

EVALUASI STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA
PT SRITEX Tbk



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Hanny Melissa Senjaya Suryadi

2013120094

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan SK BAN – PT
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S1/XI/2013)
BANDUNG
2017

**EVALUATION OF GROWTH STRATEGIES TO PERFORMANCE OF
PT SRITEX Tbk**



UNDERGRADUATED THESIS

Submitted to complete a part of requirement
to get a Bachelor of Economics Degree

By :

Hanny Melissa Senjaya Suryadi

2013120094

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
MANAGEMENT STUDY PROGRAMME
(Accredited based on The Decree SK BAN – PT
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S1/XI/2013)
BANDUNG
2017

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**



**EVALUASI STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA
PT SRITEX Tbk**

Oleh :

Hanny Melissa Senjaya Suryadi

2013120094

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 17 Januari 2017

Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,

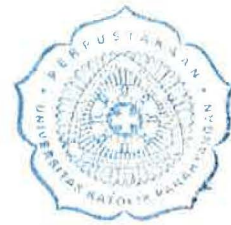
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Iskandarsyah'.

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Catharina Tan Lian Soei'.

Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.



PERNYATAAN :

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,
Nama (*sesuai akte lahir*) : Hanny Melissa Senjaya Suryadi
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 16 Oktober 1994
Nomor Pokok / NPM : 2013120094
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Evaluasi Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT Sritex Tbk

dengan,
Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar – benar karyatulis saya sendiri ;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003 :
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : 9 Januari 2017
Pembuat pernyataan :



(Hanny Melissa Senjaya Suryadi)

ABSTRAK

Industri tekstil dan produk tekstil (TPT) di Indonesia dari tahun 2012 – 2015, merupakan salah satu sektor yang paling terpuak oleh perlambatan ekonomi di dalam negeri, akibat adanya masalah domestik seperti kebijakan pemerintah, harga barang impor yang murah, biaya bongkar muat, serta *dwelling time* yang lama. Salah satu perusahaan produk tekstil yang berada di Kota Solo adalah PT Sri Rejeki Isman atau sering disebut sebagai PT Sritex Tbk. PT Sritex Tbk melakukan integrasi vertikal maupun horizontal dengan membangun pabrik pemintalan benang serta mengakuisisi salah satu pesaing perusahaan garmennya. Besarnya sumber dana berupa pinjaman bank dan wesel bayar pada perusahaan lain menyebabkan rasio solvabilitas perusahaan tinggi serta harga sahamnya lebih rendah dibandingkan dengan harga saham perdana. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan tidak berkembang sesuai dengan yang diharapkan. Namun di sisi lain, penjualan perusahaan mengalami trend kenaikan yang signifikan dari tahun 2013 hingga 2015. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Evaluasi Strategi Pertumbuhan terhadap Kinerja PT Sritex Tbk”.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk : Mengetahui strategi pertumbuhan yang diterapkan oleh PT Sritex Tbk, mengetahui evaluasi strategi PT Sritex Tbk serta mengetahui bagaimana evaluasi penerapan strategi pertumbuhan terhadap kinerja PT Sritex Tbk.

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode penelitian Deskriptif. Menurut Sekaran & Bougie (2013 : 97), studi deskriptif dilakukan untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Metode penelitian deskriptif adalah metode yang menggambarkan suatu gejala yang ada pada saat penelitian dilakukan dengan jalan mengumpulkan, menjelaskan dan menganalisis data yang diperoleh dari lokasi penelitian dan selanjutnya membuat dan menarik kesimpulan serta saran-saran dimana analisa tersebut didukung oleh data primer maupun sekunder.

