juga didorong dengan performa kinerja perusahaan yang dapat diukur, seperti kinerja keuangan dalam beberapa indikator, pertumbuhan penjualan, dan pengukuran keuntungan asset, dan pengembalian penjualan. Hubungan antara strategi inovasi dan kinerja perusahaan dengan metode Analisis Regresi dan Structural Equation Modeling (SEM) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi proses dan inovasi produk mempunyai pengaruh langsung pada kinerja perusahaan. Inovasi proses dan inovasi produk merupaka inovasi yang dianggap paling tepat dan mempunyai hubungan paling kuat terhadap kinerja keuangan di perusahaan manufaktur.

**2.2 Telaah Penelitian Sebelumnya**

Beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan evaluasi strategi bisnis pada masa pandemi Covid-19, manajemen strategi: kajian teori *Resources Based Vie,* analisis daya saing industri tekstil dan produk tekstil (TPT), implementasi manajemen strategik dan hubungannya dengan keberlangsungan *(Going Concern)* usaha, pemilihan strategi, analisis strategi inovasi dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan, serta formulasi strategi bersaing telah dikaji oleh beberapa peneliti sebelumnya sehingga bisa dijadikan referensi untuk acuan atau perbandingan dari penelitian ini.

**Tabel 2.1**

**Telaah Penelitian Sebelumnya**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Peneliti | Hasil Penelitian |
| 1. 1 | Laras Ayu Kinanti/2022 | Hasil penelitian menunjukan bahwa UMKM WAP menerapkan strategi diversifikasi usaha dan bauran pemasaran pada masa Pandemi Covid-19. Berdasarkan pengukuran kinerja terhadap strategi diketahui bahwa strategi bisnis yang diterapkan UMKM WAP dapat memberikan arus kas masuk kepada unit usaha sehingga UMKM WAP dapat melakukan kegiatan operasional dan mempertahankan keberlangsungan usahanya pada masa pandemi Covid-19. |
| 1. 2 | Rima Elya Dasuki/2021 | Perkembangan teori *Resource Based View* dalam manajemen strategi dan menganalisis lingkungan internal dilihat dari sudut kekuatan dan kelemahan yang akan membantu perusahaan agar mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada dan mampu menghindari ancaman yang mungkin timbul, serta menganalisis kapabilitas perusahaan dimana akan mempengaruhi produk akhir yang meliputi skill, kapasitas dan sumber daya yang dinamis. |
| 1. 3 | Dwi Resti Pratiwi/2020 | Hasil penelitian diketahui bahwa salah satu permasalahan terbesar terhambatnya daya saing TPT Indonesia ialah ketergantungan industri ini terhadap bahan baku impor yang mengakibatkan harga ekspor menjadi kurang kompetitif, selain kebijakan membatasi aliran bahan baku impor yang masuk, pemerintah juga perlu mendorong perkembangan industri hulu dalam negeri agar dapat bersaing dengan negara lain, kurang berkembangnya industri hulu bisa disebabkan berbagai macam faktor baik dari sisi sumber daya manusia (SDM), teknologi dan harga bahan baku seperti gas. Dari sisi teknologi, pemerintah diharapkan untuk terus memantau dan membantu perkembangan teknologi. Hal ini dapat dilakukan dengan menjalankan kembali program peremajaan mesin dan teknologi industri dalam hal restrukturisasi mesin pada industri TPT. Terkait energi, pemerintah harus memastikan harga khusus energi gas pada industri TPT terlaksana dan juga memberikan pasokan energi yang memadai untuk industri TPT agar produktivitas tekstil dapat meningkat dan memberikan daya saing yang kuat pada ekspor tekstil Indonesia |
| 1. 4 | Mutinda, Dedi, Junaidi, Mohammad/2020 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat Implementasi Manajemen Strategik berada pada kategori tinggi, hasil uji statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Implementasi Manajemen Strategik dengan Keberlangsungan (*Going Concern*) Usaha |
| 1. 5 | Andi Susanto, Arief Daryanto, Bagus Sartono/2017 | Hasil analisis ANP-BOCR menunjukkan bahwa strategi prioritas peningkatan daya saing industri TPT adalah perbaikan iklim usaha dan pemberian insentif dalam rangka investasi bahan baku, bahan penolong, aksesoris dan mesin/peralatan untuk skenario standar, optimistis dan pesimistis serta peningkatan ekspor dan perluasan pasar melalui kebijakan perdagangan dan kerjasama luar negeri untuk skenario realistis. Alternatif strategi yang paling rendah prioritasnya untuk semua skenario adalah peningkatan inovasi dan litbang serta kolaborasi lembaga penelitian, pemerintah, industri dan universitas serta peningkatan akses sumber modal dan penguatan dukungan pasar dan institusi keuangan. Hasil analisis rater agreement menunjukkan seluruh responden pakar memiliki kesepakatan yang tinggi terhadap prioritas strategi yang ditetapkan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien Kendall’s W lebih dari 0.38. |
| 1. 6 | Mohamad Soleh/2008 | Hasil analisis terlihat bahwa kelima hipotesis diterima. Orientasi kepemimpinan terbukti berpengaruh positif terhadap strategi investasi, dan berpengaruh langsung pada tingkat investasi dan kinerja perusahaan. Straegi inovasi terbukti berpengaruh positif terhadap tingkat investasi dan tingkat investasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan |
| 1. 7 | N Hutasoit/2006 | Strategi perusahaan yang dijalankan selama ini adalah inovasi di segala bidang dan melakukan produksi dengan biaya rendah sambil terus menerus menciptakan produk dan aplikasi produk baru. Untuk memformulasikan strategi bersaing, perlu dilakukan analisis seperti analisis eksternal yang terdiri dari analisis karakteristik industri, kekuatan bersaing, kekuatan penentu, faktor kunci sukses, dan peta grup stategi. Analisis internal terdiri dari analisis kapabilitas fungsional, rantai nilai, dan posisi relatif. Perusahaan tetap perlu secara kontinyu mengevaluasi strategi yang selama ini sudah di jalankan guna mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya. Agar perusahaan bisa mendapatkan penjualannya serta tetap dapat bertahan di dalam industri tekstil dan produk tekstil dalam persaingan yang sangat ketat karena jumlah perusahaan dalam industri tekstil ini sangat banyak, maka beberapa alternatif strategi dapat mulai di jalankan seperti lebih mengembangkan penjualan domestik dengan tetap melanjutkan dan meningkatkan penjualan ekspornya dan mengembangkan teknologi informasi dengan menggunakan *ecommerce.* |

**BAB III**

**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan suatu kegiatan ilmiah yang terencana, tersturktur sistematis dan juga memiliki tujuan yang praktis maupun teoritis. Metode penilitian dikatakan “ilmiah” karena penelitian dilakukan dengan menggunakan aspek teori dan juga ilmu, dan dikatakan “terencana” karena sebuah penelitian harus direncanakan dengan memerhatikan dana, tempat, data waktu.

Penelitian menurut John Creswell (2008) adalah proses yang bertahap, bersiklus yang dimulai dengan identifikasi isu yang akan diteliti. Setelah peneliti mendapatkan masalah yang akan diteliti, kemudian peneliti melakukan review bahan kepustakaan ataupun teori, sesudah melakukan hal tersebut peneliti menentukan dan memperjelas tujuan penelitian. Tahap berikut nya yang dilakukan adalah mengumpulkan dan menganalisa data, setelah itu peneliti menafsirkan data yang diperoleh / menginterpretasikan data. Ujung dari penelitian dan dari tahap-tahap yang telah dilakukan adalah laporan hasil penelitian, yang kemudian dapat digunakan oleh pembaca, akademisi. Semua proses dari awal penelitian hingga akhirnya laporan penelitian, dilakukan dengan teratur dan juga sistematis.

**3.1 Desain Penelitian**

Cresswell (2008) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelusuran atau pendekatan untuk memahami dan mengeksplorasi suatu gejala sentral. Untuk mengetahu gejala sentral tersebut, peneliti melakukan interview ataupun wawancara kepada responden penelitian atau partisipan dengan cara mengajukan pertanyaan yang umum dan luas. Semua informasi berupa teks atau kata yang didapatkan dari partisipan dikumpulkan, kemudian data yang diperoleh dianalisis. Hasil analisis tersebut dapat berupa deksripsi, atau data yang berbentuk tema-tema. Berdasarkan data tersebut, peneliti kemudian menerjemahkan / menginterpretasikan secara mendalam untuk menangkap makna yang dimaksudkan oleh responden/partisipan. Setelah itu, peneliti melakukan *self-reflection*  dan menjabarkannya dengan penelitian-penelitian ilmuwan yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil akhir dari penelitian kualitatif adalah laporan sistemati dalam bentuk tertulis.

Adapun tahapan penelitian menurut Neuman (2000) adalah proses penelitian yang dilakukan secara bertahap. Proses awalnya dimulai dari pemilihan topik penelitian, kemudian topik berkembang dan mengerucut menjadi lebih spesifik, sesudah topiknya mengerucut maka dilanjutkan dengan mencari sumber-sumber ilmiah dan penelitian terdahulu/jurnal. Setelah mendapatkan gambaran penelitian melaui jurnal, kemudian peneliti melakukan pengumpulan data, analisis data, penafsiran data dan tahap terakhir adalah membuat laporan penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode kualitatif dan pendekatan deskriptif dipilih karena peneliti akan menjelaskan suatu kejadian, fenomena, dan keadaan sosial secara mendalam yang diperkuat dengan adanya data, informasi, ataupun keterkaitan lainnya yang berhubungan dengan strategi inovasi yang diterapkan APF. Dengan desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus, karena objek dan fenomena yang diteliti akan menjelajahi serangkaian proses atau kegiatan yang melibatkan banyak individu serta dilakukan dengan menyeluruh dan komprehensif. Sumber pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari Informan jajaran manajemen APF, dan data sekunder diperoleh dalam literatur, jurnal atau artikel dan sumber data lain yang ditemukan melalui search *engine*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, studi dokumentasi dan studi literatur. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mendala secara terstruktur kepada pihak-pihak yang memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk menjawab pertanyaan peneliti terkait dengan strategi inovasi APF.

Alasan yang digunakan peneliti dalam memilih metode ini adalah: (1) metode ini sesuai dengan jenis penelitian yang dilakukan, (2) penelitian ini menuntut peneliti untuk observasi langsung ke lapangan dalam memperoleh data, (3) menggunakan metode ini peneliti dapat mengungkap semua fenomena dan keadaan serta data yang diperoleh dideskripsikan apa adanya.

**3.2 Setting Penelitian**

Setting penelitian ini adalah studi kasus yang akan dilakukan di PT APF Kaliwungu yang beralamat Jalan Raya Kaliwungu Km. 19 Kaliwungu, Kendal, Jawa Tengah dan peneliti lebih mengandalkan wawancara langsung.

**3.3 Pemilihan Informan**

Subjek dari penelitian yang akan dilakukan adalah informan. Informan adalah seorang yang benar-benar mengetahui mengenai permasalahan tertentu yang dapat dijadikan sebagai sumber informasi yang jelas, akurat dan terpercaya (Moelong, 2007). Pada penelitian ini informan yang akan dijadikan subjek penelitian sebanyak 8 orang dengan dasar pemilihan informan adalah orang yang memiliki kapasitas dan kapabiltas dalam penerapan strategi inovasi di APF. Berikut adalah daftar informan pada penelitian ini :

**Tabel 3.1**

**Daftar Informan Penelitian**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Keterangan Informan | | Jumlah |
| (1) | (2) |  | (3) |
| 1 | Head of Business Communications and PR | R1 | 1 orang |
| 2 | Manager Finance | 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 |
| **JUMLAH** | | | **8 orang** |

**3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah:

**3.4.1 Wawancara mendalam (*in depth interview*).**

Wawancara mendalam digunakan sebagai teknik pengumpulan data menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Dengan pedoman pertanyaan yang sudah dibuat diharapkan pertanyaan dan pernyataan responden lebih terarah dan memudahkan untuk rekapitulasi catatan hasil pengumpulan data penenelitian. Pada penelitian ini diperlukan adanya wawancara mendalam guna memperoleh data penelitian dengan informan sebanyak 8 orang sesuai yang telah diuraikan pada point sebelumnya dengan harapan akan mendapatkan informasi yang akuntabel dengan memperhatikan protokol wawancara sebagai pedoman dalam melakukan wawancara mendalam ini.

Berikut daftar pertanyaan yang diajukan kepada informan kunci yang berkaitan dengan persoalan penelitian dalam penelitian ini:

**Tabel 3.2**

**Daftar Pertanyaan Persoalan Penelitian Pertama**

|  |  |
| --- | --- |
| **(P1)** | **PERTANYAAN** |
| Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung? | 1. Dalam kapasitas Saudara, apakah Saudara yakin akan keberlangsungan usaha APF? Jika yakin lanjut ke pertanyaan berikutnya |
| 2. Apa yang membuat Saudara yakin? |
| 3. Apakah upaya APF dalam mengatasi ketidakpastian dunia usaha sudah optimal? dan upaya apa yang sudah Saudara lakukan untuk menjaga keberlangsungan usaha APF? |
| 4. Jika Saudara tidak yakin akan keberlangsungan usaha APF, kenapa? |
| 5. Permasalahan apa yang dapat menggagalkan keberlangsungan usaha APF? |
| 6. Dalam dunia usaha kondisi tidak bisa dijamin selalu ideal, terkadang tidak dapat dikendalikan, terdapat banyak hal yang tidak dapat dicegah, namun yang bisa dilakukan adalah mengurangi dampaknya. Dalam menjamin keberlangsungan usaha bagi shareholder dan stakeholder, menurut Saudara apakah APF sudah memiliki sistem manajemen yang berfokus pada memastikan keberlangsungan usaha agar potensi penghentian operasional tidak terjadi? |

**Tabel 3.3**

**Daftar Pertanyaan Persoalan Penelitian Kedua**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **P2** | **Pertanyaan R1&R2** | **Pertanyaan R3&R4** | **Pertanyaan R5&R6** | **Pertanyaan R7&R8** |
| Strategi seperti apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian? | 1. Menurut Saudara apakah APF sudah memiliki strategi yang tepat dalam menghadapi kondisi ketidakpastian usaha saat ini? | | | |
| 2. Jika sudah, sebutkan contoh strategi yang sudah diterapkan | | | |
| 3. Merujuk dari Laporan Tahunan APF tahun 2018 - 2022, dimana APF mencatat kerugian berturut-turut pada tahun 2019 - 2020. Faktor utama / dominan apakah yang menyebabkan kerugian tersebut? Dan apakah karena strategi yang sudah ditetapkan belum tepat? | 3. Sebutkan langkah apa yang akan diambil jika tren kinerja karyawan menurun? | 3. Sebutkan langkah yang akan diambil di bagian Produksi dan RnD jika produktifitas dan kualitas produk menurun? | 3. Berkaitan implementasi sistem ERP yang ada di APF yaitu SAP S/4 HANA - APF Rise apakah sudah berjalan lancar dan mampu menjawab tantangan manajemen dalam hal akurasi, kecepatan data informasi yang disajikan? |
| 4. Agar Kerugian tidak terjadi lagi di masa yang akan datang, dan APF bisa memperoleh keuntungan yang optimal, apakah strategi yang sudah ada perlu dikembangkan dan yang seperti apa? | 4. Apakah sudah ada parameter yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan? Apakah sudah memenuhi penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: (1). perspektif keuangan (*financial perspective*), (2). perspektif pelanggan *(customers perspective*), (3). perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspectiv*e), serta (4). perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)? | 4. Apakah APF sudah melakukan berbagai inovasi agar mampu memenuhi/mengikuti kebutuhan pasar dan apakah inovasi tersebut termasuk kategori inovasi yang berkualitas? | 4. Sebagai salah satu perangkat lunak perencanaan sumber daya perusahaan yang komprehensif; dengan investasi proyek implementasi yang tidak sedikit, apakah sebanding dengan manfaat yang akan diterima APF? |
| 5. Sebutkan upaya yang akan dilakukan jika ada tekanan dari Manajemen dalam efektifitas kerja dan efisiensi biaya di bagian Saudara? | | | |
| 6. Strategi Inovasi yang sudah dilakukan khususnya dilingkup kerja Saudara untuk mendukung keberlangsungan usaha APF? | | | |

**3.4.2 Observasi**

Selanjutnya peneliti melakukan observasi agar dapat mengumpulkan data yang berkualitas dan cukup, peneliti harus jeli melakukan observasi di lapangan untuk melihat berbagai kejadian yang relevan dengan fenomena penelitian. Peneliti menyiapkan diri untuk memahami apa yang harus diobservasi dengan berpedoman pada masalah dan persoalan penelitian yakni penerapan strategi inovasi untuk menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*) di APF.

