



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019

Strategi Bisnis PT Eksonindo Multi Product Industry
Dalam Menghadapi Situasi Pandemi Covid-19

Skripsi

Oleh

Fransisca Erinna

2017320016

Bandung

2021



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019

Strategi Bisnis PT Eksonindo Multi Product Industry
Dalam Menghadapi Situasi Pandemi Covid-19

Skripsi

Oleh

Fransisca Erinna

2017320016

Pembimbing

Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M.

Bandung

2021

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Administrasi Bisnis
Program Studi Administrasi Bisnis



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Fransisca Erinna
Nomor Pokok : 2017320016
Judul : Strategi Bisnis PT Eksonindo Multi Product Industry
Dalam Menghadapi Situasi Pandemi Covid-19

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Kamis, 15 Juli 2021
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota

Dr. Fransisca Mulyono, Dra., M.Si. : _____

Sekretaris

Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M. : _____

Anggota

Dr. Rulyusa Pratikto, S.AB., M.S.E. : _____

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Fransisca Erinna
NPM : 2017320016
Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Judul : Strategi Bisnis PT Eksonindo Dalam
Menghadapi Situasi Pandemi Covid-19

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penelitian ilmiah yang berlaku. Selain itu, pengumpulan dan penggunaan data di penelitian ini telah diketahui dan seijin dari pihak yang menjadi sumber data.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 05 Juli 2021



Fransisca Erinna

ABSTRAK

Nama : Fransisca Erinna
NPM : 2017320016
Judul : Strategi Bisnis PT Eksonindo Multi Product Industry Dalam Menghadapi Situasi Pandemi Covid-19

Sejak terjadi pandemi Covid-19, aktivitas perekonomian di seluruh negara, tidak terkecuali di Indonesia menjadi terhambat. Dalam kondisi pandemi Covid-19 seperti saat ini, hampir seluruh pelaku usaha kembali dihadapkan dengan tantangan besar, dimana perusahaan harus dapat mempertahankan kelangsungan bisnisnya di saat daya beli masyarakat menurun. Dengan adanya ketidakpastian bisnis yang disebabkan oleh faktor eksternal ini, terdapat sektor usaha yang mengalami kerugian, bahkan keterpurukan.

PT Eksonindo Multi Product Industry merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang usaha garmen dalam hal pembuatan tas, *fashion*, dan aksesoris. Perusahaan ini sempat mengalami kerugian akibat terjadi penurunan permintaan (*demand*) terhadap tas akibat adanya himbuan dari pemerintah untuk melakukan *Work From Home (WFH)*.

Untuk keluar dari situasi yang disebabkan oleh pandemi Covid-19, perusahaan merumuskan sebuah strategi bisnis dengan melakukan perubahan bisnis proses (*business process agility*). Dalam proses implementasi strategi, perusahaan perlu memperhatikan *Key Success Factor (KSF)* yang telah ditetapkan agar perusahaan dapat mempertahankan bisnisnya dan mengatasi persaingan.

Penelitian ini bersifat deskriptif dan kualitatif dengan cara penelitian yang menggunakan metode studi kasus. Sumber data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder. Terdapat 3 teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu wawancara, observasi, dan studi literatur. Dalam penelitian ini, peneliti mengembangkan analisis *Key Success Factor (KSF)* berdasarkan aspek internal dan eksternal dengan menggunakan 3 *tools*, yaitu *Value Chain*, *Five Forces Framework (Porter's Five Forces)*, dan *PESTEL* yang didukung dengan data sekunder yang diperoleh dari PT Eksonindo Multi Product Industry.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bisnis yang diterapkan dan diimplementasikan PT Eksonindo Multi Product Industry dalam menghadapi situasi pandemi Covid-19 adalah dengan melakukan pengembangan bisnis melalui diversifikasi produk dalam pembuatan *apparel/pakaian* dengan merumuskan strategi *SHIFT (Sustainable Manufacturing System, Human Experience, Impressive Quality and Service, Financial Soundness, Technology Improvement)* yang termasuk ke dalam pendekatan *Best-cost provider strategy*. Selain itu, terdapat 7 indikator atau *Key Success Factor (KSF)* yang digunakan PT Eksonindo Multi Product Industry untuk mengukur pencapaian strategi bisnis.