Berdasarkan hasil pembahasan, perusahaan sudah melakukan strategi pertumbuhan berupa integrasi vertikal dan horizontal, *market development*, dan *product development* yang berlanjut dilakukan pada tahun 2013 - 2015. Berdasarkan *SPACE Matrix* dan *Grand Strategy Matrix* PT Sritex Tbk tahun 2012, strategi pertumbuhan yang dilakukan perusahaan sudah tepat karena prospek industri tekstil ke depannya menunjukkan potensi yang tinggi dan didukung berbagai aspek. Pada tahun 2012 – 2015, kinerja keuangan perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan cukup profitable, walaupun penjualan mengalami kenaikan namun perusahaan terlalu likuid dan solvabilitasnya kurang baik. Sebaiknya strategi pertumbuhan yang dilakukan tidak eksekutif dengan tidak menambah kapasitas produksi lagi tetapi meningkatkan penjualan. Divisi pemasaran dan operasi PT Sritex juga perlu menjaga kepuasan pelanggan dengan cara memberikan produk dengan kualitas yang sesuai bahkan melebihi ekspektasi konsumen serta melakukan penghematan dan meningkatkan produktivitas di berbagai aspek.

Kata Kunci : Evaluasi Strategi, Strategi Pertumbuhan, Kinerja

ABSTRACT

Textile and textile products in Indonesia from 2012 to 2015, is one of the sectors that was mostly affected by the economic slowdown in the country, caused by domestic problem such as government policies, cheaper price of the imported goods rather than local goods, and long dwelling time. One of textile companies, located in Solo is PT Sri Rejeki Isman or often referred as PT Sritex Tbk. PT Sritex Tbk perform vertical horizontal integration by building a yarn spinning plants and acquired one of it's garment competitor. Huge amounts of funding in the form of bank loans and notes payable leads to high solvency ratio also lower stock price than the Initial Public Offering price. This, indicates the company's performance is not growing as it's expected. On the other hand, the company's sales trend experienced a significant increase from 2013 to 2015. Therefore, the author is interested in doing research with the title called "Evaluation of Growth Strategies to Performance of PT Sritex Tbk".

The purpose of this study was to: Know the growth strategies performed by PT Sritex Tbk, know the strategy evaluation of PT Sritex Tbk, and know the evaluation of growth strategies to performance of PT Sritex Tbk.

Research Method used in the preparation of this paper is descriptive study. According to Sekaran & Bougie (2013 : 97), descriptive study is to describe the characteristics of variables in a situation. Descriptive method is a method of describing a phenomenon that existed at the time the research was being held by collecting, describing and analyzing the data obtained from the study site and then create and draw conclusions and suggestions which is supported by the analysis of primary and secondary data.

Based on the result of the study, the company performed growth strategies in the form of vertical and horizontal integration, market development, and product development, that continued to be performed in 2013 to 2015. Based on SPACE Matrix and Grand Strategy Matrix of PT Sritex Tbk in 2012, growth strategies that has been implied is already match because textile prospect shows high potential and supported by many aspects. In 2012 to 2015, company's financial performance showed that the company was profitable, although it's not very solvable. The company shouldn't implement growth strategies excessively by not adding anymore production capacity, thus increasing sales. Marketing and operation division should maintain customer satisfaction by giving high quality product based on customer needs and even above what customer's expected. The company should also do saving and increasing productivity in all aspects.

Keywords : Strategy Evaluation, Growth Strategy, Performance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “EVALUASI STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA PT SRITEX Tbk”. Adapun tujuan dari penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan sangat terbuka dan hati yang lapang, penulis bersedia menerima kritik, saran, dan masukan dari pihak pembaca semata – mata demi kesempurnaan isi laporan penelitian ini. Penulis berharap agar penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan sumbangsih dalam pengembangan keilmuan, dan temuan penelitian ini dapat diaplikasikan secara praktis oleh pengguna penelitian atau target penelitian. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat diselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh Karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunianya yang selalu menyertai dan membimbing penulis hingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah dan selalu memberikan bantuan, dukungan, bimbingan, dan masukan yang sangat baik dari awal proses pembuatan skripsi hingga tahap akhir skripsi.
3. Kedua orang tua penulis yang selalu memberikan doa, bantuan, dan dukungan baik secara finansial maupun moral dalam segala hal hingga skripsi ini dapat diselesaikan.
4. Ibu Dr. Maria Merry Marianti selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Dr. Judith Felicia Pattiwael, Dra., M.T., selaku dosen wali yang telah membantu mengarahkan penulis sampai ke tahap akhir

perkuliahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

6. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si., selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang selama ini telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalamannya selama proses perkuliahan.
8. Geng “Bensin” , Helmi Mia, Theresia Josephin, Cynthia Fransisca, Fransiska Julianti, dan Catalina Tamara yang selalu menyemangati hingga terselesaikannya skripsi ini.
9. Evelyn, Sheryl Natasha, Feliciana Dian, teman seperjuangan dari SMA sampai kuliah, walaupun berbeda jurusan tetapi tetap saling menyemangati.
10. Seluruh teman Manajemen angkatan 2013 yang telah berjuang bersama penulis dan saling membagikan pengalaman yang berarti bagi penulis.
11. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun skripsi ini.

Bandung, Desember 2016

Hanny Melissa

DAFTAR ISI

ABSTRAK	5
KATA PENGANTAR	6
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	5
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2 LANDASAN TEORI	9
2.1. Industri	9
2.1.1. Industri Besar	9
2.1.2. Industri Tekstil	9
2.1.3. Industri Garmen	10
2.2. Manajemen Stratejik	10
2.2.1. Tujuan Manajemen Stratejik	10
2.2.2. Manfaat Manajemen Stratejik	11
2.2.3. Visi, Misi, dan Tujuan	12
2.3. Strategi	12
2.4. Strategi Generik Porter (<i>Porter's Generic Strategies</i>)	13
2.4.1. <i>Cost Leadership</i>	14
2.4.2. <i>Differentiation</i>	15
2.4.3. <i>Focus</i>	16
2.5. Strategi Pertumbuhan (<i>Growth Strategy</i>)	17
2.5.1. <i>Integration Strategies</i>	17
2.5.2. <i>Intensive Strategies</i>	20

2.6. Tahapan dalam Manajemen Strategi	21
2.6.1. Formulasi Strategi	21
2.6.2. Implementasi Strategi.....	21
2.6.3. Evaluasi Strategi.....	22
2.7. Kinerja.....	22
2.7.1. Pengukuran Kinerja.....	23
2.7.2. Analisis Rasio.....	23
2.7.2.1. Rasio Aktivitas	23
2.7.2.2. Rasio Profitabilitas	24
2.8. <i>Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix</i>	25
2.8.1. Variabel Internal.....	26
2.8.1.1. <i>Financial Position (FP)</i>	26
2.8.1.2. <i>Competitive Position (CP)</i>	29
2.8.2. Variabel Eksternal.....	31
2.8.2.1. <i>Stability Position (SP)</i>	31
2.8.2.2. <i>Industry Position (IP)</i>	32
2.9. <i>The Grand Strategy Matrix</i>	36
BAB 3 OBJEK PENELITIAN DAN METODE PENELITIAN	39
3.1. Metode Penelitian.....	39
3.2. Teknik Pengumpulan data.....	39
3.3. Objek Penelitian	39
3.3.1. Sejarah Singkat.....	40
3.3.2. Bidang Usaha	42
3.3.3. Divisi Produksi.....	43
BAB 4 PEMBAHASAN	46
4.1. Strategi Pertumbuhan PT Sritex Tbk	46
4.1.1. Visi, Misi, dan Tujuan Strategi Pertumbuhan PT Sritex Tbk	46
4.1.2. Strategi Pertumbuhan dan Implementasi PT Sritex Tbk.....	47
4.1.3. Strategi Pertumbuhan tahun 2013 - 2015 dan Implementasi Strategi PT Sritex Tbk.....	48
4.2. Evaluasi Strategi Pertumbuhan PT Sritex Tbk.....	50
4.2.1. <i>The SPACE Matrix</i>	50