**3.4.3 Arsip/Data Sekunder**

Meneliti arsip/data sekunder, data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diambil secara tidak langsung dari sumber data. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh melalui studi dokumentasi, buku-buku, arsip, literatur, jurnal, artikel dan dokumen-dokumen lainnya yang berhubungan dengan penelitian.

**3.4.4 Alat-alat Penunjang**

Dalam penelitian ini terdapat sarana/alat-alat penunjangyang dibutuhkan demi kelancaran proses penelitian. Alat bantu pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah kamera, alat tulis, laptop dan email (surat elektronik).

**3.5 Kredibilitas Penelitian**

**3.5.1 Triangulasi**

Teknik kredibilitas data yang akan dilakukan adalah dengan *triangulation. Triangulation* adalah menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penelitian. Peneliti dapat menggunakan berbagai sumber data, teori, metode dan investigator agar informasi yang disajikan konsisten. Oleh karena itu, untuk memahami dan mencari jawaban atas pertanyaan penelitian, peneliti dapat mengunakan lebih dari satu teori, lebih dari satu metode pengumpulan data (*interview*, observasi dan analisis dokumen).

Di samping itu, peneliti dapat melakukan interview informan dari bawahan sampai atasan dan menginterpretasikan temuan dengan pihak lain. Adapun Iskandar (2009) menyampaikan ada dua jenis triangulasi yaitu: (1) Triangulasi sumber yakni mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data dari beberapa sumber dideskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama, mana pandangan yang berbeda dan mana yang spesifik dari sumber data tersebut. (2) Triangulasi Teknik yakni menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, kemudia dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner. Bila dengan teknik yang berbeda diperoleh data yang berbeda-beda maka peneliti melakukan diskusi lanjut kepada sumber data untuk memastikan yang benar. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dimana data yang didapat berdasarkan dari wawancara dengan beberapa informan kunci, observasi dan dari dokumen arsip yang mendukung penelitian.

**3.6 Teknik Analisis dan Interpretasi Data**

Pada penelitian kualitatif dengan teknik studi kasus, penelitian melibatkan deskripsi yang detail terhadap setting penelitian maupun individu yang diteliti, kemudian baru dianalisis datanya berdasarkan masalah yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2017) analisis data merupakan suatu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi dengan mengorganisasikan kedalam kategori dan dijabarkan menjadi unit-unit dan untuk selanjutnya dilakukan sintesa dan menyusun kedalam pola, selanjutnya memilih point penting dan menarik kesimpulan. Dalam melakukan analisis data pada penelitian ini dilakukan beberapa langkah yaitu dengan cara :

1. Reduksi data ;

Reduksi data yakni merangkum, memilih yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengelompokkan data.

1. Penyajian data ;

Pada tahap penyajian data mulai dilakukan pemahaman atas data yang telah didapatkan dengan berpegang pada koherensi antara temuan saat wawancara mendalam, observasi dan arsip/data sekunder yang ada di mana dalam hal ini mengaitkan strategi inovasi yang dilakukan APF dalam menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*). Penyajian data dapat dilakukan dengan teks yang bersifat naratif.

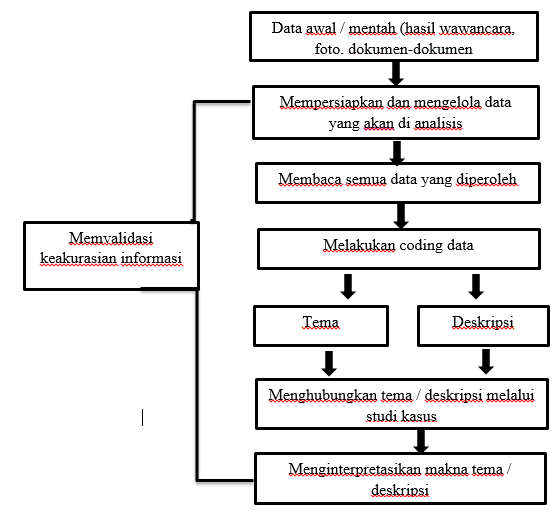
1. Penarikan kesimpulan.

Penarikan kesimpulan yakni dengan interpretasi dan menyajikan data informasi yang telah diperoleh pada saat tahap wawancara mendalam dan observasi tersebut dengan tetap memperhatikan berbagai teori yang ada dengan berpegang pada konsep triangulasi atau mengecek kembali data yang diperoleh dari narasumber yang selanjutnya disepakati bersama dengan berbagai sumber data tersebut.

Adapun tahapan analisis data dan interpretasi data menurut Cresswel di golongkan dalam bagan sebagai berikut.

**Gambar 3.1**

**Tahapan Analisis Data dan Interpretasi (Cresswel, 1995)**



Adapun tahap – tahap nya secara detail adalah: (1) pertama mengorganisasikan dan menyiapkan data untuk dianalisis. Hal ini melibatkan proses menerjemahkan hasil wawancara, menyeleksi material, mengetik note atau menyeleksi dan membagi-bagi data berdasarkan sumber informasi yang berbeda. Kedua (2) adalah membaca semua data yang ada, menerjemahkan ide general dari partisipan, apakah ide yang mereka ungkapkan, kedalaman, *credibility*, dan kegunaan informasi nya. Tahap ketiga (3) adalah melakukan *coding* proses. *Coding* adalah proses mengelola material yang diperoleh peneliti kedalam segmen-segmen teks sebelum menerjemahkan maknanya dalam informasi (Rossman & Rallis, 1998). Kegiatan ini melibatkan pengambilan data atau foto secara bersamaan selama proses koleksi data dan melabeli kategori yang ada dengan istilah-istilah, termasuk istilah berdasarkan bahasa asli yang digunakan oleh partisipan.

Coding secara lebih rinci dijabarkan oleh Tesch (1990), ada 8 tahap yang berguna untuk melakukan coding, yakni (a) bacalah semua transkrip dengan teliti, dapatkan semua yang ada sehingga terkadang akan mendapatkan ide dari hal tersebut, (b) ambil dokumen yang paling menarik, paling singkat, kemudian tanyakan pada diri sendiri mana “makna apakah yang ada? Dokumen ini membahas tentang apa?” setelah itu tulislah apa yang didapatkan. Ketiga (c) ketika beberapa bahan dari beberapa partisipan telah diselesaikan, maka buatlah daftar semua topiknya dan kelompokkan topik-topik yang sama. Kemudian (d) ambillah daftar topik dan fokuslah pada data, singkatlah topik menjadi sebuah kode dan tulislah kode sesuai dengan bagian penelitian yang sesuai. Kelima (e) adalah menemukan susunan kata yang paling *descriptive* untuk topik yang dituju menjadi sebuah kategori, kemudian (f) buatlah keputusan final untuk mempersingkat masing-masing kategori dan membuat alphabet kode. Ketujuh (f) susunlah data / materi yang telah ada dalam satu tempat dan buatlah susunan preliminary analisis, terakhir (g) buatlah kode ulang untuk data yang ada.

Tahapan analisis data dan interpretasi yang keempat (4) adalah menggunakan proses coding untuk menghasilkan / menyusun deksripsi setting atau orang dengan baik sesuai kategori atau tema yang akan dianalisis. Deskripsi nya melibatkan detail informasi mengenai manusia, tempat, atau satu kegiatan. Peneliti dapat menyusun code untuk mendeskripsikannya. Selanjutnya (5) tahapan untuk mengembangkan bagaimana deskripsi dan tema akan direpresentasikan dalam naratif kualitatif. Tahapan terakhir (6) adalah membuat intrepretasi data dan memaknai data yang didapatkan. Tahapan ini sangatlah penting, dan juga mempunyai makna sebagai pembanding antara literatur dan teori dengan temuan informasi yang didapatkan selama penelitian.

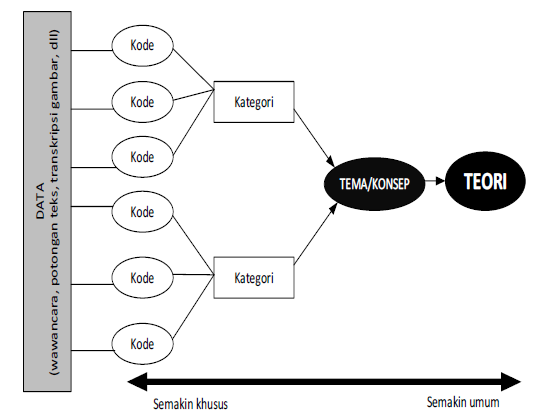
**3.6.1 Teknik Coding Kualitatif**

*Coding* diperlukan untuk menolong agar peneliti mampu melihat jawaban dari pertanyaan penelitiannya dari tumpukan data hasil wawancara yang biasanya jumlah katanya sangat banyak. Karena itu, diperlukan suatu metode untuk melakukan analisis kualitatif dalam rangka menghasilkan analisis yang kaya, dan *coding* adalah salah satu langkah awalnya. *Coding* dibutuhkan untuk menunjukkan keterkaitan antara data yang didapat dengan analisis yang dihasilkan

Sebuah kode harus terlebih dahulu dikategorikan dan disusun sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan sebuah teori atau penjelasan akan suatu fenomena. walaupun hasil akhirnya tampak sederhana, akan tetapi proses di dalamnya jauh lebih kompleks dari apa yang terlihat. Semakin kode mendekati teori maka istilah yang digunakan juga akan semakin umum. Dengan kata lain, jika kode biasanya diambil spesifik berdasarkan sebuah frase, maka pada kategori dan tema, penamaan akan semakin umum. Saldana menggambarkan proses *coding* sebagai berikut:

**Gambar 3.2**

**Proses *Coding* Menurut Saldana (2016)**

****

**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

**4.1.1 Gambaran Lokasi Penelitian**

Industri tekstil dan produk tekstil adalah industri yang menghasilkan berbagai serat, benang, kain, pakaian jadi tekstil, pakaian jadi rajutan, barang jadi tekstil dan barang jadi rajutan. Secara teknis, struktur industri tekstil dan produk tekstil (TPT) nasional dibagi menjadi tiga yaitu :

1. Sektor hulu (*upstream*)

Disektor hulu adalah pembuatan serat (*fiber*) dan pemintal (*spinning*), seperti serat kapas, serat sintetik, serat selulosa, dan bahan baku serat sintetik. Kebanyakan industri sektor hulu bersifat padat modal, berskala besar, jumlah tenaga kerja kecil/sedikit dan output per tenaga kerja besar.

1. Sektor menengah (*spinning*)

Sektor menengah meliputi bidang pemintalan, pertenunan dan pencelupan/penyempurnaan.

1. Sektor hilir (*downstream*)

Sektor hilir merupakan industri manufaktur pakaian jadi (*garment*) termasuk proses *cutting, sewing, washing* dan *finishing* yang menghasilkan *ready-made garment*. Pada sektor inilah yang paling banyak menyerap tenaga kerja sehingga sifat industrinya adalah padat karya.

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. Pengalaman berkolaborasi dan menciptakan solusi dengan pelanggan yang membuat APF yakin untuk menghadapi masa depan dengan optimisme baru.

Bidang Usaha: Industri kimia, serat sintetis, benang sintetis, pertenunan dan perajutan serta industri tekstil lainnya. Industri peralatan kedokteran dan kedokteran gigi serta perlengkapan lainnya.

Aktivitas Usaha: Perseroan merupakan salah satu manufaktur benang dan serat polyester terbesar dengan pangsa lebih dari 21% nasional dan menjadi pemasok bahan baku utama atas lebih dari 250 entitas usaha tekstil domestik dan lebih dari 150 entitas manca negara dengan skala besar, menengah,dan kecil.

Fokus Usaha: Selama lebih dari 40 tahun terbukti konsisten dalam menyuplai komoditas dengan kualitas terbaik memberikan kepercayaan diri APF untuk bertransformasi menjadi PRODUCT COMPANY dengan fokus pada produk bernilai tambah dengan area utama pengembangan tekstil dengan orientasi: *sustainability, protection, comfort, functional dan technical*

Perusahaan berkedudukan di Kendal, Jawa Tengah dengan pabrik yang berlokasi di Kendal, Jawa Tengah dan Karawang, Jawa Barat. Kantor perwakilan Perusahaan berlokasi di Gedung “The East”, Lantai 35, Jl. DR. Ide Anak Agung Gde Agung Kav. E-3 No. 1, 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 4.1

**Tabel 4.1**

**Komposisi Karyawan**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Berdasarkan tingkat manajerial | 2022 | | 2021 | | 2020 | |
| Tingkat Manajerial | Orang | % | Orang | % | Orang | % |
| Dewan Komisaris/Direksi | 5 | 0,14% | 4 | 0,11% | 4 | 0,11% |
| Manajer | 116 | 3,18% | 120 | 3,35% | 121 | 3,42% |
| Staf | 674 | 18,47% | 671 | 18,72% | 640 | 18,09% |
| Operator | 2854 | 78,21% | 2789 | 77,82% | 2773 | 78,38% |
| Total | 3649 | 100,00% | 3584 | 100,00% | 3538 | 100,00% |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Berdasarkan Kelompok Umur | 2022 | | 2021 | | 2020 | |
| Kelompok Umur | Orang | % | Orang | % | Orang | % |
| 46 Tahun atas | 1145 | 31,38% | 1245 | 34,74% | 1284 | 36,29% |
| 36 - 45 Tahun | 589 | 16,14% | 618 | 17,24% | 674 | 19,05% |
| 26 - 35 Tahun | 1068 | 29,27% | 1063 | 29,66% | 1079 | 30,50% |
| 18 - 25 Tahun | 847 | 23,21% | 658 | 18,36% | 501 | 14,16% |
| Total | 3649 | 100,00% | 3584 | 100,00% | 3538 | 100,00% |
| Rata-rata umur | 42 | | 43 | | 44 | Tahun |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Berdasarkan tingkat pendidikan | 2022 | | 2021 | | 2020 | |
| Pendidikan | Orang | % | Orang | % | Orang | % |
| S2/Paska Sarjana | 34 | 0,93% | 36 | 1,00% | 39 | 1,10% |
| S1/Sarjana | 333 | 9,13% | 320 | 8,93% | 303 | 8,56% |
| Diploma | 173 | 4,74% | 180 | 5,02% | 179 | 5,06% |
| SLTA | 2932 | 80,35% | 2846 | 79,41% | 2794 | 78,97% |
| SLTP | 161 | 4,41% | 181 | 5,05% | 197 | 5,57% |
| SD | 16 | 0,44% | 21 | 0,59% | 26 | 0,73% |
| Total | 3649 | 100,00% | 3584 | 100,00% | 3538 | 100,00% |
| Sumber: Laporan Keberlanjutan APF 2022 | | | | | | |

**4.1.2 Visi, Misi dan Budaya APF**

**VISI:**

Menjadi produsen polyester paling responsif dan inovatif melalui penciptaan nilai bagi pelanggan, karyawan, pemangku kepentingan, dan masyarakat.

**MISI:**

1. Menyelaraskan diri dengan kebutuhan global yang terus berubah melalui produk berstandar internasional
2. Memegang korporasi terhadap bisnis pelanggan dan tetap bersaing secara global melalui perbaikan kualitas layanan pelanggan dan inovasi berkelanjutan.
3. Menjadi korporasi yang bertanggung jawab dengan komitmen tinggi atas keberlanjutan usaha dengan menciptakan nilai tambah sosial, lingkungan dan perekonomian
4. Menjadi mitra dalam kemajuan untuk “sukses bersama” berdasarkan standar etika dan tata kelola perusahaan yang baik.