Kata kunci : Strategi Bisnis, Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factor*), *Best-cost provider strategy*

ABSTRACT

Nama : Fransisca Erinna
NPM : 2017320016
Judul : *PT Eksonindo Multi Product Industry's Business Strategy in Facing the Covid-19 Pandemic Situation*

Since the Covid-19 pandemic, economic activity in all countries, including Indonesia, has been hampered. In the current condition of the Covid-19 pandemic, almost all business actors are again faced with a big challenge, where companies must be able to maintain business continuity when people's purchasing power declines. With the business uncertainty caused by these external factors, there are business sectors that experience losses, even slump.

PT Eksonindo Multi Product Industry is a manufacturing company engaged in the garment business in terms of making bags, fashion, and accessories. This company had suffered losses due to a decrease in demand for bags due to an appeal from the government to do Work From Home (WFH).

To get out of the situation caused by the Covid-19 pandemic, the company formulated a business strategy by making changes to the business process (business process agility). In the strategy implementation process, companies need to pay attention to the Key Success Factors (KSF) that have been determined so that companies can maintain their business and overcome competition.

This research is descriptive and qualitative by means of research that uses case study methods. Sources of data used in the form of primary data and secondary data. There are 3 data collection techniques used in this study, namely interviews, observation, and literature study. In this study, researchers developed a Key Success Factor (KSF) analysis based on internal and external aspects using 3 tools, namely Value Chain, Five Forces Framework (Porter's Five Forces), and PESTEL supported by secondary data obtained from PT Eksonindo Multi Product Industry.

The results of the study indicate that the business strategy implemented by PT Eksonindo Multi Product Industry in dealing with the Covid-19 pandemic situation is to develop business through product diversification in the manufacture of apparel/clothing by formulating a SHIFT strategy (Sustainable Manufacturing System, Human Experience, Impressive Quality and Service, Financial Soundness, Technology Improvement) which is included in the Best-cost provider strategy approach. In addition, there are 7 indicators or Key Success Factors (KSF) used by PT Eksonindo Multi Product Industry to measure the achievement of business strategies.

Keywords : *Business Strategy, Key Success Factor, Best-cost provider strategy*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan penyertaan-Nya selama proses penyusunan skripsi yang berjudul “Strategi Bisnis PT Eksonindo Multi Product Industry Dalam Menghadapi Situasi Pandemi Covid-19” sehingga dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Penelitian yang berbentuk skripsi ini disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana S1 Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam proses penelitian sampai dengan terselesaikannya penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Namun dengan bantuan doa, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi ini, yaitu:

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat, penyertaan, perlindungan, dan kasih-Nya yang tiada batas sampai hari ini.
2. Ibu Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini dengan sangat baik dan sabar. Ibu, terima kasih untuk waktu, tenaga, dan ilmu yang telah diberikan ya. Semoga Tuhan membalas semua kebaikan ibu. Amin.

3. Papi dan Mami yang selalu memberikan doa, dukungan baik secara materiil dan non-materiil, semangat, dan motivasi sejak awal perkuliahan sampai saat ini, dan meluangkan waktu untuk berdiskusi di tengah kesibukan pekerjaannya.
4. Ci Ica (Stephany Erica) selaku kakak yang selalu mengajak peneliti untuk *refreshing* sejenak, memberikan dukungan baik secara materiil dan non-materiil, semangat, dan tawa selama proses penyusunan skripsi.
5. Apin/Pinskiew (Anastasia Elvina Putri) selaku adik yang selalu menemani peneliti saat harus mengerjakan skripsi sampai dengan dini hari.
6. Jeanice Jeovany dan Shannon Maureen Gunawan selaku sahabat sekaligus teman 1 bimbingan yang selalu bersedia dijadikan teman berdiskusi dan berkeluh kesah, selalu ada di kala peneliti sedang berada di titik *down*, memberikan dukungan, semangat, doa, tawa, dan selalu angkat telfon dari peneliti.
7. Nathania Giovani Rusli dan Natasya Nadine selaku sahabat yang selalu memberikan nasihat, dukungan, semangat, doa, dan tawa selama proses penyusunan skripsi.
8. Ci Lala (Anastasia Sheila Febrina) selaku cici sepupu yang menjadi motivasi peneliti untuk segera menyelesaikan revisi akhir dan menjadi *the best stress relief ever* di Bali.
9. Ci Feli (Francisca Felicia Febriani) selaku cici sepupu dan keluarga besar lainnya yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan doa selama proses penyusunan skripsi.