4.2.2. <i>The Grand Strategy Matrix</i>	59
4.3. Evaluasi Strategi Pertumbuhan terhadap Kinerja Perusahaan PT Sritex Tbk.	62
4.3.1. Kinerja Keuangan.....	62
4.2.2. Kinerja Operasi	70
4.2.3. Kinerja Pemasaran	81
4.2.4. Kinerja Sumber Daya Manusia	85
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	89
5.1. Kesimpulan	89
5.2. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA	91

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 <i>Return on Investment</i> PT Sritex Tbk Tahun 2012.....	51
Tabel 4.2 Rasio Utang Modal PT Sritex Tbk Tahun 2012.....	51
Tabel 4.3 Rasio Lancar PT Sritex Tbk Tahun 2012.....	52
Tabel 4.4 Rasio Cepat PT Sritex Tbk Tahun 2012.....	52
Tabel 4.5 Penjualan Perusahaan Tekstil dan Garmen Tbk Tahun 2011 - 2012.....	55
Tabel 4.6 Rasio Lancar PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	62
Tabel 4.7 Rasio Cepat PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	63
Tabel 4.8 Perputaran Persediaan PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	64
Tabel 4.9 Perputaran Piutang PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	65
Tabel 4.10 Rasio Utang Modal PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	66
Tabel 4.11 <i>Times Interest Earned Ratio</i> PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	67
Tabel 4.12 Marjin Laba Kotor PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	68
Tabel 4.13 Marjin Laba Operasi PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	68
Tabel 4.14 <i>Return on Assets</i> PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	69
Tabel 4.15 Hasil Produksi Divisi Pemintalan PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	72
Tabel 4.16 Hasil Produksi Divisi Penenunan PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	74
Tabel 4.17 Hasil Produksi Divisi <i>Finished Fabric</i> PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	76
Tabel 4.18 Hasil Produksi Divisi Garmen PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	78
Tabel 4.19 Penjualan dan Laba Bersih PT Sritex Tbk Tahun 2012 - 2015.....	80
Tabel 4.20 Jumlah Pegawai PT Sritex Tbk Tahun 2014 - 2015.....	85
Tabel 4.21 Upah Minimum Negara ASEAN dan Tiongkok Tahun 2015.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram PDB dan Industri Tekstil Indonesia.....	2
Gambar 2.1 Strategi Generik Porter.....	14
Gambar 2.2 Variabel dalam the <i>SPACE Matrix</i>	26
Gambar 2.3 <i>The SPACE Matrix</i>	36
Gambar 2.4 <i>The Grand Strategy Matrix</i>	38
Gambar 3.1 Peta Lokasi PT Sritex Tbk.....	40
Gambar 3.2 Struktur Perusahaan PT Sritex Tbk.....	41
Gambar 3.3 Struktur Organisasi PT Sritex Tbk.....	42
Gambar 3.4 Divisi Produksi PT Sritex Tbk.....	43
Gambar 3.5 <i>Timeline</i> Perusahaan PT Sritex Tbk.....	45
Gambar 4.1 Rencana Ekspansi Kapasitas Produksi PT Sritex Tbk Tahun 2016.....	49
Gambar 4.2 <i>Market Development</i> PT Sritex Tbk tahun 2015.....	50
Gambar 4.3 Karakteristik Industri TPT di Indonesia.....	57
Gambar 4.4 Koordinat <i>the SPACE Matrix</i> PT Sritex Tbk Tahun 2012.....	58
Gambar 4.5 <i>The Grand Strategy Matrix</i>	59
Gambar 4.6 Mesin yang Digunakan PT Sritex Tbk Tahun 2015.....	70
Gambar 4.7 Penjualan Perusahaan Pesaing PT Sritex Tbk Tahun 2015.....	81
Gambar 4.8 Total Penjualan dan Kontribusi per Segmen Usaha PT Sritex Tbk.....	82
Gambar 4.9 Persentase Pelanggan Baru terhadap Penjualan PT Sritex Tbk.....	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Laporan Keuangan PT Sritex Tbk