**Budaya APF**

Setiap perusahaan pasti memiliki budaya yang harus dilakukan oleh seluruh karyawannya untuk kemajuan perusahaan. Begitu pula dengan APF yang memiliki budaya yang disebut “ETIKA”. Berikut penjelasan mengenai budaya “ETIKA”:

1. “E”, huruf E ini merupakan inisial dari kata “Energik”

Yang artinya bahwa setiap karyawan memiliki jiwa penuh energi, semangat antusias dalm bekerja, dan meningkatkan diri sendiri.

1. “T”, huruf T ini merupakan inisial dari kata “Tanggung Jawab”

Yang artinya karyawan dapat diandalkan, berorientasi pada hasil, selalu menyelesaikan tugasnya.

1. “I”, huruf I ini merupakan inisial dari kata “Inisiatif”

Yang artinya karyawan memiliki ide kreatif, kemampuan pemecahan masalah yang dihadapi.

1. “K”, huruf K ini merupakan inisial dari kata “Kompeten”

Yang artinya setiap karyawan menunjukkan keterampilan pengetahuan dan sikap serta dimensi kompetensi dalam melakukan pekerjaan.

1. “A”, huruf A ini merupakan inisial dari kata “Amanah”

Yang artinya etiap karyawan yang bekerja di PT. Asia Pacific Fibers, Tbk. dapat dipercaya, jujur dalam perkataan maupun perbuatan, dan loyal.

**4.2 Profil dari Informan Kunci (Responden Kunci)**

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. Berikut gambaran profil dari informan kunci yang dengan persetujuan informan kami gunakan nama lain:

1. Informan 1/R1: Head of Business Communications and PR

Informan R1 merupakan Head of Business Communications and PR APF yang berkedudukan di kantor pusat Jakarta. Sehingga peneliti berasumsi bahwa informan R1 memiliki pemahaman dan pengalaman yang baik dalam menjalankan dan membangun strategi dari segala bentuk dan jenis komunikasi, baik yang terjalin dengan pihak eksternal maupun pihak internal di APF . Untuk Informan 1/R1 posisi ada di APF Jakarta sehingga tidak dilakukan wawancara langsung melainkan mengisi form kuisioner dan jawaban dikembalikan memalui email pada tanggal 18 Januari 2024.

1. Informan 2/R2: Manager Finance

Informan R2 merupakan Manager Finance yang berkedudukan di plant Kaliwungu. Sehingga peneliti berasumsi bahwa informan R2 memiliki pemahaman dan pengalaman yang baik dalam implementasi strategi inovasi di bagian Finance APF. Informan 2/R2 proses wawancara dilakukan secara langsung yaitu pada tanggal 29 Januari 2024.

1. Informan 3/R3: General Manager Industrial Relations

Informan R3 merupakan General Manager Hubungan Industrial yang berkedudukan di plant Kaliwungu. Sehingga peneliti berasumsi bahwa informan R3 memiliki pemahaman dan pengalaman yang baik dalam implementasi strategi inovasi di bagian Hubungan Industrial APF yang menjadi landasan penting untuk mencapai keseimbangan dan keberlanjutan dalam lingkungan kerja di APF. Informan 3/R3 proses wawancara dilakukan secara langsung yaitu pada tanggal 16 Januari 2024

1. Informan 4/R4: Senior Manager Learning & Development

Informan R4 merupakan Senior Manager Learning & Development yang berkedudukan di plant Kaliwungu. Sehingga peneliti berasumsi bahwa informan R4 memiliki pemahaman dan pengalaman yang baik dalam implementasi strategi inovasi di bagian Learning & Development, pembentukan karakater, pengembangan karyawan agar sejalan dengan visi dan misi APF. Informan 4/R4 proses wawancara dilakukan secara langsung yaitu pada tanggal 9 Januari 2024.

1. Informan 5/R5: General Manager Produksi

Informan R5 merupakan General Manager Produksi yang berkedudukan di plant Kaliwungu. Sehingga peneliti berasumsi bahwa informan R5 memiliki pemahaman dan pengalaman yang baik dalam implementasi strategi inovasi di bagian Produksi APF agar berjalan efektif dan efisien. Informan 5/R5 proses wawancara dilakukan secara langsung yaitu pada tanggal 12 Januari 2024

1. Informan 6/R6: Manager R & D

Informan R6 merupakan Manager R& D yang berkedudukan di plant Kaliwungu. Sehingga peneliti berasumsi bahwa informan R6 memiliki pemahaman dan pengalaman yang baik dalam implementasi strategi inovasi di bagian R & D, menghasilkan dan mengembangkan produk-produk APF sesuai kebutuhan pelanggan. Informan 6/R6 proses wawancara dilakukan secara langsung yaitu pada tanggal 12 Januari 2024

1. Informan 7/R7: Manager IT

Informan R7 merupakan Manager IT yang berkedudukan di plant Kaliwungu. Sehingga peneliti berasumsi bahwa informan R7 memiliki pemahaman dan pengalaman yang baik dalam implementasi strategi inovasi di bagian IT APF, menjamin tidak ada hambatan dalam sistem informasi, sumber informasi analisa data yang baik, data yg tepat, cepat dan akurat. Informan 7/R7 proses wawancara dilakukan secara langsung yaitu pada tanggal 11 Januari 2024

1. Informan 8/R8: Manager Electric

Informan R8 merupakan Manager Electric yang berkedudukan di plant Kaliwungu. Sehingga peneliti berasumsi bahwa informan R8 memiliki pemahaman dan pengalaman yang baik dalam implementasi strategi inovasi di bagian Electric, konsumsi listrik yang sangat besar sehingga harus dikelola dengan bijak dan baik di APF. Informan 8/R8 proses wawancara dilakukan secara langsung yaitu pada tanggal 9 Januari 2024

**4.3 Gambaran Penelitian dan Pembahasan**

Penenlitian 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 dan diperoleh hasil sebagai berikut:

**4.3.1 Jawaban Hasil Wawancara**

Berikut jawaban hasil wawancara dengan Informan kunci:

**Persoalan Pertama: Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung?**

1. Dalam kapasitas Saudara, apakah Saudara yakin akan keberlangsungan usaha APF?

R1: Yakin **(P1.GCN)**

R2: Yakin **(P1.GCN)**

R3: Sangat Yakin (**P1.GCN)**

R4: Yakin (**P1.GCN)**

R5: Yakin **(P1.GCN)**

R6: Yakin (**P1.GCN)**

R7: Yakin (**P1.GCN)**

R8: Yakin (**P1.GCN)**

2. Apa yang membuat Saudara yakin?

R1: APF merupakan perusahaan paling senior di antara perusahaan serupa di Indonesia. 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 **(P1.RSI) (P1.MKS)**

R2: Kualitas produk dan marketing yang handal yang dimiliki APF, Keunggulan APF adalah kualitas produk dan variasi produk **(P1.MSK)(P2.VAD)**

R3: Industri sejenis tidak banyak, APF merupakan industri textile terbesar ke 2 di Indonesia, Mempunyai produk-produk khusus, produk value added yang tidak dimiliki perusahaan textile lain **(P1.MSK)(P2.VAD)**

R4: Potensi market masih ada, Keunggulan kompetitif (special product), Keunggulan kompetensi SDM **(P1.MSK)(P2.VAD)(P2.SDM)**

R5: Terbukti dari beberapa kali krisis APF dapat menghadapinya. APF merupakan pemain di dunia textile yang lama, selalu menjaga produk, selalu berinovasi, punya staff yang berintegritas, selalu menjaga komitmen, menjaga quality **(P1.RSI)(P2.SDM)**

R6: Produk APF variatif & spesifik **(P2.VAD)**

R7: Efisiensi dan optimalisasi yang berjalan baik dalam 1/2 tahun terakhir **(P2.EIB)**

R8: APF telah memiliki sejarah yang cukup panjang dan sejarah menunjukkan bahwa APF mampu mengatasi berbagai krisis yang dihadapi di masa lalu. Saya melihat bahwa APF telah teruji dalam menghadapi berbagai badai krisis, dengan latar belakang tersebut, saya percaya bahwa APF memiliki kapabilitas dan kapasitas untuk menghadapi krisis yang saat ini sedang dialami, Di sisi lain, saya melihat bahwa ada banyak peluang yang bisa diambil APF di balik krisis yang saat in terjadi **(P1.RSI)**

3. Apakah upaya APF dalam mengatasi ketidakpastian dunia usaha sudah optimal? dan upaya apa yang sudah Saudara lakukan untuk menjaga keberlangsungan usaha APF?

R1: Ketidakpastian dunia usaha berakar dari ketidakpastian geopolitik dan juga kestabilan konsumsi. Untuk poin kestabilan konsumsi, kita tidak menghadapi masalah karena Indonesia diberkahi dengan kelompok usia konsumsi yang cukup kuat. Yang menjadi masalah adalah ketidakpastian geopolitik dimana akan menjadi pemicu ketidakpastian harga komoditas termasuk minyak bumi. Polyester yang merupakan derivatif dari minyak bumi tentu juga akan menerima dampak fluktuasi ini. Langkah yang dilakukan untuk menjaga keberlangsungan usaha adalah dengan mengalihkan proporsi produksi yang awalnya produk basic (komoditas) menjadi produk bernilai tambah spesial. Produk bernilai tambah relatif lebih kuat dalam menghadapi gempuran fluktuasi harga komoditas di pasaran **(P1.DSZ)**

R2: sudah optimal, mengontrol cash flow **(P2.EIB)**

R3: Mengembangkan pasar, Mencari sumber alternative raw material yang efektif dan efisien, Membuat produk-produk special **(P1.MSK)(P2.EIB)(P2.VAD)**

R4: Dalam kapasitas ODTM (*Organization Development & Talent Managment*) keberlangsungan dapat diupayakan melalui kegiatan-kegiatan untuk membentuk *resilience organization* melalui peningkatan kompetensi, program-program peningkatan produktivtas dan pencapaian target kualitas untuk meningkatan nilai perusahaan **(P1.RSI)(P2.SDM)**

R5: Selalu optimal

R6: Belum optimal, masih ada yang perlu diimprove contoh: mesin

R7: Analisis yang tajam mengenai bisnis didukung dengan sistem IT yang baik **(P2.PTI)**

R8: Menurut saya masih banyak hal-hal yang bisa ditingkatkan di segala sisi. Terkait dengan penggunaan energi secara umum dan listrik secara khusus, kita telah melakukan beberapa hal misalnya renegosiasi dengan PLN terkait kontrak layanan premium, yang mana kami berhasil memutus kontrak premium yang seharusnya berlaku selama 20 tahun. Dengan pemutusan kontrol layanan premium ini, APF dapat menghemat tagihan listrik sampai 500 Juta rupiah setiap bulannya (**P2.EIB**)

4. Jika Saudara tidak yakin akan keberlangsungan usaha APF, kenapa?

R1: N/A

R2: N/A

R3: N/A

R4: N/A

R5: N/A

R6: N/A

R7: N/A

D8: N/A

5. Permasalahan apa yang dapat menggagalkan keberlangsungan usaha APF?

R1: Sinergi antar stakeholders **(P1.DSH)**

R2: masuknya produk tekstil import dengan harga yang murah **(P1.DSH)**

R3: Restrukturisasi yang belum disetujui pemerintah **(P1.DSH)**

R4: Kondisi pasar & permodalan/modal kerja **(P1.DSH)**

R5: Restrukturisasi dengan pemerintah **(P1.DSH)**

R6: Peremajaan mesin produksi, kaderisasi karyawan program SLD dimaksimalkan disemua departemen **(P2.SDM)**

R7: N/A

R8: Permasalahan eksternal yang sifatnya sistemik seperti perang di Ukraina dan di Palestina yang berkepanjangan dapat berpeluang memperburuk krisis yang terjadi. Permasalahan impor legal dan ilegal dari Cina juga merupakan faktor penting yang harus segera diatasi, dalam hal ini kontribusi pemerintah sebagai regulator impor dan perdagangan sangat diperlukan untuk melindungi kelangsungan usaha sektor tekstil pada umumnya. Jika hal-hal semacam ini tidak diantisipasi maka hal-hal seperti di atas dapat menggagalkan kelangsungan usaha PT APF **(P1.DSH)**

6. Dalam dunia usaha kondisi tidak bisa dijamin selalu ideal, terkadang tidak dapat dikendalikan, terdapat banyak hal yang tidak dapat dicegah, namun yang bisa dilakukan adalah mengurangi dampaknya. Dalam menjamin keberlangsungan usaha bagi shareholder dan stakeholder, menurut Saudara apakah APF sudah memiliki sistem manajemen yang berfokus pada memastikan keberlangsungan usaha agar potensi penghentian operasional tidak terjadi?

R1: APF memiliki dua lokasi produksi yang sebelum 2023 dijalankan dengan sistem Business Unit dimana masing-masing unit beroperasi secara mandiri dan kemudian dikonsolidasikan di level Head Office. Per 2023, untuk menciptakan manajemen yang akuntabel dan bertanggung jawab serta menghindari duplikasi pekerjaan, maka organisasi APF ditransformasi menjadi sistem functional. Dimana pada level manajemen kedua unit operasi dilebur dan dibagi berdasarkan fungsi manajerial sehingga lebih fokus. Dengan sistem ini diharapkan terdapat koordinasi yang baik dan segala permasalahan dapat diidentifikasi sedini mungkin **(P1.DSZ)**

R2: sudah memiliki sistem manajemen yang berfokus pada keberlangsungan usaha, sehingga proses produksi tetap bisa berlangsung

R3: Sudah, Bisiness Continous Plan (BCP) dibuat/disusun dengan berdasarkan analisa manajemen resiko terhadap bisnis **(P2.EFS)**

R4: Sudah. APF telah menjalankan beberapa strategi financial dan non financial untuk menjamin keberlangsungan usaha bagi share holder dan stakeholder

R5: Sudah

R6: Sudah, rasionalisasi; mengikuti situasi perusahaan contoh: dengan pengurangan jumlah orang tetapi dengan tidak mengurangi kualitas kerjanya **(P1.RSI)**

R7: Ya

D8: Menurut saya, transparansi dan komunikasi masih bisa ditingkatkan. Karena upaya penganggulanan krisis tidak bisa hanya dari Top Level Manajemen semata. Semua unsur di APF, sampai bawah pun harus diikutsertakan dalam upaya survival di masa krisis ini. Untuk dapat melibatkan semua pihak, diperlukan lebih banyak transparansi dan komunikasi.

**Persoalan Kedua: Strategi seperti apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian?**

1. Menurut Saudara apakah APF sudah memiliki strategi yang tepat dalam menghadapi kondisi ketidakpastian usaha saat ini?

R1: Tepat atau tidak baru dapat diuji setelah 3-5 tahun ke depan. Tapi untuk saat ini sudah pada arah yang jelas

R2:Sudah

R3: Sudah

R4: Sudah

R5: Sudah

R6: Sudah

R7: Ya

R8: Merujuk pada jawaban sebelumnya, transparansi sangat diperlukan di kondisi krisis ini

2. Jika sudah, sebutkan contoh strategi yang sudah diterapkan?

R1: Penerapan SAP yang menjadikan pelaporan bersifat tertib dan dapat menjadi kontrol yang baik **(P2.PTI)**

R2:Pengendalian pembayaran **(P2.EIB)**

R3: Sudah, BCP **(P2.EFS)**

R4: Meningkatkan komunikasi dengan karyawan, Upaya-upaya memotivasi dan memperthankan talent, Multi skilling program, Redesigning organisasi struktur menjadi menjadi organisasi yang lebih agile (memiliki kemampuan untuk merespon dan beradaptasi dengan cepat terhadap keadaan yang berubah **(P1.DSZ)(P2.SDM)**

R5: Menciptakan produk unggulan **(P2.VAD)**

R6: Multi skilling dan multi fungsi **(P2.EFS)**

R7: Implementasi SAP S/4 HANA - APF Rise, penggunaan cloud dan pengamanan sistem **(P2.PTI)**

R8: Secara mikro, startegi yang dilakukan oleh Bagian Electric adalah berupaya menekan biaya listrik serendah mungkin, antara lain dengan memutus kontrak layanan premium yang membenani keuangan perusahaan cukup besar setiap bulannya. Di samping itu, kami juga berupaya memperpanjang usia pakai peralatan dengan seminimal mungkin biaya yang dikeluarkan untuk memastikan bahwa tidak ada pengeluaran yang tidak perlu **(P2.EIB)**

3. R1, R2: Merujuk dari Laporan Tahunan APF tahun 2018 - 2022, dimana APF mencatat kerugian berturut-turut pada tahun 2019 - 2020. Faktor utama / dominan apakah yang menyebabkan kerugian tersebut? Dan apakah karena strategi yang sudah ditetapkan belum tepat?