10. Seluruh dosen pengajar Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalamannya yang bermanfaat.
11. Bapak Jany Suhertan selaku *Managing Director* PT Eksonindo Multi Product Industry atas perizinannya untuk melakukan magang sekaligus penelitian skripsi. Terima kasih atas waktu, ilmu, dan pengalaman yang bermanfaat
12. Ibu Silvia Agustina selaku *Finance and Accounting Manager* PT Eksonindo Multi Product Industry beserta seluruh staff-nya, khususnya Pa Andri, Ko Adit dan Ka Nanik yang telah berbagi ilmu dan pengalaman saat peneliti melakukan magang.
13. Semua *Manager* PT Eksonindo Multi Product Industry beserta seluruh staff-nya yang telah berbagi ilmu dan pengalaman saat peneliti melakukan magang.
14. Seluruh pihak PT Eksonindo Multi Product Industry yang telah memberikan waktu, ilmu, dukungan, dan pengalaman yang bermanfaat hingga saat ini.
15. Teman-teman *Off Error*, Angelina Saputra, Edgina Pohan, Nadia Fachira, Leni Marlina, Fakhira Yasmina, dan Adeline Stefani yang telah menjadi teman seperjuangan dari awal perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi.
16. Sophia Widjaya, Ineke Delia, dan Christin selaku sahabat peneliti yang telah memberikan semangat selama masa perkuliahan hingga saat ini.

17. Koko Lau dan Ka Dika selaku teman kakak dari peneliti yang selalu memberikan dukungan dan semangat, serta mengajak peneliti untuk *refreshing*.
18. Semua pihak dan teman-teman lainnya yang juga memberikan dukungan, doa, dan bantuan selama masa perkuliahan hingga saat ini.
19. *Last but not least*, terima kasih untuk diriku sendiri yang telah mampu bangkit kembali dan tidak mudah menyerah, serta bekerja keras untuk menyelesaikan tugas akhir ini.

Peneliti memiliki harapan agar penelitian dalam bentuk skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak PT Eksonindo Multi Product Industry dan pembaca. Peneliti mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kekurangan di dalam skripsi ini. Segala kritik dan saran sangat penulis harapkan.

Bandung, 05 Juli 2021

Peneliti,



Fransisca Erinna

NPM: 2017320016

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB 1 PERMASALAHAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
BAB 2 KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODOLOGI PENELITIAN	11
2.1 Strategi.....	11
2.1.1 Pengertian Strategi.....	11
2.1.2 Konsep Strategi	12
2.1.3 Tipe-Tipe Strategi.....	12
2.1.4 Tingkatan Strategi	13
2.1.5 Alat Ukur Keberhasilan Strategi	14
2.2 Manajemen Strategi.....	15
2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi.....	15
2.2.2 Proses Manajemen Strategi	16
2.2.3 Analisis Internal	18
2.2.4 Analisis Eksternal	24
2.3 Pendekatan Strategis.....	38
2.3.1 Jenis Pendekatan Strategis	38
2.3.2 Evolusi Pendekatan Strategis	41
2.4 Faktor Kunci Keberhasilan (Key Success Factor)	41