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Industri tekstil dan produk tekstil (TPT) dari tahun 2012 – 2015, merupakan salah satu sektor yang paling terpukul oleh perlambatan ekonomi di dalam negeri, masalah domestik seperti kebijakan pemerintah, harga barang impor yang murah, permasalahan bongkar muat, serta *dwelling time* menurut Kamaludin. Pada tahun 2012, di tengah menurunnya kinerja ekspor, pertumbuhan ekonomi lebih banyak ditopang oleh permintaan domestik yang tetap kuat. Walaupun pangsa pasar produk tekstil domestik lebih baik dibandingkan dengan pangsa pasar luar negeri, pangsa pasar produk tekstil domestik masih rendah yang disebabkan oleh penawaran harga produk impor lebih murah dibanding produk lokal. Masyarakat sangat lebih memilih untuk membeli barang dengan harga yang lebih murah walaupun kualitas tidak terjamin (Wibowo, 2013, *Pangsa Pasar Produk Tekstil Masih Rendah*). Pada tahun 2014 pelambatan bisnis tekstil masih terpengaruh banyaknya arus impor barang yang menguasai 40% pasar domestik menurut Hariyanti.

Kinerja industri TPT selama kuartal pertama tahun 2015 mengalami penurunan yang signifikan dengan pertumbuhan negatif 0,98 persen, membuat industri TPT menjadi pemain buruk bagi industri manufaktur. Selain itu, ekspor TPT Indonesia juga menghadapi berbagai kendala dalam negeri seperti proses bongkar muat di pelabuhan yang memakan waktu (*dwelling time*) dan kurangnya kesepakatan perdagangan bebas di tempat dengan tujuan ekspor utama, seperti Amerika Serikat dan Uni Eropa.

Gambar 1.1

Diagram PDB dan Industri Tekstil Indonesia



sumber : *The Jakarta Post*

Industri TPT merupakan sektor yang paling diunggulkan saat pasar bebas Asean karena banyak menyerap tenaga kerja. Namun, hal tersebut bertolak belakang dengan fakta di lapangan meskipun banyak menyerap tenaga kerja, industri TPT justru kelabakan dengan banyaknya akumulasi beban yang kerap dialami antara lain kenaikan upah, ekonomi yang labil, serta kendala untuk menjadi sektor unggulan pada pasar bebas Asean yakni kian maraknya impor produk dari luar negeri terutama China.

Berdasarkan Biro Humas Provinsi Jawa Tengah, pada 3 September 2012, komoditas tekstil dan produk tekstil masih menjadi komoditas ekspor unggulan Provinsi Jawa Tengah meskipun pada Juni 2012 terjadi penurunan 14,68 juta dolar Amerika Serikat. Hasil kinerja ekspor yang gemilang dan relokasi pabrik garmen secara besar-besaran dijadikan modal dasar untuk menjadikan Provinsi Jawa Tengah sebagai pusat garmen nasional. Dukungan Pemda antara lain berupa penyediaan lahan dan perizinan yang membuat investor garmen nyaman berekspansi. Biaya tenaga kerja atau upah minimum regional (UMR) yang masih kompetitif, serta budaya tenaga kerja yang menganut pola paternalistic dan cenderung royal kepada pimpinan juga sangat mendorong ekspansi pabrik pakaian jadi ke provinsi ini.

Industri tekstil di Surakarta atau Solo mulai bangkit dalam beberapa tahun terakhir menurut Primartantyo. Beberapa industri tekstil besar di Surakarta menggenjot kapasitas produksi, misalnya dengan memperluas pabrik atau mengganti mesin lama dengan mesin baru. Pengusaha tekstil berani berinvestasi dengan memperluas pabrik atau membeli mesin baru karena meyakini bisnis tekstil tidak akan mati. Bahkan, dari tahun ke tahun, permintaan terus naik. Peningkatan kapasitas produksi disebabkan meningkatnya permintaan dari pasar domestik dan mancanegara. Salah satu perusahaan yang berada di Kota Solo adalah PT Sri Rejeki Isman atau sering disebut sebagai PT Sritex Tbk.