R3 & R4: Sebutkan langkah apa yang akan diambil jika tren kinerja karyawan menurun?

R5 & R6: Sebutkan langkah yang akan diambil di bagian Produksi dan RnD jika produktifitas dan kualitas produk menurun

R7: Berkaitan implementasi sistem ERP yang ada di APF yaitu SAP S/4 HANA - APF Rise apakah sudah berjalan lancar dan mampu menjawab tantangan manajemen dalam hal akurasi, kecepatan data informasi yang disajikan?

R1: Tahun 2019 dan 2020 adalah periode COVID-19 dimana sepertiga dunia tutup. Kejadian extraordinary ini tidak bisa dikorelasikan dengan ketepatan strategi.

R2:Selisih kurs dalam pembelian material import

R3: Mendorong dan memotivasi agar karyawan bangkit agar kinerja lebih baik, Melakukan pemetaan untuk menyelaraskan antara kemampuan dan tanggung jawab (*the righ man & the righ place*)

R4: Dalam kapasitas tanggung jawab ODTM : Meningkatkan motivasi melalui training, coaching, dan counseling **(P2.SDM)**

R5: Kita lakukan training berkala, Kita bikin FGD (*Focus Group Discusion*) dimasing-masing area

R6: Pengembangan produk di APF, mayoritas sudah diterima di pasar/sesuai kebutuuhan customer **(P1.MKS)**

R7: Ya

R8: N/A

4. R1 & R2: Agar Kerugian tidak terjadi lagi di masa yang akan datang, dan APF bisa memperoleh keuntungan yang optimal, apakah strategi yang sudah ada perlu dikembangkan dan yang seperti apa?

R3 & R4: Apakah sudah ada parameter yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan? Apakah sudah memenuhi penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: (1). perspektif keuangan (financial perspective), (2). perspektif pelanggan (customers perspective), (3). perspektif proses bisnis internal (internal business process perspective), serta (4). perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth perspective)?

R5&R6: Apakah APF sudah melakukan berbagai inovasi agar mampu memenuhi/mengikuti kebutuhan pasar dan apakah inovasi tersebut termasuk kategori inovasi yang berkualitas?

R7: Sebagai salah satu perangkat lunak perencanaan sumber daya perusahaan yang komprehensif; dengan investasi proyek implementasi yang tidak sedikit, apakah sebanding dengan manfaat yang akan diterima APF?

R1: Dari sisi strategi penjualan: meningkatkan proporsi value added dan sebaran pasar. Dari sisi keuangan adalah efisiensi dan rasionalisasi sehingga tepat.

R2:Pemutusan kontrak premium dengan PLN **(P2.EIB)**

R3: Sudah

R4: Sudah, dengan PMS (Performance Management System) untuk staff dan KPI (Key Performance Indicator) untuk operator **(P2.EFS)**

R5: Sudah

R6: Sudah dan Iya

R7: Ya

R8: N/A

5. Sebutkan upaya yang akan dilakukan jika ada tekanan dari Manajemen dalam efektifitas kerja dan efisiensi biaya

R1: N/A

R2:Multiskilling dan job combain **(P2.EFS)**

R3: Mengevaluasi kembali efektifitas kerja di departemen, mengoptimalkan karyawan, job combain, multi skilling **(P2.EFS)**

R4: Cost saving biaya training melalui digitalisasi materi, penyesuaian snack, optimalisasi internal training untuk technical training & memanfaatkan kompetensi level tertentu / jabatan tertentu untuk menjadi trainer baik pada general training maupun technical training **(P2.EIB)**

R5: Kita cari terobosan-terobosan yang berbiaya murah tapi hasilnya punya nilai jual tinggi **(P2.EIB)**

R6: Memaksimalkan personil untuk multifungsi **(P2.EFS)**

R7: Pengurangan dan efisiensi biaya dan investasi; misal tahun 2023 dari budget USD 48,000 terealisasi USD 24,673 **(P2.EIB)**

R8: Saya rasa kami akan tetap berfokus pada hal-hal yang kami sampaikan pada item 2 di atas.

6. Strategi Inovasi yang sudah dilakukan khususnya dilingkup kerja Saudara untuk mendukung keberlangsungan usaha APF?

R1: N/A

R2: Penghematan sebesar 2,5% melalui pembelian material import (chemical) langsung ke produsen yang sebelumnya melalui agen **(P2.EIB)**

R3: Mengimplementasikan sistem kerja yang berbasis kerja 4.0, Memanfatkan media-media tekhnologi informasi, HR Zinc (aplikasi data HRD untuk ketenagakerjaan yang terintegrasi) **(P2.PTI)**

R4: Hybrid training, memberikan prioritas training untuk SLD dan karyawan dalam kategori Key position inovasi dalam penyusunan kurikulum pelatihan melalui proses evaluasi kegiatan pengembangan karyawan. Kurikulum di susun untuk mendukung tujuan dan strategi bisnis perusahaan **(P2.PTI)**

R5: Penghematan, cost saving baik dalam bidang energi atau lainnya

R6: Produk yang spesifik dan personil yang multi fungsi **(P2.VAD)(P2.EFS)**

R7: Pembuatan sistem analisis yang meningkatkan kinerja perusahaan seperti process mapping, pending collection analisis dan market analisis **(P1.PTI)**

R8: Seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya, hal-hal yang kami lakukan untuk mendukung kelangsungan usaha APF antara lain pemutusan kontrak layanan premium, trade off antara reliabilitas dengan efisiensi **(P2.EIB)**

Priharsari, D., & Indah, R. (2021) *Coding* kualitatif adalah bagian utama dari proses analisis data pada penelitian dengan metodologi kualitatif. Tujuannya adalah agar data kualitatif yang terdiri dari banyak sekali kata-kata mampu diekstrak maknanya oleh peneliti sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian. Namun agar data penelitian kualitatif dapat di-*coding* maka sebelum memulai *coding* peneliti perlu melakukan tiga hal penting, yakni persiapan data, tanda pre-*coding*, dan penentuan skema *coding*.

Proses *coding* sediri dilakukan dalam siklus berulang. Pada siklus pertama, peneliti membaca ulang data secara keseluruhan sambil memberi kode sesuai skema yang ditentukan sebelumnya. Setelah semua data diberi kode, peneliti membaca ulang data dan kode sambil menilai validitas kode-kode yang dihasilkan. Saat membuat kode, peneliti sebaiknya merekam alasan pemberian kode dalam memo *coding*. Memo ini membantu peneliti untuk menggabungkan kode-kode menjadi kategori, dan beberapa kategori diharapkan dapat dikumpulkan menjadi tema-tema yang diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian.

Proses *coding* ditulis di bagian metode penelitian. Peneliti perlu menuliskan sumber-sumber kode yang digunakan, siapa yang ikut melakukan *coding*, hal-hal khusus terkait kata, frase, dan bahasa yang digunakan, jumlah kode secara keseluruhan, software yang digunakan, dan keterangan lain yang berhubungan langsung dengan proses *coding* agar pembaca dapat memahami bagaimana hasil penelitian dianalisis. Penulisan proses *coding* yang baik akan meningkatkan keterpercayaan hasil penelitian kualitatif secara signifikan.

Dari hasil wawancara dengan Informan kunci, berdasarkan jawaban diperoleh coding data untuk persoalan penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.2**

**Coding Data Jawaban Wawancara**

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

**4.3.2 Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung**

Kondisi ketidakpastian usaha pasca Covid-19 dan masalah geopolitik perang Ukraina, perang Palestina yang mengakibatkan belum stabilnya perekonomian dunia mengharuskan pelaku usaha untuk mengupayakan berbagai cara agar mamapu menghadapi dan melewati. Berbagai cobaan usaha harus bisa dilewati, menjadi perusahaan yang tangguh atau mampu beradaptasi dengan keadaan. Setiap pelaku usaha harus memiliki keyakinan yang kuat agar usaha tetap berlangsung. Tidak hanya pelaku atau pemilik usaha saja, tetapi setiap komponen pendukung organisasi baik shareholder maupun stakeholder juga harus berkeyakinan yang sama yaitu yakin bahwa kondisi ketidakpastian usaha bisa diatasi dan usaha akan terus berlangsung untuk waktu yang lama.

Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Informan R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7 dam R8 yang menyatakakan mereka Sangat Yakin dan Yakin atas keberlangsungan usaha APF (***Going Concern***) (**P1.GCN)**

Organisasi berperan penting dalam menjaga ketahanan terhadap perubahan dan gangguan dari lingkungan eksternal serta melakukan penyesuaian dengan kondisi lingkungan saat ini. Setiap organisasi membutuhkan kemampuan resiliensi dalam menghadapi krisis. Untuk itulah sebuah ketahanan bisnis atau resiliensi bisnis sangat penting. Apalagi untuk organisasi bisnis di Indonesia yang pada umumnya masih belum mampu bersaing di pasar global. Resiliensi bisnis adalah suatu sistem organisasi yang memiliki daya tahan atau ketangguhan untuk dapat beradaptasi dengan masalah internal dan eksternal dengan mengubah mode operasinya, tanpa kehilangan kemampuannya untuk menjalankan fungsinya. Oleh karena itu, ketahanan adalah properti dinamis yang membutuhkan pergeseran dalam aktivitas inti sistem. Ketahanan perusahaan akan selalu berbeda implikasinya di setiap industri. Dengan demikian , *resilient* adalah kemampuan sistem untuk menangani dan kembali ke keadaan stabil setelah gangguan (Sindhwani, 2022).

Hal ini sesuai yang sudah disampaikan Informan R1 selaku Head of Business Communications and PR, R5 selaku General Manager Produksi dan R8 selaku Manager Electri yang menyampaikan bahwa:

R1: **APF merupakan perusahaan paling senior di antara perusahaan serupa di Indonesia.** 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 (**P1.RSI)**

R5: **Terbukti dari beberapa kali krisis APF dapat menghadapinya. APF merupakan pemain di dunia textile yang lama**, selalu menjaga produk, selalu berinovasi, punya staff yang berintegritas, selalu menjaga komitmen, menjaga quality **(P1.RSI)**

R8: APF telah memiliki sejarah yang cukup panjang dan sejarah menunjukkan bahwa **APF mampu mengatasi berbagai krisis yang dihadapi di masa lalu**. Saya melihat bahwa **APF telah teruji dalam menghadapi berbagai badai krisis**, dengan latar belakang tersebut, saya percaya bahwa APF memiliki kapabilitas dan kapasitas untuk menghadapi krisis yang saat ini sedang dialami, Di sisi lain, saya melihat bahwa ada banyak peluang yang bisa diambil APF di balik krisis yang saat in terjadi (**P1.RSI)**

(Hasil wawancara tanggal 9, 12 dan 18 Januari 2024)

Selain kemampuan resiliensi, pengusaan pasar yang kuat menjadi upaya yang sangat penting untuk keberlangsungan usaha. *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.

APF terus berupaya untuk mempertahankan pangsa pasarnya baik di pasar domestik maupun internasional. APF terus memfokuskan upayanya untuk mempertahankan posisi utama di pasar domestik dan meningkatkan pangsa pasar untuk produk benang filamen dan serat stapelnya. Rata-rata proporsi penjualan domestik sekitar 85% dan ekspor 15% pada kurun waktu 2018-2022, APF memegang kurang lebih 21% pangsa pasar domestik dan pasar ekspor diantaranya pasar Asia, Afrika, Amerika dan Eropa.

Seperti yang disampaikan oleh Informan R3 selaku General Manager Industrial Relations, R4 selaku Senior Manager Learning & Development sebagai berikut:

R3: **Industri sejenis tidak banyak, APF merupakan industri textile terbesar ke 2 di Indonesia**, Mempunyai produk-produk khusus, produk value added yang tidak dimiliki perusahaan textile lain **(P1.MSK)**

R2: Kualitas produk dan **marketing yang handal** yang dimiliki APF, Keunggulan APF adalah kualitas produk dan variasi produk **(P1.MSK)**

R3: **Mengembangkan pasar**, Mencari sumber alternative raw material yang efektif dan efisien, Membuat produk-produk special. **(P1.MSK)**

R4: **Potensi market masih ada**, Keunggulan kompetitif (special product), Keunggulan kompetensi SDM (**P1.MSK)**

(Hasil wawancara tanggal 9, 16 dan 29 Januari 2024)

Pengalaman lebih dari empat dekade di industri ini telah memberi APF memiliki jaringan kemitraan yang luas dengan pelanggan, ahli teknologi, konsultan, dan mitra rantai pasokan. Tentu saja, kedepan, APF ingin lebih fokus pada efektivitas kemitraan yang memberikan hasil positif bagi seluruh pemangku kepentingan di dunia bisnis dan industri. 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.

Hal ini serupa dengan apa yang disampaikan oleh informan R1 selaku Head of Business Communications and PR dan R6 selaku Manager R & D yang mengutarakan sebagai berikut:

R1: APF merupakan perusahaan paling senior di antara perusahaan serupa di Indonesia. 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 (P1.MKS)**

R6:**Pengembangan produk di APF, mayoritas sudah diterima di pasar/sesuai kebutuuhan customer (P1.MKS)**

(Hasil wawancara tanggal 12 & 18 Januari 2024)

Pada masa pemulihan pasca krisis dan menghadapi resiko ketidakpastian usaha, salah satu upaya yang umumnya diterapkan oleh perusahaan adalah *downsizing*. Selama masa 'stres' atau krisis pada perusahaan yang ditandai dengan kinerja keuangan yang memburuk, hal ini dilakukan untuk menekan biaya operasional serta merestrukturisasi organisasi agar lebih kompetitif dan efisien.

Downsizing juga bisa menjadi langkah penting bagi perusahaan untuk bertahan hidup dalam perubahan ekonomi. Downsizing sering digunakan sebagai ukuran pemotongan biaya, tetapi juga dapat digunakan untuk mengoptimalkan efisiensi atau produktivitas. Berikut beberapa jenis downsizing yang perlu diketahui:

### **Pengurangan Tenaga Kerja**

Jenis downsizing yang pertama adalah pengurangan tenaga kerja. Hal ini dilakukan perusahaan untuk mengurangi atau menghilangkan beberapa posisi atau tanggung jawab yang tumpang tindih. Selain itu, cara ini juga bisa membuat perusahaan lebih berhemat. Umumnya, jenis ini dilakukan dengan beberapa cara. Seperti; pensiun dini, outplacement, golden parachute, atrisi, dan pemberhentian secara sukarela.

1. **Penataan Ulang Perusahaan**

Umumnya, penataan ulang perusahaan mencakup penataan ulang fungsi, proses hirarki, hingga penataan ulang unit produksi. Hal ini disebut dengan delayaring atau penghapusan lapisan manajemen yang tidak menguntungkan perusahaan. Sehingga hal yang diharapkan dari jenis downsizing ini adalah perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif.

### **Penataan Ulang Sistem**

### Jenis berikutnya dari downsizing adalah penataan ulang sistem. Hal ini mencakup perubahan budaya perusahaan, aturan dan kebijakan, hingga prosedur di dalam perusahaan.