2.4.1	Pengertian Faktor Kunci Keberhasilan (Key Success Factor)	41
2.4.2	Identifikasi Faktor Kunci Keberhasilan (Key Success Factor)	43
2.5	Industri.....	43
2.5.1	Pengertian Industri.....	43
2.5.2	Klasifikasi Industri Pengolahan.....	44
2.6	Kerangka Pemikiran	45
2.7	Penelitian Terdahulu.....	46
2.8	Metodologi Penelitian.....	49
2.8.1	Metode Penelitian	49
2.8.2	Sumber Data.....	50
2.8.3	Teknik Pengumpulan Data.....	51
2.8.4	Teknik Analisa Data	52
2.9	Operasional Variabel	55
BAB 3 HASIL DAN PEMBAHASAN		59
3.1	Profil Perusahaan.....	59
3.1.1	Struktur Organisasi	60
3.2	Pembahasan Hasil dan Temuan	63
3.2.1	Strategi yang Digunakan Saat Ini.....	63
3.2.2	Faktor Kunci Keberhasilan (Key Success Factor).....	70
BAB 4 KESIMPULAN, REKOMENDASI, DAN IMPLIKASI		104
4.1	Kesimpulan	104
4.2	Rekomendasi.....	106
4.3	Implikasi	107
DAFTAR PUSTAKA		109
LAMPIRAN INTERVIEW GUIDELINE		112

DAFTAR TABEL

Table 1-1. Perbandingan Omzet Penjualan	7
Table 2-1. Deskripsi 6 Komponen Utama PESTEL.....	25
Table 2-2. Penelitian Terdahulu.....	46
Table 2-3. Operasional Variabel.....	55
Table 3-1. Penerapan dan Implementasi Strategi Bisnis-SHIFT PT Eksonindo Multi Product Industry	64
Table 3-2. Tabel Pencapaian Customer Satisfaction dan Sales Order.....	81
Table 3-3. Tabel Pencapaian Low Cost Production dan High Productivity	83
Table 3-4. Timeline Project Produk Garmen Apparel/Pakaian.....	95
Table 3-5. Tabel Pencapaian Komponen Strategi Financial Soundness.....	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1-1. Grafik Penurunan Omzet Bag Akibat Pandemi Covid-19 (Sumber: PT Eksonindo Multi Product Industry)	6
Gambar 2-1. Proses Manajemen Strategi (Sumber: buku Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland III).....	16
Gambar 2-2. Faktor yang perlu diperhatikan dalam mengidentifikasi SWOT (Sumber: buku Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland III).....	20
Gambar 2-3. Rantai nilai (Value Chain) perusahaan (Sumber: buku Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland III).....	21
Gambar 2-4. Lingkungan Makro yang Dapat Mempengaruhi perusahaan (Sumber: buku Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland III)	24
Gambar 2-5. Five Forces Framework (Sumber: buku Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland III).....	27
Gambar 2-6. Faktor yang Menyebabkan Persaingan Antar Penjual Dalam Sebuah Industri (Sumber: buku Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland III).....	30
Gambar 2-7. Hambatan yang Dihadapi Pendetang Baru (Sumber: buku Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland III).....	34
Gambar 2-8. Faktor yang Mempengaruhi Peralihan ke Produk Substitusi (Sumber: buku Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland III).....	35
Gambar 2-9. Faktor yang Mempengaruhi Daya Tawar Supplier (Sumber: buku Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland III).....	36
Gambar 2-10. Faktor yang Mempengaruhi Daya Tawar Pembeli (Sumber: buku Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland III).....	38
Gambar 3-1. Tampak Depan PT Eksonindo Multi Product Industry	59
Gambar 3-2. Struktur Organisasi Lama (Sumber: PT Eksonindo Multi Product Industry)	61
Gambar 3-3. Struktur Organisasi Baru (Sumber: PT Eksonindo Multi Product Industry)	62
Gambar 3-4. Proses Pengecekan Kualitas dan Kuantitas Bahan Baku Kain (Sumber: Dokumentasi Pribadi)	71