PT Sritex Tbk merupakan sebuah perusahaan tekstil dan garmen yang pertama kali membuka usaha sebagai pedagang kain di Pasar Klewer, Solo. Pada tahun 1992, PT Sritex Tbk menjadi perusahaan tekstil – garmen terintegrasi. Penjualan PT Sritex Tbk terus mengalami peningkatan namun disaat yang sama, HPP dari produk juga mengalami peningkatan akibat kondisi ekonomi.

PT Sritex Tbk melakukan ekspansi vertikal maupun integrasi horizontal dengan ekspansi pabrik pemintalan benang serta mengakuisisi salah satu pesaing perusahaan garmennya. Dana ekspansi diperoleh dari penjualan saham kepada masyarakat, yaitu pada tahun 2013, perusahaan melakukan *Initial Public Offering* (IPO) sebanyak 43,88% dari keseluruhan saham yang dimiliki dengan harga Rp240 per lembar, dimana PT Sritex Tbk berhasil menjual 5,6 miliar lembar saham sehingga perusahaan berhasil mendapatkan dana sejumlah Rp1.344 triliun. Sampai dengan bulan Oktober 2016, harga saham per lembar dari PT Sritex Tbk masih berkisar antara Rp200 hingga Rp230, yang lebih rendah dari harga saham perdana. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan tidak berkembang sesuai dengan yang diharapkan.

Besarnya sumber dana berupa pinjaman bank dan wesel bayar pada perusahaan lain menyebabkan *leverage ratio* (rasio solvabilitas) perusahaan pada tahun 2014 sebesar 2.01 dan tahun 2015 sebesar 1.83. Rasio solvabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar asset perusahaan dibiayai oleh pinjaman dan mengindikasikan kemampuan perusahaan untuk membiayai pinjaman serta bunga, rendah. Di sisi lain, penjualan PT Sritex Tbk menunjukkan trend kenaikan yang signifikan dari tahun 2013 yaitu \$450.681.224, pada tahun 2014 sebesar

\$554.622.619, dan pada tahun 2015 sebesar \$621.993.673. Marjin laba bersih perusahaan mengalami peningkatan, pada tahun 2013 perusahaan memiliki rasio sebesar 5.68% dan pada tahun 2014 menjadi 9.11%. *Return on Investment* perusahaan juga mengalami kenaikan, pada tahun 2013 ROI perusahaan sebesar 6.45% dan pada tahun 2014 menjadi 7.23%. PT Sritex Tbk mampu membuat kinerja pemasaran perusahaan berhasil untuk menambah konsumen di 5 negara tujuan ekspor baru yaitu Kamboja, Peru, Hongkong, Spanyol, dan Perancis. Dengan ekspansi yang cepat dan agresif, perusahaan mempunyai kapasitas produksi yang besar, jaminan kuantitas serta kualitas pemasok yang tinggi yang tentunya akan membantu perusahaan menangkap peluang sekarang dan di masa mendatang.

Berdasarkan hal – hal tersebut di atas, penulis tertarik untuk mengevaluasi ekspansi dan pendanaan perusahaan melalui tahapan *strategy evaluation* dalam model manajemen strategik serta mengevaluasi strategi pertumbuhan perusahaan dengan menggunakan model *The SPACE Matrix* dan *The Grand Strategy Matrix*. Dengan dilakukannya evaluasi ini, diharapkan dapat diketahui tepat atau tidaknya strategi yang dilakukan oleh PT Sritex Tbk serta hal – hal apa yang harus diwaspadai ataupun ditingkatkan sehingga kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan dapat lebih ditingkatkan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tersebut dengan judul : **“Evaluasi Strategi Pertumbuhan terhadap Kinerja PT Sritex Tbk”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi pertumbuhan yang dilaksanakan oleh PT Sritex Tbk dan apa tujuannya?
2. Bagaimana evaluasi strategi PT Sritex Tbk?
3. Bagaimana evaluasi penerapan strategi pertumbuhan terhadap kinerja PT Sritex Tbk?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui strategi pertumbuhan yang diterapkan oleh PT Sritex Tbk