Seperti yang disampaikan oleh Informan R1 selaku Head of Business Communications and PR dan R6 selaku Manager R & D bahwa Downsizing juga sudah diterapkan dalam APF sebagai upaya menjaga keberlangsungan usaha, diutarakan sebagai berikut:

‍R1: APF memiliki dua lokasi produksi yang sebelum 2023 dijalankan dengan **sistem Business Unit** dimana masing-masing unit beroperasi secara mandiri dan kemudian dikonsolidasikan di level Head Office. Per 2023, untuk menciptakan manajemen yang akuntabel dan bertanggung jawab serta menghindari duplikasi pekerjaan, maka organisasi APF **ditransformasi menjadi sistem functional**. Dimana pada level manajemen kedua unit operasi dilebur dan dibagi berdasarkan fungsi manajerial sehingga **lebih fokus**. Dengan sistem ini diharapkan terdapat **koordinasi yang baik dan segala permasalahan dapat diidentifikasi sedini mungkin (P1.DSZ)**

R1: Ketidakpastian dunia usaha berakar dari ketidakpastian geopolitik dan juga kestabilan konsumsi. Untuk poin kestabilan konsumsi, kita tidak menghadapi masalah karena Indonesia diberkahi dengan kelompok usia konsumsi yang cukup kuat. Yang menjadi masalah adalah ketidakpastian geopolitik dimana akan menjadi pemicu ketidakpastian harga komoditas termasuk minyak bumi. Polyester yang merupakan derivatif dari minyak bumi tentu juga akan menerima dampak fluktuasi ini. Langkah yang dilakukan untuk menjaga keberlangsungan usaha adalah dengan **mengalihkan proporsi produksi yang awalnya produk basic (komoditas) menjadi produk bernilai tambah spesial**. Produk bernilai tambah relatif lebih kuat dalam menghadapi gempuran fluktuasi harga komoditas di pasaran (**P1.DSZ)**

R6: Sudah, **rasionalisasi; mengikuti situasi perusahaan contoh: dengan pengurangan jumlah orang tetapi dengan tidak mengurangi kualitas kerjanya** (**P1.DSZ)**

(Hasil wawancara tanggal 12 & 18 Januari 2024)

Di tengah ketidakpastian dan perlambatan ekonomi, melemahnya permintaan baik di pasar domestik maupun internasional, APF terpaksa menghentikan sebagian operasinya. APF berusaha keras mempertahankan operasinya selama fase sulit ini, sangat diperlukan kontribusi yang signifikan dukungan dari stakeholder di APF untuk mempertahankan operasi melawan segala rintangan.

Defisiensi modal APF sebesar US$ 944.44 pada 31 Desember 2022. Liabilitas jangka pendek Perusahaan pada tanggal 31 Desember 2022 sebesar US$ 930.203.787 atau sebesar 85% dari jumlah liabilitas jangka pendek merupakan utang terjamin. Pada bulan September 2020, Perusahaan telah melakukan pertemuan dengan tim kordinator dari Kementerian Perekonomian, Badan Penanaman Modal. Keuangan dan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (“DJKN”) dan menekankan perlunya solusi segera atas masalah restrukturisasi utang yang berkepanjangan untuk mengubah 100% utang menjadi ekuitas yang telah disetujui oleh semua kreditur lainnya dan menunggu persetujuan dari Kementerian Keuangan. Sampai dengan tanggal otorisasi laporan keuangan konsolidasian ini, Perusahaan belum menerima tanggapan dari Menteri Keuangan terkait proposal konversi Perusahaan. Namun, Damiano Investements B.V., Belanda, pemegang saham pengendali (kepemilikian 57,85%) dan pemegang mayoritas utang terjamin (70%) masih terus menyediakan fasilitas belanja pengeluaran modal sebesar US$ 22.445.000 dan fasilitas Letter of Credit sebesar US$ 99.061.481. Damiano Investements B.V., Belanda, telah berkomitmen untuk

memberikan dukungan keuangan yang diperlukan Perusahaan untuk dapat melanjutkan keberlangsungan hidupnya. Selain itu, Damiano Investements B.V., Belanda, telah meningkatkan batas fasilitas modal kerja menjadi US$ 102 juta atas Letter of Credit melalui Deutsche Bank untuk menambah kebutuhan modal kerja untuk mempertahankan operasinya. Manajemen Perusahaan masih terus berusaha dan mengharapkan hasil penyelesaian dari restrukturisasi atas utang terjaminnya dapat segera diperoleh, sehingga Perusahaan dapat memperoleh pinjaman modal kerja dari bank.

APF sebagai perusahaan TPT terbesar ke 2 di Indonesia memerlukan dukungan dari stakeholder karena 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. Bahkan Indonesia tercatat sebagai 15 besar eksportir produk tekstil dan produk tekstil di dunia pada tahun 2018, dikarenakan Indonesia memasok 1,67 persen komoditas tekstil dunia (UNComtrade, 2020).

Hal ini yang menjadi faktor pentingnya dukungan stakeholder dalam upaya menjaga keberlangsungan hidup APF, sesuai yang diutarakan oleh Informan R1 selaku Head of Business Communications and PR, R2 Selaku Manager Finance, R3 selaku General Manager Industrial Relations, R4 selaku Senior Manager Learning & Development dan R5 selaku General Manager Produksi dan R8 selaku Manager Ekectric sebagai berikut:

R1: **Sinergi antar stakeholders (P1.DSH)**

R2: **masuknya produk tekstil import** dengan harga yang murah **(P1.DSH)**

R3: **Restrukturisasi yang belum disetujui pemerintah (P1.DSH)**

R4:**Kondisi pasar & permodalan/modal kerja (defisiensi modal) (P1.DSH)**

R5: **Restrukturisasi dengan pemerintah (P1.DSH)**

D8: Permasalahan eksternal yang sifatnya sistemik seperti perang di Ukraina dan di Palestina yang berkepanjangan dapat berpeluang memperburuk krisis yang terjadi. Permasalahan impor legal dan ilegal dari Cina juga merupakan faktr penting yang harus segera diatasi, dalam hal ini kontribusi **pemerintah sebagai regulator impor dan perdagangan sangat diperlukan untuk melindungi kelangsungan usaha sektor tekstil pada umumnya**. Jika hal-hal semacam ini tidak diantisipasi maka hal-hal seperti di atas dapat menggagalkan kelangsungan usaha APF (**P1.DSH)**

(Hasil wawancara tanggal 9, 12, 16, 18 dan 29 Januari 2024)

Kesimpulan secara garis besar yang bisa diambil dari pernyataan diatas bahwa dalam upaya menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*), APF sudah memiliki market share yang kuat, resiliensi organisasi dalam menghadapi kondisi ketidakpastian, membangun kemitraan strategis, *downsizing*; upaya rasionalisasi mengikuti kondisi sebagai rangkaian tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan dukungan serta sinergi dari stakeholder sangat dibutuhkan APF agar usaha terus berlangsung untuk jangka waktu yang lama.

Selain melakukan wawancara, peneliti juga melakukan observasi dan pengamatan terhadap Strategi Inovasi yang harus dikembangkan atau dipertahankan APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian usaha saat ini dipaparkan sebagai berikut:

**4.3.3 Strategi seperti apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian**

Dengan menyusun strategi bisnis yang matang, maka akan lebih mudah mencapai kesuksesan karena arah bisnis lebih jelas. Selain itu, memiliki strategi bisnis juga berfungsi untuk menghadapi kemungkinan risiko bisnis yang akan dihadapi di masa mendatang. Penggunaan teknologi software ERP untuk perusahaan besar merupakan hal yang wajib, karena semakin besarnya perusahaan maka akan semakin banyak data yang harus dikumpulkan dan diolah. Sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) adalah suatu model sistem informasi yang memungkinkan organisasi untuk meng-otomasi dan meng-integrasikan proses-proses bisnis utamanya

Inisiatif APF menuju transformasi digital dari proses Bisnis untuk memberikan nilai tambah bagi Pelanggan dan pengguna internal: Proyek SAP S/4 HANA- APF Rise yang diimplementasikan pada April 2022-Paket SAP ERP di *Google Cloud Platform* (GCP). Implementasi ini akan memfasilitasi integrasi yang lancar dari proses bisnis yang menguntungkan dalam hal:

* Peningkatan Aksesibilitas Data – aksesibilitas data menjadi lebih mudah bagi orang-orang dalam organisasi.
* Komunikasi yang Lebih Baik
* Peningkatan Produktivitas

Penerapan digitalisasi informasi ini seperti yang diutarakan oleh Informan R1 selaku Head of Business Communications and PR, R3 selaku General Manager Industrial Relations, R4 selaku Senior Manager Learning & Development, dan R7 selaku Manager IT sebagai berikut:

R1: **Penerapan SAP** yang menjadikan pelaporan bersifat tertib dan dapat menjadi kontrol yang baik **(P2.PTI)**

R3:Mengimplementasikan **sistem kerja yang berbasis industri 4.0**, Memanfatkan media-media tekhnologi informasi, **HR Zinc** (aplikasi data HRD untuk ketenagakerjaan yang terintegrasi) **(P2.PTI)**

R4:**Hybrid training**, memberikan prioritas training untuk SLD dan karyawan dalam kategori Key position inovasi dalam penyusunan kurikulum pelatihan melalui proses evaluasi kegiatan pengembangan karyawan. Kurikulum di susun untuk mendukung tujuan dan strategi bisnis perusahaan **(P2.PTI)**

R7: **Implementasi SAP S/4 HANA - APF Rise**, penggunaan cloud dan pengamanan sistem **(P2.PTI)**

R7: Pembuatan **sistem analisis** yang meningkatkan kinerja perusahaan seperti process mapping, pending collection analisis dan market analisis **(P1.PTI)**

R7: Analisis yang tajam mengenai bisnis didukung dengan **sistem IT yang baik (P2.PTI)**

(Hasil wawancara tanggal 9, 11, 16 & 18 Januari 2024)

APF telah berkomitmen untuk menerapkan sistem manajemen energi untuk keberlanjutan masa depan. APF juga telah melakukan sertifikasi ISO 50001:2018 pada Sistem Manajemen Energi Maret 2021 karena perusahaan berkomitmen terhadap manajemen energi, lingkungan bersih, dan kesadaran kepada seluruh Karyawan. Untuk mendukung sistem manajemen energi ini, APF melakukan inovasi berkelanjutan dalam penggunaan energi sehingga penggunaan peralatan energi dapat efisien, pada tahun 2020-2021 telah dilakukan beberapa inovasi, sebagai berikut:

1. Penyempurnaan seluruh peralatan dan area yang menggunakan steam, hasil inisiatif inidapat menurunkan konsumsi steam spesifikdari 0,58 menjadi 0,55 kg steam per 1 ton produk yang dihasilkan, inovasi ini akan dilanjutkan dengan target kebutuhan steam 0,53 Ton untuk setiap 1 ton produk.
2. APF menyadari bahwa kebutuhan konsumsi Gas Bumi dari tahun ke tahun akan terus meningkat seiring dengan peningkatan produksi sehingga inovasi dari penggunaan Gas Bumi akan menghasilkan penghematan penggunaan Gas Bumi. Kami mengganti 1 dari 2 turbin yang telah beroperasi lebih dari 20 tahun karena berkurangnya efisiensi dan teknologi yang sudah ketinggalan zaman dengan turbin baru yang berefisiensi tinggi sehingga dengan menggunakan turbin baru diproyeksikan dapat menghemat gas alam sebesar 5,6 Juta NM3 per tahun. Turbin gas baru ini diharapkan dapat beroperasi pada kuartal pertama tahun 2022.
3. Perbaikan pada mesin pendingin (sistem chiller) dilakukan dengan memodifikasi bagian-bagian mesin yang dapat menggunakan pendingin air atau hanya menggunakan pendingin udara, yang menghasilkan potensi penghematan penggunaan chiller sekitar 5.238.480 TR/tahun.
4. Penggantian utilitas lama dan tidak efisien dengan generasi baru yang efisien yang memberikan penghematan energi antara 17% sampai 40%. Penekanannya adalah pada pemilihan peralatan bervolume tinggi untuk meminimalkan CAPEX dan pemanfaatan sumber daya secara efektif. Transmisi & distribusi: Re-engineering, rerouting jaringan pipa transmisi, jaringan listrik dan penggantian dengan jaringan distribusi hemat energi.
5. Optimalisasi penggunaan akhir: Merekayasa ulang aksesori mesin untuk penggunaan utilitas yang efektif di sisi pengguna.
6. Sertifikat sistem manajemen energi ISO 50001 :2018

Untuk mendukung sistem manajemen energi ini, jajaran manajemen melakukan inovasi berkelanjutan sehingga diperoleh efisien biaya seperti yang disampaikan Informan R2 selaku Manager Finance, R4 selaku Senior Manager Learning & Development, R5 selaku General Manager Produksi, R7 selaku Manager IT dan R8 selaku Manager Electric yang mengemukanan sebagai berikut:

R2: Sudah optimal, **mengontrol cash flow (P2.EIB)**

R2:**Pengendalian pembayaran** **(P2.EIB)**

R2:**Pemutusan kontrak premium dengan PLN (P2.EIB)**

R2: **Penghematan sebesar 2,5% melalui pembelian material import (chemical) langsung ke produsen yang sebelumnya melalui agen (P2.EIB)**

R4: Cost saving biaya training melalui **digitalisasi materi, penyesuaian snack, optimalisasi internal training** untuk technical training & memanfaatkan kompetensi level tertentu / jabatan tertentu untuk menjadi trainer baik pada general training maupun technical training **(P2.EIB)**

R5: Kita cari **terobosan-terobosan yang berbiaya murah tapi hasilnya punya nilai jual tinggi (P2.EIB)**

R7: **Pengurangan dan efisiensi biaya dan investasi**; misal tahun 2023 dari budget USD 48,000 terealisasi USD 24,67 **(P2.EIB)**

R8: Menurut saya masih banyak hal-hal yang bisa ditingkatkan di segala sisi. Terkait dengan penggunaan energi secara umum dan listrik secara khusus, kita telah melakukan beberapa hal misalnya **renegosiasi dengan PLN** terkait kontrak layanan premium, yang mana kami berhasil **memutus kontrak premium** yang seharusnya berlaku selama 20 tahun. Dengan pemutusan kontrol layanan premium ini, APF dapat menghemat tagihan listrik sampai 500 Juta rupiah setiap bulannya **(P2.EIB)**

(Hasil wawancara tanggal 9, 11, 12 dan 29 Januari 2024)

APF memiliki tim profesional untuk mengevaluasi berbagai risiko lingkungan bisnis di mana APF beroperasi dan secara efektif memitigasi dampaknya terhadap kinerja. Pengukuran keberhasilan dalam pencapaian sasaran atau tujuan yang telah dituangkan dalam *Balanced Scorecard. Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dari empat perspektif penting. Parameter yang digunakan untuk menilai kinerja dengan mempertimbangkan empat perspektif yaitu: (1). perspektif keuangan (*financial perspective*), (2). perspektif pelanggan (*customers perspective*), (3). perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta (4). perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Untuk memastikan pengelolaan sumber daya berjalan efektif, APF sudah menerapkan penilaian kinerja seperti yang diutarakan oleh Informan R2 selaku Manager Finance, R3 selaku General Manager Industrial Relations dan R4 selaku Senior Manager Learning & Development sebagai berikut:

R2:Multiskilling dan job combain **(P2.EFS)**

R3: Sudah, ***Bisiness Continous Plan* (BCP)** dibuat/disusun dengan berdasarkan analisa manajemen resiko terhadap bisnis **(P2.EFS)**

R3: Mengevaluasi kembali efektifitas kerja di departemen, mengoptimalkan karyawan, **job combain, multi skilling (P2.EFS)**

R4: Sudah, dengan **PMS (*Performance Management System*)** untuk staff dan KPI (Key Performance Indicator) untuk operator **(P2.EFS)**

R4: Meningkatkan komunikasi dengan karyawan, Upaya-upaya memotivasi dan memperthankan talent, Multi skilling program, **Redesigning organisasi** struktur menjadi menjadi organisasi yang lebih agile (memiliki kemampuan untuk merespon dan beradaptasi dengan cepat terhadap keadaan yang berubah **(P2.EFS)**

(Hasil wawancara tanggal 9, 16 dan 29 Januari 2024)

Strategi APF berikutnya yaitu portfolio produk, strategi ini dapat digunakan untuk mengembangkan bisnis dan memperluas pasar. Mengelola portfolio produk dengan memperkenalkan produk yang dapat memperluas segmen pasar, meningkatkan keuntungan, atau memperkuat merek. Pengelolaan portofolio produk penting untuk dilakukan secara optimal dengan memastikan bahwa setiap produk memiliki nilai dan kontribusi yang jelas terhadap tujuan bisnis. Selain itu, juga perlu memantau dan mengevaluasi performa setiap produk dalam portfolio untuk mengetahui produk mana yang perlu ditingkatkan atau dihapus dari portfolio. Setiap merek menawarkan produk yang berbeda dan inovatif yang dirancang dengan pemikiran tentang target pasar dan cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, berikut contoh inovatif produk dari APF