Gambar 3-5. Gudang Bahan Baku Kain (Storage) (Sumber: Dokumentasi Pribadi)	71
Gambar 3-6. Bahan Baku Dalam Proses Cutting (Sumber: Dokumentasi Pribadi)	74
Gambar 3-7. Bahan Sudah Disiapkan Sesuai Kebutuhan per Line (Sumber: Dokumentasi Pribadi)	74
Gambar 3-8. Perhitungan Jumlah dan Kualitas Produk di Gudang Transit (Sumber: Dokumentasi Pribadi)	75
Gambar 3-9. Proses Packing dan Checking (Sumber: Dokumentasi Pribadi)	75
Gambar 3-10. Pengecekan Terakhir Sebelum Barang Dikirim (Sumber: Dokumentasi Pribadi)	76
Gambar 3-11. Sekat/Penyangga Aklirik yang Dipasang di Meja Pegawai	85
Gambar 3-12. Holder Pouch yang Diproduksi PT Eksonindo Multi Product Industry (Sumber: Website Eiger Adventure)	89
Gambar 3-13. Pouch yang Diproduksi PT Eksonindo Multi Product Industry (Sumber: Website Exsport)	89
Gambar 3-14. Mesin Area yang Terkomputerisasi (Sumber: Dokumentasi Pribadi)	91
Gambar 3-15. Mesin Area yang Terkomputerisasi (Sumber: Dokumentasi Pribadi)	91
Gambar 3-16. Mesin Bartek yang Terkomputerisasi (Sumber: Dokumentasi Pribadi)	92
Gambar 3-17. Mesin Cutting Otomatis (Sumber: Dokumentasi Pribadi)	92
Gambar 3-18. Running Line Non-Bag-Masker (Sumber: PT Eksonindo Multi Product Industry)	95
Gambar 3-19. Running Line Non-Bag-Jaket (Sumber: PT Eksonindo Multi Product Industry)	96
Gambar 3-20. Proses Pelicinan Masker (Sumber: PT Eksonindo Multi Product Industry)	96

BAB 1

PERMASALAHAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi Kesehatan Dunia, *World Health Organization (WHO)* menetapkan *Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)* sebagai pandemi global pada tanggal 11 Maret 2020 yang lalu. Akibat semakin meluasnya penyebaran virus tersebut di seluruh dunia, beberapa negara seperti Singapore, Malaysia, Filipina, China, Jerman, Italia, Perancis, Amerika Serikat, dan masih banyak negara lainnya memutuskan untuk melakukan *lockdown* dengan harapan dapat menekan laju penyebaran virus tersebut.

Sekretariat Kabinet Republik Indonesia (2020) merilis berita yang menyatakan bahwa untuk menekan laju penyebaran virus Covid-19, Presiden Joko Widodo memutuskan memilih opsi Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 2020. Dalam peraturan tersebut diatur pembatasan terhadap beberapa tempat dan kegiatan, antara lain peliburan sekolah dan tempat kerja, pembatasan kegiatan keagamaan, dan/atau pembatasan kegiatan di tempat atau fasilitas umum (Purwanto, 2020). Dengan adanya pembatasan tersebut, maka seluruh masyarakat dihimbau untuk menerapkan *Work From Home (WFH)*.

Sejak terjadi pandemi Covid-19, aktivitas perekonomian di seluruh negara, tidak terkecuali di Indonesia menjadi terhambat. Pelaku usaha terpaksa melakukan efisiensi untuk menekan kerugian yang dihadapinya. Badan Pusat Statistik (BPS)

mencatat jumlah pengangguran di Indonesia pada Agustus 2020 mengalami peningkatan sebesar 2,67 juta orang dibandingkan periode tahun lalu. Salah satu faktor penyebab peningkatan jumlah pengangguran tersebut dipengaruhi oleh pandemi Covid-19. Sedangkan di masa pandemi seperti ini kebutuhan masyarakat cenderung meningkat karena beberapa barang yang sebelumnya merupakan kebutuhan sekunder, saat ini menjadi sebuah kebutuhan primer atau dapat dikatakan menjadi sebuah 'keharusan' dan pembelian barang tersebut tidak dapat ditunda, seperti pembelian masker medis yang saat awal pandemi harganya sangat mahal dan barangnya pun sangat sulit ditemukan di pasaran, pembelian suplemen atau vitamin untuk menambah stamina dan daya tahan tubuh, pembelian *hand sanitizer*, *face shield*, dan barang lainnya yang menambah pengeluaran masing-masing rumah tangga.