2. Mengetahui evaluasi strategi PT Sritex Tbk
3. Mengetahui bagaimana evaluasi penerapan strategi pertumbuhan terhadap kinerja PT Sritex Tbk

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penulis, hasil dari penelitian ini berguna untuk melatih kemampuan analisis serta penerapan teori dalam permasalahan yang terjadi di dalam suatu perusahaan
2. Perusahaan, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu untuk menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam merumuskan serta evaluasi strategi yang diterapkan dalam kegiatan operasi perusahaan
3. Akademisi, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan kontribusi dalam memberikan gambaran mengenai penerapan teori di dalam permasalahan yang terjadi di dalam suatu perusahaan tekstil

1.5. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan yang dikelola dengan baik, tentu memiliki formulasi strategi (*strategy formulation*) menurut David (2013 : 35), yang meliputi penyusunan visi, misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar perusahaan, menentukan kemampuan dan kelemahan perusahaan, tujuan jangka panjang, mencari strategi alternatif, serta memilih strategi yang akan diterapkan, yang dijabarkan dalam *business plan*. Menurut Wibisono (2006 : 43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006 : 46), misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Menurut Glueck dan Lawrence (1998 : 63), tujuan perusahaan ialah hasil akhir yang dicari organisasi melalui eksistensi dan operasinya. Semua organisasi tanpa kecuali yang paling sederhana sekalipun,

berusaha mencapai lebih dari satu tujuan. Tujuan yang ingin dicapai ditetapkan jangka waktunya menurut perkembangan para perencana strategi. Tujuan bukanlah strategi, karena strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir. Menurut Pearson dan Robinson (2007 : 20), strategi adalah seni memadukan atau menginteraksikan antara faktor kunci keberhasilan agar terjadi sinergi dalam mencapai tujuan.

Business plan memberikan arahan yang kemudian dirinci dalam implementasi strategi (*strategy implementation*) yang menurut David (2013 : 36) meliputi penetapan tujuan tahunan, menciptakan peraturan, memotivasi pegawai, serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang sudah diformulasi dapat dilaksanakan. Dalam keadaan kondisi eksternal dan internal yang mendukung, perusahaan dapat melakukan strategi pertumbuhan (*growth strategy*). Strategi pertumbuhan merupakan sebuah strategi yang berada dalam tingkat korporat. Menurut Hill dan Jones (2010 : 190), strategi pertumbuhan adalah strategi pertumbuhan/ekspansi (*growth/expansion strategy*) yang dijalankan perusahaan dalam rangka mengejar pertumbuhan korporat, yang dapat berupa kenaikan penjualan, profit, ekspansi usaha, dan lain-lain yang akan berdampak pada pengembangan/pertumbuhan perusahaan. Strategi pertumbuhan dibagi menjadi beberapa kategori yaitu : strategi integrasi (*integration strategy*), strategi intensif (*intensif strategy*), serta strategi diversifikasi (*diversification strategy*).

Hal yang tidak boleh dipisahkan adalah bahwa evaluasi strategi dan kontrol (*strategy evaluation and control*) harus dilakukan untuk memastikan sejauh mana *business plan* perusahaan tercapai serta untuk mengetahui apakah ada penyimpangan, mengetahui apa penyebabnya, serta menemukan solusi alternative untuk dapat dievaluasi dan diputuskan tindakan perbaikannya (*corrective action*). Menurut David (2013 : 36), evaluasi strategi (*strategy evaluation*) merupakan tahap akhir dalam manajemen strategi yang meliputi 3 kegiatan utama berupa : (1) meninjau faktor – faktor internal dan eksternal perusahaan yang menjadi dasar untuk penentuan strategi yang digunakan saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan perbaikan.