1. Produk Ramah Lingkungan (*green product*)

Di era peningkatan konsumsi Polyester di berbagai aplikasi dan pemborosan yang diakibatkannya, menjadi sangat penting bagi peserta rantai nilai untuk bertanggung jawab atas perlindungan lingkungan dan kelestarian lingkungan. ESSENCE-Bio adalah rangkaian benang BIODEGRADABLE dan diproduksi dengan memodifikasi struktur molekul polimer asli dengan menambahkan senyawa organik selama proses produksinya. Senyawa organik dalam benang memungkinkan pencernaan anaerobik dari produk akhir di TPA dengan cara meningkatkan proses biodegradasi melalui serangkaian proses kimia dan biologi di TPA yang aktif secara biologis. Kain/Garmen yang terbuat dari benang ESSENCE-Bio dengan demikian diberikan biodegradable di lingkungan TPA. Benang Filamen Poliester Daur Ulang: Berasal dari Daur Ulang botol PET bekas. Benang filamen berwarna yang melekat dengan teknologi aditif kinerja memastikan:

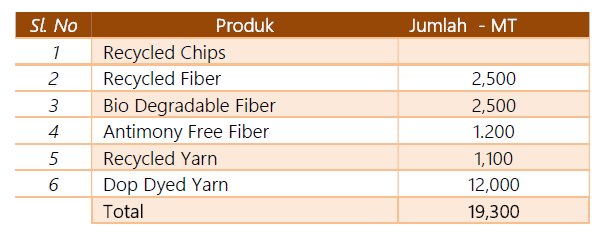
* Tidak Ada Penggunaan Air
* Tidak Ada Pelepasan Bahan Kimia
* Portofolio Warna Intrinsik Luas
* Teknologi Kinerja Intrinsik
* Warna dan Performa Tahan Lama

1. Produk daur ulang (*Recycled*)

APF juga telah mendirikan unit daur ulang di divisi benang Filamen di Kaliwungu dan memanfaatkan kembali semua limbah benang/botol PET bekas untuk menghasilkan “Benang Daur Ulang” – produk hijau premium, sebagai komitmen terhadap keberlanjutan dan ekonomi sirkular sejalan dengan membutuhkan waktu. Perusahaan berencana untuk meningkatkan volume “Produk Daur Ulang” di tahun-tahun mendatang untuk memenuhi peningkatan kebutuhan produk ramah lingkungan dari merek Global. APF telah memperoleh “GRS” (*Global Recycled Standards*) untuk pabrik benang Filamennya dan dalam proses mendapatkannya untuk divisi Kimia dan Serat.

**Gambar 4.1**

**Jumlah Produk Ramah Lingkungan**



Sumber: Laporan Keberlanjutan APF 2022

Portofolio Produk adalah indikator kompetensi dalam mengelola produk, APF sudah mengelola produknya dengan baik sesuai yang diutarakan oleh Informan R2 selaku Manager Finance, R3 selaku General Manager Industrial Relations, R5 selaku General Manager Produksi dan R6 selaku Manager R & D sebagai berikut:

R2: Kualitas produk dan marketing yang handal yang dimiliki APF, Keunggulan APF adalah **kualitas produk dan variasi produk** **(P2.VAD)**

R3: Mengembangkan pasar, Mencari sumber alternative raw material yang efektif dan efisien, **Membuat produk-produk spesial (P2.VAD)**

R3: Industri sejenis tidak banyak, APF merupakan industri textile terbesar ke 2 di Indonesia, Mempunyai **produk-produk khusus, produk *value added*** yang tidak dimiliki perusahaan textile lain. **(P2.VAD)**

R5: Menciptakan **produk unggulan (P2.VAD)**

R6: **Produk yang spesifik** dan personil yang multi fungsi **(P2.VAD)**

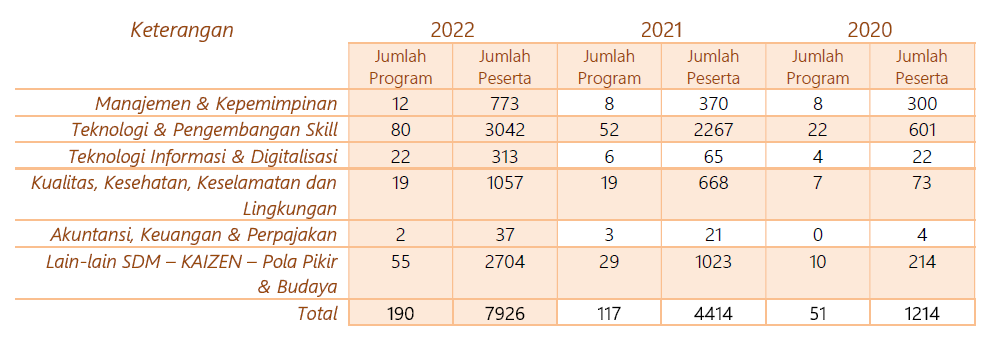
R6. **Produk APF variatif & spesifik (P2.VAD)**

(Hasil wawancara tanggal 12, 16 dan 29 Januari 2024)

Bebagai inovasi produk sudah dilakukan seperti yang sudah diutarakan, APF juga melakukan inovasi dari sisi manajemen SDM. 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 mereka untuk menghadapi kemajuan teknologi dan memperkuat kompetensi inti Perusahaan. Berikut program pelatihan dan pengembangan yang sudah dilakukan APF tahun 2020-2022 ditampilkan pada gambar berikut:

**Gambar 4.2**

**Jumlah Pelatihan Tahun 2020-2022**



Sumber: Laporan Keberlanjutan APF 2022

Bersamaan dengan aktivitas yang berfokus pada peningkatan berkelanjutan, anggota tim SDM terus berinteraksi dengan karyawan secara bergilir di seluruh APF untuk mengumpulkan saran mereka dan memasukkannya ke dalam program pelatihan, sejalan dengan apa yang diutarakan oleh Informan R4 selaku Senior Manager Learning & Development dan R5 selaku General Manager Produksi berikut:

R4: Potensi market masih ada, Keunggulan kompetitif (special product), **Keunggulan kompetensi SDM (P2.SDM)**

R4: Dalam kapasitas tanggung jawab ODTM : Meningkatkan motivasi melalui **training, coaching, dan counseling (P2.SDM)**

R4: Meningkatkan komunikasi dengan karyawan, Upaya-upaya **memotivasi dan memperthankan talent**, Multi skilling program, Redesigning organisasi struktur menjadi menjadi organisasi yang lebih agile (memiliki kemampuan untuk merespon dan beradaptasi dengan cepat terhadap keadaan yang berubah **(P2.SDM)**

R5: Kita lakukan **training berkala**, Kita bikin **FGD (*Focus Group Discusion*)** dimasing-masing area **(P2.SDM)**

R5: Terbukti dari beberapa kali krisis APF dapat menghadapinya. APF merupakan pemain di dunia textile yang lama, selalu menjaga produk, selalu berinovasi, punya staff yang **berintegritas**, selalu **menjaga komitmen**, menjaga quality **(P2.SDM)**

(Hasil wawancara tanggal 9 dan 12 Januari 2024)

Kesimpulan secara garis besar yang bisa diambil dari pernyataan diatas bahwa Inisiatif APF menuju transformasi digital dengan diimplementasikannya sistem SAP yang terintegrasi, melakukan inovasi berkelanjutan sehingga diperoleh efisien biaya, APF memiliki tim profesional untuk mengevaluasi berbagai risiko lingkungan bisnis di mana APF beroperasi dan secara efektif memitigasi dampaknya terhadap kinerja, portofolio produk APF yang lengkap dan bernilai tambah sudah dikelola dengan baik, program pelatihan dan pengembangan keterampilan adalah area fokus utama bagi organisasi, program pengembangan keterampilan bagi karyawan dilakukan secara berkala yang membantu dalam meningkatkan pengetahuan dan mempertajam kemampuan SDM untuk menghadapi kemajuan teknologi dan memperkuat kompetensi inti Perusahaan merupakan strategi inovasi dari APF sehingga usaha terus berlangsung.

* 1. **Ringkasan Temuan Deskripsi Hasil Penelitian**

**Tabel 4.3**

**Ringkasan Hasil Wawancara dengan Informan, Kategori, Pola/Tematisasi Persoalan Penelitian Pertama**

**Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Persoaalan Penelitian** | **Kode / Kata kunci** | **Konseptualisasi** | **Kategorisasi** | **Tematisasi** |
| 1 | Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung? | R1: Yakin **(P1.GCN)** R2: Yakin **(P1.GCN)** R3: Sangat Yakin **(P1.GCN)** R4: Yakin **(P1.GCN)** R5: Yakin **(P1.GCN)** R6: Yakin **(P1.GCN)** R7: Yakin **(P1.GCN)** R8: Yakin **(P1.GCN)** | Semua Informan dalam kapasitas dan kapabilitasnya meyakini keberlangsungan usaha APF | Usaha Terus Menerus | Keberlangsungan Usaha/*Going Concern* |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Persoaalan Penelitian** | **Kode / Kata kunci** | **Konseptualisasi** | **Kategorisasi** | **Tematisasi** |
|  | Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung? | R1: APF merupakan perusahaan paling senior di antara perusahaan serupa di Indonesia. 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 **(P1.RSI)**  R5: Terbukti dari beberapa kali krisis APF dapat menghadapinya. APF merupakan pemain di dunia textile yang lama, selalu menjaga produk, selalu berinovasi, punya staff yang berintegritas, selalu menjaga komitmen, menjaga quality **(P1.RSI)**  R8: APF telah memiliki sejarah yang cukup panjang dan sejarah menunjukkan bahwa APF mampu mengatasi berbagai krisis yang dihadapi di masa lalu. Saya melihat bahwa APF telah teruji dalam menghadapi berbagai badai krisis, dengan latar belakang tersebut, saya percaya bahwa APF memiliki kapabilitas dan kapasitas untuk menghadapi krisis yang saat ini sedang dialami, Di sisi lain, saya melihat bahwa ada banyak peluang yang bisa diambil APF di balik krisis yang saat in terjadi **(P1.RSI)** | 1. APF merupakan perusahaan paling senior di antara perusahaan serupa di Indonesia  2. Terbukti beberapa kali krisis APF dapat menghadapi 3. APF mampu mengatasi berbagai krisis yang dihadapi di masa lalu, APF telah teruji dalam menghadapi berbagai badai krisis | Resiliensi | Keberlangsungan Usaha/*Going Concern* |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Persoaalan Penelitian** | **Kode / Kata kunci** | **Konseptualisasi** | **Kategorisasi** | **Tematisasi** |
|  | Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung? | R2: Kualitas produk dan marketing yang handal yang dimiliki APF, Keunggulan APF adalah kualitas produk dan variasi produk **(P1.MSK)**  R3: Industri sejenis tidak banyak, APF merupakan industri textile terbesar ke 2 di Indonesia, Mempunyai produk-produk khusus, produk value added yang tidak dimiliki perusahaan textile lain **(P1.MSK)**  R3: Mengembangkan pasar, Mencari sumber alternative raw material yang efektif dan efisien, Membuat produk-produk special **(P1.MSK)**  R4: Potensi market masih ada, Keunggulan kompetitif (special product), Keunggulan kompetensi SDM **(P1.MSK)** | 1. Industri sejenis tidak banyak, Industri TPT dg kapasitas terbesar ke dua di Indonesia  2. Marketing yang handal, Potensi market dan mengembangkan pasar masih terbuka | Market Share Kuat | Keberlangsungan Usaha/*Going Concern* |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Persoaalan Penelitian** | **Kode / Kata kunci** | **Konseptualisasi** | **Kategorisasi** | **Tematisasi** |
|  | Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung? | R1: APF merupakan perusahaan paling senior di antara perusahaan serupa di Indonesia. 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 **(P1.MKS)**  R6:Pengembangan produk di APF, mayoritas sudah diterima di pasar/sesuai kebutuuhan customer **(P1.MKS)** | 1. Menjalin hubungan tidak sebatas penjual dan pembeli, APF tidak memaksakan produk tapi dapat menyesuaikan produk sebagaimana kebutuhan pelanggan  2. Pengembangan produk di APF, mayoritas sudah diterima di pasar/sesuai kebutuuhan customer | Membangun Kemitraan Strategis | Keberlangsungan Usaha/*Going Concern* |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Persoaalan Penelitian** | **Kode / Kata kunci** | **Konseptualisasi** | **Kategorisasi** | **Tematisasi** |
|  | Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung? | R1: APF memiliki dua lokasi produksi yang sebelum 2023 dijalankan dengan sistem Business Unit dimana masing-masing unit beroperasi secara mandiri dan kemudian dikonsolidasikan di level Head Office. Per 2023, untuk menciptakan manajemen yang akuntabel dan bertanggung jawab serta menghindari duplikasi pekerjaan, maka organisasi APF ditransformasi menjadi sistem functional. Dimana pada level manajemen kedua unit operasi dilebur dan dibagi berdasarkan fungsi manajerial sehingga lebih fokus. Dengan sistem ini diharapkan terdapat koordinasi yang baik dan segala permasalahan dapat diidentifikasi sedini mungkin. **(P1.DSZ)**  R1: Ketidakpastian dunia usaha berakar dari ketidakpastian geopolitik dan juga kestabilan konsumsi. Untuk poin kestabilan konsumsi, kita tidak menghadapi masalah karena Indonesia diberkahi dengan kelompok usia konsumsi yang cukup kuat. Yang menjadi masalah adalah ketidakpastian geopolitik dimana akan menjadi pemicu ketidakpastian harga komoditas termasuk minyak bumi. Polyester yang merupakan derivatif dari minyak bumi tentu juga akan menerima dampak fluktuasi ini. Langkah yang dilakukan untuk menjaga keberlangsungan usaha adalah dengan mengalihkan proporsi produksi yang awalnya produk basic (komoditas) menjadi produk bernilai tambah spesial. Produk bernilai tambah relatif lebih kuat dalam menghadapi gempuran fluktuasi harga komoditas di pasaran **(P1.DSZ)**  R6: Sudah, rasionalisasi; mengikuti situasi perusahaan contoh: dengan pengurangan jumlah orang tetapi dengan tidak mengurangi kualitas kerjanya **(P1.DSZ)** | 1. Business Unit System ditransformasi menjadi Functional System agar lebih fokus dan koordinasi yang lebih baik  2. Mengalihkan proporsi produksi yang awalnya produk basic (komoditas) menjadi produk bernilai tambah special  3. Rasionalisasi dengan mengikuti situasi perusahaan dengan pengurangan jumlah karyawan tetapi tidak mengurangi kualitas kerja | *Downsizing* | Keberlangsungan Usaha/*Going Concern* |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Persoaalan Penelitian** | **Kode / Kata kunci** | **Konseptualisasi** | **Kategorisasi** | **Tematisasi** |
|  | Upaya apa yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung? | R1: Sinergi antar stakeholders **(P1.DSH)**  R2: masuknya produk tekstil import dengan harga yang murah **(P1.DSH)**  R3: Restrukturisasi yang belum disetujui pemerintah **(P1.DSH)** R4:Kondisi pasar & permodalan/modal kerja (defisiensi modal) **(P1.DSH)** R5: Restrukturisasi dengan pemerintah **(P1.DSH)**  D8: Permasalahan eksternal yang sifatnya sistemik seperti perang di Ukraina dan di Palestina yang berkepanjangan dapat berpeluang memperburuk krisis yang terjadi. Permasalahan impor legal dan ilegal dari Cina juga merupakan faktr penting yang harus segera diatasi, dalam hal ini kontribusi pemerintah sebagai regulator impor dan perdagangan sangat diperlukan untuk melindungi kelangsungan usaha sektor tekstil pada umumnya. Jika hal-hal semacam ini tidak diantisipasi maka hal-hal seperti di atas dapat menggagalkan kelangsungan usaha APF **(P1.DSH)** | 1. Defisiensi modal dan restrukturisasi yang belum disetujui oleh pemerintah  2. Sinergi antar stakeholder  3. Kontribusi pemerintah sebagai regulator, masuknya produk import tekstil dengan harga murah | Dukungan Stakeholder | Keberlangsungan Usaha/*Going Concern* |