Namun seiring dengan penambahan pengeluaran konsumsi rumah tangga, hal tersebut tidak diimbangi dengan pemasukan atau penerimaan masing-masing kepala keluarga karena terjadi penyesuaian gaji yang diterima. Hal tersebut 'terpaksa' dilakukan oleh perusahaan sebagai salah satu upaya untuk bertahan diri di tengah pandemi Covid-19 dengan mengalihkan biaya gaji ke biaya lain yang saat itu menjadi prioritas utama. Dengan adanya ketidakpastian bisnis yang disebabkan oleh faktor eksternal ini, terdapat sektor usaha yang mengalami kerugian, bahkan keterpurukan. Untuk dapat kembali bangkit, perusahaan didorong agar dapat melakukan perubahan dan beradaptasi dengan cepat, serta efektif untuk mempertahankan bisnisnya.

Sejak diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada akhir tahun 2015 yang lalu, persaingan di berbagai sektor industri, khususnya industri manufaktur menjadi semakin ketat agar dapat bersaing di pasar global. Agar dapat bersaing di pasar global, perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas dan memiliki harga jual yang bersaing. Hal tersebut dapat dicapai apabila perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan sehingga biaya produksi dapat ditekan dan terkendali.

Di Indonesia, industri manufaktur khususnya di bidang garmen semakin berkembang, mulai dari pabrik garmen, hingga tingkat Usaha Kecil Menengah (UKM) garmen. Namun, tidak semua pabrik garmen memiliki merek atau *brand*, sehingga untuk bertahan hidup di tengah pandemi Covid-19 semakin berat karena mereka hanya mengandalkan *order* dari perusahaan merek atau *brand* yang juga terkena dampak dari pandemi ini. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa pada tahun 2020, laju pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) industri manufaktur mengalami penurunan hingga minus 2,94. Sedangkan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, laju pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) mengalami pertumbuhan positif sebesar 4,27 (tahun 2018) dan 3,80 (tahun 2019). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa industri manufaktur merupakan salah satu industri yang terkena dampak dari pandemi Covid-19 yang berpengaruh terhadap laju pertumbuhan ekonomi nasional. Selain itu, bapak Jemmy Kartiwa Sastraatmaja selaku Ketua Umum Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) menyatakan order ekspor garmen banyak dihentikan dan menurut data terakhir yang didapatnya

(minggu kedua April 2020), jumlah tenaga kerja yang dirumahkan sudah hampir 80% (Rahayu, 2020).

Dalam kondisi pandemi Covid-19 seperti saat ini, hampir seluruh pelaku usaha kembali dihadapkan dengan tantangan besar, dimana perusahaan harus dapat mempertahankan kelangsungan bisnisnya di saat daya beli masyarakat menurun. Tidak hanya hal tersebut saja, bapak Yan Sibarang Tandiele selaku Direktur Ketahanan dan Iklim Usaha Industri Direktorat Jenderal Ketahanan, Perwilayahan dan Akses Industri Internasional (KPAII) Kementerian Perindustrian mengatakan bahwa ada beberapa tantangan yang harus dihadapi industri di tengah pandemi Covid-19 seperti ini, di antaranya penundaan kontrak dan pembayaran, kenaikan harga bahan baku, adanya pengurangan dan *physical distancing* karyawan yang mengakibatkan penurunan produktivitas, serta adanya pembatasan operasional perusahaan yang tertuang dalam Peraturan Daerah sehingga hanya perusahaan tertentu yang memiliki izin beroperasi dari Kementerian Perindustrian yang dapat beroperasi (Radio Republik Indonesia (RRI), 2020).

Dengan demikian agar dapat bertahan di dalam kondisi pandemi Covid-19 seperti ini, perusahaan semakin dituntut agar dapat berkompetisi dengan menggunakan keunggulan kompetitif-nya (*competitive advantage*), melakukan inovasi yang memanfaatkan teknologi, dan mengimplementasikan strategi bisnis dengan baik.