Untuk memastikan pencapaian *business plan* perusahaan, digunakan pengukuran kinerja perusahaan. Menurut Veithzal (2009 : 309), mengemukakan

bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, sedangkan kinerja diukur dari segi hasil.

Model evaluasi strategi dan kondisi perusahaan, alat yang digunakan adalah *the SPACE Matrix* dan *the Grand Strategy Matrix*. *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) *matrix* adalah sebuah alat atau teknik untuk mengevaluasi kebijakan dalam pemilihan rencana strategis tertentu. Menurut David (2013 : 208 – 212), *SPACE matrix* memiliki kerangka empat kuadran yang mengindikasikan apakah strategi agresif (*aggressive*), konservatif (*conservative*), defensif (*defensive*), atau strategi kompetitif (*competitive*) yang paling tepat untuk sebuah perusahaan. Sumbu pada matriks ini mencerminkan 2 dimensi internal yaitu *Financial Position* (FP) dan *Competitive Position* (CP) serta 2 dimensi eksternal yaitu *Stability Position* (SP) dan *Industry Position* (IP). Keempat faktor tersebut merupakan faktor terpenting dalam menentukan posisi strategis keseluruhan dari perusahaan.

Menurut David (2013 : 219 – 220), seluruh perusahaan dapat diposisikan di salah satu dari 4 kuadran *the Grand Strategy Matrix*. Divisi dari sebuah perusahaan juga dapat diposisikan. *The Grand Strategy Matrix* berdasarkan 2 dimensi evaluative : posisi kompetitif (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar / industri (*market / industry growth*). Setiap industri yang memiliki pertumbuhan tahunan dalam penjualan melebihi 5% dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan oleh sebuah perusahaan tersusun secara berurutan berdasarkan daya tarik di setiap kuadran pada matriks.

Secara teori, diketahui kondisi – kondisi yang sebaiknya ada agar strategi yang dipilih perusahaan dapat berjalan dengan efektif. Misalnya pada penerapan strategi integrasi, menurut David (2013 : 168 – 171), *forward integration* dan *backward integration* sering disebut sebagai strategi integrasi vertikal (*vertical integration strategies*). Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan untuk

memperoleh kontrol atas distributor, pemasok (*supplier*), serta pesaingnya. Strategi *backward integration* dan *forward integration* menjadi strategi sangat efektif ketika perusahaan pemasok dan distributor perusahaan yang ada, membutuhkan biaya yang mahal, tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan serta ketersediaan distributor dan pemasok berkualitas sangat terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif untuk perusahaan – perusahaan. Sedangkan strategi integrasi horizontal dapat menjadi strategi yang sangat efektif ketika sebuah perusahaan dapat memperoleh karakteristik monopoli di daerah atau wilayah tertentu tanpa ditentang oleh pemerintah untuk mengurangi persaingan.

Menurut David (2013 : 171 – 172), penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dikelompokkan sebagai strategi intensif karena sering kali dengan menerapkan strategi tersebut, perusahaan membutuhkan usaha secara intensif jika perusahaan ingin meningkatkan posisi kompetitif dengan produk yang ada. Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang efektif ketika saluran distribusi baru tersedia, handal, murah, dan berkualitas baik, ketika suatu perusahaan memiliki produk unggulan yang berada dalam tahap kematangan siklus hidup produk; ide di sini adalah untuk menarik pelanggan yang puas untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa yang ada. Berdasarkan hal – hal tersebut di atas, dapat diketahui apakah strategi pertumbuhan yang diterapkan perusahaan tepat atau tidak, serta dapat diketahui bagaimana kinerja perusahaan.