**Tabel 4.4**

**Ringkasan Hasil Wawancara dengan Informan, Kategori, Pola/Tematisasi Persoalan Penelitian Kedua**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Persoalan Penelitian** | **Kode / kata kunci** | **Konseptualisasi** | **Kategori** | **Tematisasi** |
|  | Strategi seperti apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian? | R1: Penerapan SAP yang menjadikan pelaporan bersifat tertib dan dapat menjadi kontrol yang baik **(P2.PTI)**  R3:Mengimplementasikan sistem kerja yang berbasis industri 4.0, Memanfatkan media-media tekhnologi informasi, HR Zinc (aplikasi data HRD untuk ketenagakerjaan yang terintegrasi) **(P2.PTI)**  R4:Hybrid training, memberikan prioritas training untuk SLD dan karyawan dalam kategori Key position inovasi dalam penyusunan kurikulum pelatihan melalui proses evaluasi kegiatan pengembangan karyawan. Kurikulum di susun untuk mendukung tujuan dan strategi bisnis perusahaan **(P2.PTI)**  R7: Implementasi SAP S/4 HANA - APF Rise, penggunaan cloud dan pengamanan sistem **(P2.PTI)**  R7: Pembuatan sistem analisis yang meningkatkan kinerja perusahaan seperti process mapping, pending collection analisis dan market analisis **(P2.PTI)**  R7: Analisis yang tajam mengenai bisnis didukung dengan sistem IT yang baik **(P2.PTI)** | 1.Dukungan sistem ERP/SAP dan HR Zinc yang terintegrasi  2.Sistem Kerja yang merujuk pada Industri 4.0  3.Hybrid Training, sistem analisis bisnis tajam dan baik | Penguasaan Teknologi Informasi | Strategi Inovasi |

**Strategi seperti apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian?**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Persoalan Penelitian** | **Kode / Kata kunci** | **Konseptualisasi** | **Kategori** | **Tematisasi** |
|  | Strategi seperti apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian? | R2: Sudah optimal, mengontrol cash flow **(P2.EIB)**  R2: Pengendalian pembayaran **(P2.EIB)**  R2: Penghematan sebesar 2,5% melalui pembelian material import (chemical) langsung ke produsen yang sebelumnya melalui agen **(P2.EIB)**  R4: Cost saving biaya training melalui digitalisasi materi, penyesuaian snack, optimalisasi internal training untuk technical training & memanfaatkan kompetensi level tertentu / jabatan tertentu untuk menjadi trainer baik pada general training maupun technical training **(P2.EIB)**  R5: Kita cari terobosan-terobosan yang berbiaya murah tapi hasilnya punya nilai jual tinggi **(P2.EIB)**  R7: Pengurangan dan efisiensi biaya dan investasi; misal tahun 2023 dari budget USD 48,000 terealisasi USD 24,67 **(P2.EIB)**  R8: Menurut saya masih banyak hal-hal yang bisa ditingkatkan di segala sisi. Terkait dengan penggunaan energi secara umum dan listrik secara khusus, kita telah melakukan beberapa hal misalnya renegosiasi dengan PLN terkait kontrak layanan premium, yang mana kami berhasil memutus kontrak premium yang seharusnya berlaku selama 20 tahun. Dengan pemutusan kontrol layanan premium ini, APF dapat menghemat tagihan listrik sampai 500 Juta rupiah setiap bulannya **(P2.EIB)** | 1. Mengontrol cash flow dan pengendalian pembayaran  2. Penghematan melalui pembelian import material langsung ke produsen yang sebelumnya melalui agen  3. Bidang energi: memutus layanan kontrak premium dengan PLN  4. Penggunana trainer internal dan digitilasasi materi di bagian LnD Dept 5. Investasi yang terbatas di IT Dept  6. Penurunan biaya Produksi | Efisiensi Biaya | Strategi Inovasi |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Persoalan Penelitian** | **Kode / Kata kunci** | **Konseptualisasi** | **Kategori** | **Tematisasi** |
|  | Strategi seperti apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian? | R2: Multiskilling dan job combain **(P2.EFS)**  R3: Sudah, *Business Continous Plan* (BCP) dibuat/disusun dengan berdasarkan analisa manajemen resiko terhadap bisnis **(P2.EFS)** R3: Mengevaluasi kembali efektifitas kerja di departemen, mengoptimalkan karyawan, job combain, multi skilling **(P2.EFS)** R4: Sudah, dengan PMS (*Performance Management System*) untuk staff dan KPI (*Key Performance Indicator*) untuk operator **(P2.EFS)** R4: Meningkatkan komunikasi dengan karyawan, Upaya-upaya memotivasi dan memperthankan talent, Multi skilling program, *Redesigning* organisasi struktur menjadi menjadi organisasi yang lebih agile (memiliki kemampuan untuk merespon dan beradaptasi dengan cepat terhadap keadaan yang berubah **(P2.EFS)** | 1. BCP (*Business Continuity Plan*) yang disusun berdasarkan analisa manajemen resiko terhadap bisnis 2. Penerapan BSC (*Balanced Scorecard*) yang berbasis PMS (*Perfomance Management System*) 3. *Multi Fungsional Job* (*Job Combain*) 4. Restrukturisasi Organisasi (*Redesignng Organization*) | Efektifitas | Strategi Inovasi |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Persoalan Penelitian** | **Kode / Kata kunci** | **Konseptualisasi** | **Kategori** | **Tematisasi** |
|  | Strategi seperti apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian? | R2: Kualitas produk dan marketing yang handal yang dimiliki APF, Keunggulan APF adalah kualitas produk dan variasi produk **(P2.VAD)**  R3: Mengembangkan pasar, Mencari sumber alternative raw material yang efektif dan efisien, Membuat produk-produk special **(P2.VAD)** R3: Industri sejenis tidak banyak, APF merupakan industri textile terbesar ke 2 di Indonesia, Mempunyai produk-produk khusus, produk *value added* yang tidak dimiliki perusahaan textile lain **(P2.VAD)** R5: Menciptakan produk unggulan **(P2.VAD)** R6: Produk yang spesifik dan personil yang multi fungsi **(P2.VAD)**  R6. Produk APF variatif & spesifik **(P2.VAD)** | 1. Portofolio Produk Yang Lengkap dan bervariasi 2. Produk Spesifik (contoh: Di bidang Otomotif) 3. Produk Ramah Lingkungan (*Green Product)* | *Value Added* | Strategi Inovasi |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Persoalan Penelitian** | **Kode / kata kunci** | **Konseptualisasi** | **Kategori** | **Tematisasi** |
|  | Strategi seperti apa yang perlu dikembangkan atau dipertahankan oleh APF agar bisa keluar dari kondisi ketidakpastian? | R4: Potensi market masih ada, Keunggulan kompetitif (*special product*), Keunggulan kompetensi SDM **(P2.SDM)**  R4: Dalam kapasitas tanggung jawab ODTM : Meningkatkan motivasi melalui training, coaching, dan counseling **(P2.SDM)**  R4: Meningkatkan komunikasi dengan karyawan, Upaya-upaya memotivasi dan memperthankan talent, Multi skilling program, *Redesigning* organisasi struktur menjadi menjadi organisasi yang lebih agile (memiliki kemampuan untuk merespon dan beradaptasi dengan cepat terhadap keadaan yang berubah **(P2.SDM)**  R5: Kita lakukan training berkala, Kita bikin FGD (*Focus Group Discusion*) dimasing-masing area **(P2.SDM)**  R5: Terbukti dari beberapa kali krisis APF dapat menghadapinya. APF merupakan pemain di dunia textile yang lama, selalu menjaga produk, selalu berinovasi, punya staff yang berintegritas, selalu menjaga komitmen, menjaga quality **(P2.SDM)** | 1. SDM yang kompeten 2. SDM yang berintegritas dan Berkomitmen 3. On the Job Training 4. Memotivasi melalui coaching dan counseling 5. Talent Manajemen | SDM yang Unggul | Strategi Inovasi |

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

1. Resiliensi **(P1.RSI)**

Listya Astika & Saptono (2018) menjelaskan bahwauntuk meningkatkan w*ork engagment* karyawan pada karyawan PT. Komatsu Indonesia dapat dilakukan dengan meningkatkan tingkat resiliensi. *Work engagement* yang tinggi pada karyawan PT. Komatsu Indonesia diharapkan dapat terus dipertahankan. Cara yang mungkin dapat dilakukan adalah dengan menjaga tingkat resiliensi. Organisasi dapat memperhatikan berbagai macam faktor yang dapat meningkatkan resiliensi di antaranya menciptakan lingkungan kerja yang positif seperti dibiasakan untuk memberikan apresiasi atau penghargaan, membudayakan untuk berbagi senyum, dan saling memberikan dukungan.

Sementara Enasta dkk (2022) mengajukan argumen berdasarkan hasil penelitian bahwa 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.

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 organsisasi 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. Mempersiapkan sumber daya manusia merupakan faktor kunci bagi *Resiliensi* organisasi yang menjadikan organisasi dapat menghadapi keadaan yang tidak diharapkan (Aula dkk, 2022).

Perusahaan atau organisasi bisnis seperti apakah yang dapat bertahan dalam jangka panjang di tengah lika-liku terjal, perubahan lingkungan, dan daya saing yang kompetitif pasca pandemi COVID 19? Tentu saja perusahaan yang bertahan 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).

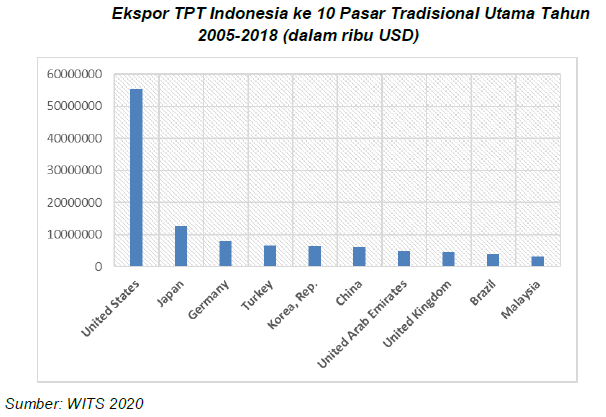
Resiliensi organisasi APF sudah teruji, imbas Covid 19 dan pemulihan pasca Covid 19, melewati krisis keuangan akibat perusahaan induknya Texmaco yang dinyatakan pailit, mampu melewati kriris moneter 1999 dan APF masih mampu bertahan hingga saat ini ditengah ketidakpastian global, APF salah satu perusahaan 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, meyesuaikan diri, memoderasi efek risiko dan ketidakpastian, dan memanfaatkan peluang yang muncul utuk keberlangsungan usaha.

1. 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, D.R., 2020)

**Gambar 4.3**



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.

1. 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. Berdasarkan penelitian, perusahaan dengan mitra rantai nilai domestik ditambah mitra global terbukti lebih tangguh daripada mereka yang hanya memiliki mitra bisnis global saja (Ali et al, 2022). Oleh karena itu, perusahaan harus menjaga keseimbangan yang baik antara jaringan domestik dan internasional untuk mengurangi kerentanan terhadap pandemi global seperti COVID 19.

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 kebutuuhan customer.

1. *Downsizing* **(P1.DSZ)**

Menjalankan roda bisnis dalam situasi yang penuh ketidakpastian, perusahaan harus mampu mendesain kembali organisasinya menjadi organisasi yang ramping dan pipih (Dessler, 2001; Mello,2002). Strategi *downsizing* menjadi alternatif yang menarik karena fakor 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 (Harsono, 2002), serta bergesernya peran manajemen sumberdaya manusia dari peran fungsional menuju peran strategik (Mello, 2002).

**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.

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

Pada dasarnya pemerintah sudah mencanangkan penguatan sektor industri manufaktur menjadi prioritas pembangunan. Sebagaimana arah pembangunan industri dalam Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) 2015-2035, pembangunan industri saat ini diarahkan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui penguatan struktur industri dan penguasaan teknologi dengan dukungan SDM berkualitas. Sejalan dengan hal tersebut, dalam menghadapi revolusi industri 4.0, pemerintah telah meluncurkan *Making Indonesia 4.0* pada tahun 2018 sejalan dengan tujuan peningkatan produktivitas dan efisiensi di industri manufaktur. Pemerintah berambisi menjadikan Indonesia masuk dalam 10 besar negara yang memiliki perekonomian terkuat dunia pada tahun 2030. Lima sektor strategis yang menjadi target implementasi revolusi industri *Making Indonesia* 4.0 yaitu industri makanan dan minuman, industri tekstil dan busana, industri kimia, industri otomotif, dan industri elektronika (Pratiwi, D.R.2020)

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 *downsizin*g, dan dukungan Stakeholder merupakan upaya-upaya yang sudah dilakukan APF untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bisnis yang berubah, sehingga usaha tetap bisa berlangsung.**

1. *Defisiensi* modal dan restrukturisasi yang belum disetujui oleh pemerintah
2. Sinergi antar stakeholder
3. Kontribusi pemerintah sebagai regulator dan masuknya produk import tekstil yang murah

Secara piktografis hubungan tersebut dapat disajikan sebagai berikut:

**Gambar 4.4**

**Keberlangsungan Usaha (*Going Concern*)**

Semua Informan (Jajaran Manajemen dalam kapasitas dan kapabilitasnnya meyakini akan keberlangsungan usaha APF

1. APF merupakan perusahaan paling senior di antara perusahaan serupa di Indonesia
2. Terbukti beberapa kali krisis APF dapat menghadapi
3. APF mampu mengatasi berbagai krisis yang dihadapi di masa lalu, APF telah teruji dalam menghadapi berbagai badai krisis

Membangun Kemitraan Strategis

*Market Share* Kuat

Resiliensi

1. Industri sejenis tidak banyak, Industri TPT dg kapasitas terbesar ke 2 di Indonesia,
2. Potensi market dan mengembangkan pasar masih terbuka, memegang kurang lebih 21% pasar domestik
3. Menjalin hubungan tidak sebatas penjual dan pembeli, APF tidak memaksakan produk tapi dapat menyesuaikan produk sebagaimana kebutuhan pelanggan
4. Pengembangan produk di APF, mayoritas sudah diterima di pasar/sesuai kebutuhan customer
5. *Business Unit System* ditransformasi menjadi *Functional System*agar lebih fokus dan koordinasi yang lebih baik
6. Mengalihkan proporsi produksi yang awalnya produk basic (komoditas) menjadi produk bernilai tambah spesial
7. Rasionalisasi dengan mengikuti situasi perusahaan dengan pengurangan jumlah karyawan tetapi tidak mengurangi kualitas kerja

*Downsizing*

Dukungan Stakeholder

1. *Defisiensi* modal dan restrukturisasi yang belum disetujui oleh pemerintah
2. Sinergi antar stakeholder
3. Kontribusi pemerintah sebagai regulator atas masuknya produk import tekstil dengan harga murah
   * 1. **Kaitan Penguasaan Teknologi Informasi, Efisiensi Biaya, Efektifitas, *Value Added*, SDM Yang Unggul dan Strategi Inovasi**
4. Penguasaan Teknologi Informasi **(P2.PTI)**

Sumarno dan Widijoko (2019) hasil penelitian menunjukan 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 keintegrasiannya 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.*

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, F., 2023).

Penggunaan teknologi software ERP untuk perusahaan besar merupakan hal yang wajib, karena semakin besarnya perusahaan maka akan semakin banyak data yang harus dikumpulkan dan diolah. Sistem ERP adalah suatu model sistem informasi yang memungkinkan organisasi untuk meng-otomasi dan meng-integrasikan proses-proses bisnis utamanya. 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.