PT Eksonindo Multi Product Industry merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang usaha garmen dalam hal pembuatan tas, *fashion*, dan aksesoris. Perusahaan ini merupakan bagian dari *group* PT Eigerindo

Multi Product Industry. PT Eksonindo Multi Product Industry milik Ronny Lukito ini telah berhasil membuat produk untuk beberapa merek yang menguasai pasaran Indonesia dan luar negeri, seperti Libanon, Singapore, Filipina, dan Jepang. Merek tersebut diantaranya adalah *Exsport*, *Eiger*, *Bodypack*, dan *Nordwand*. Masing-masing merek memiliki ciri khas dan target pasarnya tersendiri.

Sebelum terjadinya pandemi Covid-19, PT Eksonindo Multi Product Industry berada dalam kondisi sangat baik. *Order* produksi dari tahun 2018 mengalami peningkatan di setiap tahunnya yang disebabkan karena permintaan dari perusahaan merek atau *brand* dalam satu *group* perusahaan meningkat. Setiap tahun, *order* tas pada saat *high season*, yaitu saat *back to school* (momen dimana anak-anak kembali ke sekolah setelah libur panjang kenaikan kelas) dimulai mengalami peningkatan yang signifikan dari bulan April sampai dengan bulan Agustus. Untuk menambah dan memastikan bahwa pabrik memiliki produktivitas yang tinggi, maka PT Eksonindo Multi Product Industry secara berkala mengganti mesin yang berteknologi tinggi agar proses produksi dapat dipersingkat. Hal tersebut dilakukan agar kapasitas perusahaan dapat bertambah besar dan *cost/unit* dapat menjadi lebih rendah, sehingga harga jual produk dapat semakin bersaing.

Namun setelah terjadi pandemi Covid-19, perusahaan mengalami kerugian. Perusahaan harus tetap membayar upah pegawainya (*cost* tetap), tetapi produksi perusahaan menurun secara drastis karena terjadi penurunan permintaan (*demand*) terhadap tas akibat adanya himbuan dari pemerintah untuk melakukan *Work From Home* (WFH).



Gambar 1-1. Grafik Penurunan Omzet Bag Akibat Pandemi Covid-19
(Sumber: PT Eksonindo Multi Product Industry)

Tidak ingin larut dalam situasi seperti ini, bapak Ronny Lukito selaku CEO dari PT Eksonindo Multi Product Industry melihat adanya peluang bisnis untuk memproduksi alat kesehatan, seperti Alat Pelindung Diri (APD)/*hazmat* dan juga masker non-medis yang saat itu permintaan (*demand*) terhadap kedua barang tersebut sedang tinggi di seluruh Indonesia, khususnya di Jawa Barat. Selama kurang lebih satu bulan, *Managing Director* bersama dengan tim PT Eksonindo Multi Product Industry memutuskan untuk melakukan **diversifikasi produk** dengan mengembangkan **masker non-medis, face shield**, dan belajar untuk membuat **Alat Pelindung Diri (APD)/*hazmat*** yang baik dan benar-dalam artian memenuhi standar Kementerian Kesehatan dan *World Health Organization (WHO)* untuk membantu menaikkan omzet penjualan agar dapat bertahan hidup di tengah pandemi Covid-19.

Dengan melakukan diversifikasi terhadap beberapa produk tersebut, PT Eksonindo Multi Product Industry berhasil menjual produk tersebut kepada Dinas Kesehatan, Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi, dokter, dan perusahaan lain yang tidak dapat disebutkan namanya, serta mendapat *order* tas bantuan sosial

(bansos). Selain itu untuk menambah omzet penjualan, perusahaan juga menerima pemasangan jasa *seal tape* untuk Alat Pelindung Diri (APD)/*hazmat* dari perusahaan lain.