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

Permasalahan yang dihadapi industri TPT saat ini adalah daya saing yang mulai melemah ditandai dengan perlambatan bahkan laju pertumbuhan negatif, penurunan kinerja ekspor dan berkurangnya kontribusi terhadap PDB. Selain itu,stigma negatif dari kalangan perbankan yang mengkategorikan industri ini sebagai industri yang berisiko tinggi atau *sunset industry*. Permasaahan lain yang turut menyebabkan penurunan daya saing yaitu biaya energi yang mahal, infrastruktur pelabuhan yang belum kondusif, mesin-mesin pertekstilan yang sebagian besar sudah tua dan maraknya produk impor ilegal terutama dari Cina. Selain itu, tingginya tingkat suku bunga dan pajak, biaya energi, biaya penyusutan mesin serta ketergantungan pada mesin impor, bahan baku kapas dan pewarna tekstil, kurangnya pengembangan pasar tujuan ekspor, ketergantungan terhadap Dolar Amerika, menurunnya daya beli masyarakat, tingginya biaya pelabuhan ekspor dan krisis global yang terjadi juga turut menyebabkan penurunan daya saing pada industri TPT (Susanto dkk, 2017).

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.

1. Efektifitas **(P2.EFS)**

APF memiliki tim profesional untuk mengevaluasi berbagai risiko lingkungan bisnis di mana APF beroperasi dan secara efektif memitigasi dampaknya terhadap kinerja. 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)* merupakanlangkah-langkah strategis yang telah ditetapkan APF dengan penetapan prioritas yang paling efektif dan tepat sasaran.

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

Portfolio produk dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mengembangkan bisnis dan memperluas pasar. Mengelola portfolio produk dengan memperkenalkan produk yang dapat memperluas segmen pasar, meningkatkan keuntungan, atau memperkuat merek. Setiap merek menawarkan produk yang berbeda dan inovatif yang dirancang dengan pemikiran tentang target pasar dan cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

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.

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

Dalam suatu perusahaan, SDM atau karyawan yang ada di dalamnya adalah aset yang harus diberdayakan dan dikembangkan. Oleh karena itu pemberdayaan struktural SDM sangat mempengaruhi tingkat ketahanan organisasi bisnis. Namun efek ini bergantung pada iklim keamanan psikologis serta komitmen berkelanjutan manajemen puncak terhadap pemberdayaan struktural secara keseluruhan (Berg et. al, 2022).

Aula, S., dkk (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

Adnan dkk (2021) mengajukan argument bahwa inovasi sangat penting bagi perusahaan, langkah jitu yang harus dilakukan adalah dengan persamaan misi dari setiap steakholder 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 diatasnya 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.

Ditengan kondisi ketidakpastian usaha saat ini, penentuan strategi yang tepat dari berbagai aternatif strategi adalah keharusan. Pemilihan strategi ini akan memberikan arah yang akan ditempuh oleh perusahaan. Implementasi ERP SAP S/4 HANA- APF Rise, HR Zinc dan *Hybrid training* merupakan inisiatif APF menuju transformasi digital, inovasi berkelanjutan dalam penggunaan energi dan sumber daya sehingga dapat efisien, semua lini organisasi berlomba melakukan efisiensi biaya, pengukuran keberhasilan dalam pencapaian sasaran atau tujuan yang telah dituangkan dalam BSC (*Balanced Scorecard*) yang berbasis PMS (*Perfomance Management System*) merupakanlangkah-langkah strategis yang telah ditetapkan APF. Dengan penetapan prioritas yang paling efektif dan tepat sasaran, menciptakan produk inovatif, spesifik, produk ramah lingkungan, produk daur ulang dan program pelatihan dan pengembangan SDM membentuk sinergi, kesetiaan, dedikasi yang membuat APF dapat bertahan hingga saat ini memasuki empat dekade merupakan Strategi inovasi yang dipilih APF dalam menjaga keberlangsungan usahanya.

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 maka APF akan bisa keluar dari kondisi ketidakpastian.**

Secara piktografis hubungan tersebut dapat disajikan sebagai beriku:

**Gambar 4.5**

**Strategi Inovasi**

1. Dukungan sistem ERP/SAP dan HR Zinc yang terintegrasi
2. Sistem Kerja yang merujuk pada Industri 4.0
3. Hybrid Training, sistem analisis bisnis tajamdan baik

Penguasaan Teknologi Informasi

1. Mengontrol cash flow dan pengendalian pembayaran
2. Pembelian material import (chemical) langsung ke produsen yang sebelumnya melalui agen
3. Bidang energi: memutus layanan kontrak premium dengan PLN
4. Penggunana trainer internal dan digitilasasi materi di bagian LnD Dept
5. Investasi yang terbatas di IT Dept
6. Penurunan biaya Produksi

Efektifitas

Efisiensi Biaya

1. BCP (*Business Continuity Plan*) yang disusun berdasarkan analisa manajemen resiko terhadap bisnis
2. Penerapan BSC (*Balanced Scorecard*) yang berbasis PMS (*Perfomance Management System*)
3. *Multi Fungsional Job (Job Combain)*
4. Restrukturisasi Organisasi *(Redesigning Organization)*
5. Portofolio Produk Yang Lengkap
6. Produk Spesifik (Di bidang Otomotif)
7. Produk Ramah Lingkungan (*Green Product*) dan Produk Daur Ulang (*Recycled*)

*Value Added*

SDM yang Unggul

1. SDM yang kompeten
2. SDM yang berintegritas dan Berkomitmen
3. On the Job Training
4. Memotivasi melalui coaching dan counseling
5. Talent Manajemen
   * 1. **Bangunan Model Teori**

Berikut di bawah ini disajikan 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 sebagai beriku:

**Gambar 4.6**

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

Resiliensi

*Market Share* Kuat

Membangun Kemitraan Strategis

*DownSizing*

Dukungan Stakeholder

Penguasaan Teknologi Informasi

Efisiensi Biaya

Efektifitas

*Value Added*

SDM yang Unggul

**BAB V**

**SIMPULAN DAN SARAN**

* 1. **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai penerapan strategi inovasi sebagai upaya menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*) di APF dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. 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. Dengan penguasaan teknologi informasi, efisiensi biaya, eketifitas, *value added* dan SDM yang unggul sebagai Strategi Inovasi APF maka APF akan bisa keluar dari kondisi ketidakpastian.
2. Ditengah kondisi ketidakpastian usaha saat ini, APF mampu bertahan hingga saat ini memasuki empat dekade di industri TPT. Sinergi, kesetiaan dan dedikasi serta penentuan strategi yang tepat dari berbagai alternatif strategi; penerapan strategi inovasi yang dipilih APF meliputi inovasi produk, inovasi proses dan inovasi manajemen.
3. Konsep *resource-based view* memiliki peran penting bagi manajemen strategik. Konsep tersebut menyatakan bahwa organisasi akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan apabila memiliki sumberdaya yang bernilai, unik, langka dan sulit ditiru. *Resource-based view* menekankan pada faktor internal organisasi. Berdasarkan *resource-based view*, organisasi dapat menentukan strategi yang akan dilakukannya sesuai dengan kapabilitas organisasi. Konsep *resource-based view* ini sebagai dasar teori dari penelitian penerapan strategi inovasi untuk menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*) di APF.
   1. **Saran**

Berdasarkan uraian kesimpulan mengenai penerapan strategi inovasi di APF, adanya keterbatasan pada penelitian ini dan untuk perbaikan penelitian selanjutnya maka saran yang dapat diusulkan adalah:

1. Restrukturisasi utang terus diupayakan, solusi keuangan ini dimaksimalkan APF dan pemerintah sebagai regulator memfasilitasi dengan bijak. Berdasarkan potensi industri TPT serta tantangan dan permasalahan yang dihadapi, pengendalian import produk tekstil harga murah yang ketat dari pemerintah, upaya *pitching* guna menarik investor baru untuk mengatasi *defisiensi* modal dan keberhasilan restrukturisasi ini khususnya bagi APF akan sangat membantu keberlangsungan usaha.
2. Sebagai industri TPT nasional, APF melalui inovasi dan solusinya senantiasa mampu memenuhi kebutuhan yang terus berubah, menumbuhkan kepercayaan, dan membentuk kemintraan yang langgeng dengan mitra domestik dan mitra global. Dari data penjualan APF tahun 2018-Q3 2023 penjualan ekspor APF rata-rata 15% dari total penjualan, 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 pasar Eropa sudah bermitra dengan ADVANZA dan untuk menangkap peluang dengan potensi pasar baru yang masih terbuka bisa bermitra dengan perusahaan lainnya dengan target pangsa pasar yang berbeda.
3. APF memiliki sumber daya bernilai, unik, langka dan sulit ditiru yang berperan penting dalam penentuan arah strategi perusahaan. Dalam kapabilitasnya manajmen dapat dengan bijak mengoptimalkan sumber daya tersebut. Mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi diri, karena akan sangat berguna dilingkup pekerjaan maupun sebagai bekal diluar perusahaan. Dengan menjalin kemitraan strategis dengan instatnsi pendidikan, beberapa karyawan dengan pendidikan SD dan SMP disetarakan dengan program paket B, C dan standarisasi pendidikan pada jabatan manajerial minimal berpendidikan Starta 1. Program pengembangan karir dirancang secara profesional adil dan merata, semua karyawan memiliki hak dan kesempatan yang sama, murni karena standar kompetensi terpenuhi dan jangan sampai terjadi karena faktor kedekatan pribadi.
4. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif, dengan pendekatan studi kasus. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya yaitu dengan jenis penelitian kuantitatif, untuk menguji variable-variabel pada persoalan 1 dan 2 penelitian ini; faktor apa yang paling berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu usaha. Dengan sampel responden yang mewakili stakeholder dan karyawan dari level operator sampai jajaran manajerial, diharapkan hasil dari penelitian kuantitatif ini akan dapat memperkaya sudut pandang sesuai dengan teori, serta menentukan objek penelitian dengan lebih mendetail dari berbagai sudut pandang.

**DAFTAR PUSTAKA**

Adnan1, A. Z., Ahman, E., Disman, D., Yuniarsih, T., Fattah, N., Yusuf, R., & Kartikaningsih, D. (2021). Analisis Strategi Inovasi Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Perusahaan Manufaktur X Di Indramayu). *Journal of Business Management Education*, *6*(1), 1–5.

Ahmed, P.K and Shepherd, C.D. (2010). *Innovation Management. Context,*

*strategies, systems and processes*, Pearson Education, Harlow

Ala Jondri, Akmal. (2021). Inovasi Ala Jondri. Guepedia.

Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). *Auditing and*

*Assurance Services*, Edisi 16, Pearson

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

Belkaoui, Ahmed. R. (2003). *Teori Akuntansi*, Edisi Terjemahan, Jilid 1, Jakarta:

Salemba Empat

Berg, Jennifer Van Den, Alex Alblas, Pascale Le Blanc, and A Georges L Romme

.(2022). How Structural Empowerment Boosts Organizational

Resilience: A Case Study in the Dutch Home Care Industry.

<https://doi.org/10.1177/01708406211030659>

Creswell. (2008). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*

Edisi Ketiga Bandung: Pustaka Pelajar, hlm. 19

Elya Dasuki, R. (2021). Manajemen Strategi : Kajian Teori Resource Based View. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, *12*(3), 447–454. https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.710

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

Erika. (2016). *FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN DAN PENGUATAN KLASTER INDUSTRI (Studi Kasus: Industri TPT Kaos Surapati)*. *Jurnal PASTI Volume X No. 2, 161 - 176*

Harsono, M. (2002). Keterkaitan Antara Konsepsi Manajemen Strategik dengan Perilaku Organisasional. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(3) : 64-75

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.

Kementrian Perindustrian. (2021). Mendorong Kinerja Industri Tekstil dan Produk Tekstil di Tengah Pandemi. *Buku Analisis Pembangunan Industri*, 6. file:///C:/Users/MY-COM~1/AppData/Local/Temp/Edisi III - Analisis Industri TPT-rev2.pdf

Kinanti. (2022). *Manajemen Strategi Diversifikasi Teori dan aplikasi pada UKM*. UPress.

Listya Astika, N. F., & Saptoto, R. (2018). Peran Resiliensi dan Iklim Organisasi terhadap Work Engagement. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, *2*(1), 38. https://doi.org/10.22146/gamajop.31868

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)*.

Moelong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi.

Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Neuman, Lawrence A. (2000). *Social Research Methods Qualitative and*

*Quantitative Approach*, USA: Pearson Education Company

Paulus Wardoyo, Kesi Widjajanti. (2022). *Manajemen Strategik, Konsep &*

*Aplikasi*. Universitas Semarang Press

Pratiwi, D. R. (2020). Analisis Daya Saing Industri Tekstil Dan Produk Tekstil (Tpt) Indonesia Di Pasar Asean. *Jurnal Budget*, *5*(2), 44–66.

Priharsari, D., & Indah, R. (2021). Coding untuk menganalisis data pada penelitian kualitatif di bidang kesehatan. *Jurnal Kedokteran Syiah Kuala*, *21*(2), 130–135. https://doi.org/10.24815/jks.v21i2.20368

Purnomo, R. (2011). Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991). *Sustainable Competetive Advantage-1*, 1–16.

Rossman, G. B., & Rallis S. F. (1998). *Learning in the field: An introduction to*

*qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Saldana J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers,* 3rd ed.

California: Sage

Sindhwani, Rahul, Shuvabrata Chakraborty, Abhishek Behl, and Vijay Pereira.

(2022). Building Resilience to Handle Disruptions in Critical Environmental and Energy Sectors: Implications for Cleaner Production in the Oil and Gas Industry. 365.

Soleh, M. (2008). Analisis strategi inovasi dan dampaknya terhadap kinera perusahaan. *Universitas Diponegoro*, 1–109.

Subkhan, F. (2023). *Membangun resiliensi organisasi bisnis pasca pandemi Covid-19*. 1–7.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung : CV.

Alfabeta

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.

Susanto, A., Daryanto, A., & Sartono, B. (2017). Pemilihan Strategi Peningkatan Daya Saing Industri Tekstil Dengan Pendekatan Anp-Bocr Strategy Selection To Increase Competitiveness of Textile Industry With Anp-Bocr Approach. *Arena Tekstil*, *32*(1), 9–16.

Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types And Software Tools,*

Bristol, Pa: Falmer

Weston, J.Fred dan Eugene F. Brigham. (1993). *Dasar-dasar Manajemen*

*Keuangan*, Jilid 1, Edisi ke-9, Jakarta: Erlangga

Widarjo, W. (2011). *Pengaruh Modal Intelektual dan Pengungkapan Modal*

*Intelektual pada Nilai Perusahaan*. Makalah ini dipresentasikan pada

Simposium Nasional Akuntansi XIV di Aceh

Widayanto, Mutinda. T., Dedi Joko, Junaidi & Mohammad, N. (2020).

Implementasi Manajemen Strategik dan Hubungannya Dengan

Keberlangsungan (Going Concern) Usaha (Studi pada Usaha Mikro Kecil

dan Mengengah di Kabupaten Probolinggo). Jurnal Sketsa Bisnis , Vol. 7,

No. 2 pages 72-83

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika

Aditama

Witjaksono, H., & Amir, M. T. (2022). Hubungan Antara Strategi Inovasi terhadap Kinerja Keuangan di Perusahaan Manufaktur (Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis pada Penelitian Inovasi dan Kinerja Perusahaan). *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, *7*(1), 224. https://doi.org/10.33087/jmas.v7i1.392

**CURRICULUM VITAE**

Nama : Sulis Setyoninsih, SE

NIM : B.312.4321.035

Fakultas : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Alamat : Perumahan Panorama Asri Blok B No 11 RT 01 RW 11

Desa Kalongan Ungaran Timur

Tempat Tanggal Lahir : Banyumas, 26 Maret 1981

Riwayat Pendidikan :

SDN 01 Adisana (1993)

SLTPN 2 Kebasen (1996)

SMKN 1 Banyumas (1999)

STIE Tri Bhakti Bekasi (2009)

Pekerjaan : Pegawai Swasta

Perusahaan : PT. ASIA PACIFIC FIBERS TBK

Nomor HP : 081381007997

Email : [sulissetyonin@gmail.com](mailto:sulissetyonin@gmail.com)

**DOKUMENTASI PELAKSANAAN WAWANCARA**