Atas dasar yang dipaparkan, penulis tertarik untuk mengetahui secara lebih mendalam mengenai strategi bisnis apa saja yang dilakukan oleh PT Eksonindo Multi Product Industry, serta *Key Success Factor* apa saja yang digunakan oleh perusahaan agar dapat keluar dari situasi yang disebabkan oleh pandemi Covid-19. Adapun judul atau topik yang diambil dalam penyusunan proposal ini adalah **“Strategi Bisnis PT Eksonindo Multi Product Industry Dalam Menghadapi Situasi Pandemi Covid-19”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Data dibawah ini menunjukkan perbandingan omzet penjualan *bag* yang dibantu dengan diversifikasi produk *non-bag* dan omzet penjualan apabila perusahaan tidak melakukan diversifikasi produk:

Table 1-1. Perbandingan Omzet Penjualan

Bulan/Tahun	<i>Bag</i> (dalam Rupiah)	<i>Non-Bag</i> (dalam Rupiah)
01/2020	27.983.843.067	0
02/2020	21.373.915.219	0
03/2020	25.535.929.064	0
04/2020	3.836.339.452	2.489.207.472
05/2020	6.947.725.287	2.915.759.687
06/2020	6.998.929.795	1.742.294.251
07/2020	7.546.164.609	12.037.318.661

08/2020	14.769.248.224	1.668.885.486
09/2020	17.787.482.264	903.407.243
10/2020	23.187.592.561	6.362.795.090
11/2020	6.995.832.969	828.402.115
12/2020	7.732.650.457	111.933.000
Total	170.695.652.968	29.060.003.005

(Sumber: PT Eksonindo Multi Product Industry)

Pada bulan November 2020, persaingan bisnis dalam hal pembuatan Alat Pelindung Diri (APD)/*hazmat*, khususnya di dalam negeri sudah mulai tinggi dan masker medis pun sudah tidak lagi sulit didapatkan karena perusahaan alat kesehatan dalam negeri sudah dapat memenuhi kebutuhan (*demand*) masyarakat, sehingga *order* untuk Alat Pelindung Diri (APD)/*hazmat* dan masker *non*-medis mengalami penurunan.

Berdasarkan tabel perbandingan yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa produksi tas masih menjadi kontribusi terbesar omzet perusahaan dan diversifikasi produk alat kesehatan yang dilakukan ternyata membantu perusahaan untuk meningkatkan omzet-nya dan bertahan hidup di tengah pandemi Covid-19.

Berdasarkan pengalaman menjahit Alat Pelindung Diri (APD)/*hazmat* selama pandemi Covid-19 pada tahun 2020, guna mendukung bisnis *apparel*/pakaian PT Eigerindo Multi Product Industry dan mengoptimalkan keahlian menjahit PT Eksonindo Multi Product Industry, perusahaan melakukan loncatan (*shifting*) pengembangan bisnis melalui **diversifikasi produk** dalam pembuatan ***apparel*/pakaian** (baju, celana panjang, celana pendek, aksesoris, dan

sebagainya) untuk keluar dari situasi yang disebabkan oleh pandemi Covid-19. Hal tersebut dilakukan untuk menunjang omzet perusahaan di masa yang akan datang karena pandemi Covid-19 ini tidak dapat diprediksi sampai kapan akan terus berlangsung.

Untuk mewujudkan pengembangan bisnis tersebut, PT Eksonindo Multi Product Industry merumuskan sebuah strategi bisnis dengan melakukan perubahan bisnis proses (*business process agility*). Hal tersebut dilakukan karena cara kerja sebelum adanya pandemi Covid-19 dengan mempekerjakan banyak tenaga kerja dinilai tidak lagi efektif. Dalam proses implementasi strategi, perusahaan perlu memperhatikan *Key Success Factor (KSF)* yang telah ditetapkan agar perusahaan dapat mempertahankan bisnisnya dan mengatasi persaingan.

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, rumusan masalah untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi bisnis apa yang diterapkan dan diimplementasikan PT Eksonindo Multi Product Industry dalam menghadapi situasi pandemi Covid-19?
2. Apa saja *Key Success Factor (KSF)* yang digunakan PT Eksonindo Multi Product Industry untuk mengukur pencapaian strategi bisnis?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi bisnis yang diterapkan dan diimplementasikan PT Eksonindo Multi Product Industry dalam menghadapi situasi pandemi Covid-19.
2. Untuk *Key Success Factor (KSF)* yang digunakan PT Eksonindo Multi Product Industry untuk mengukur pencapaian strategi bisnis.