



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

2.1 Analisa Internal Perusahaan

Salah satu produk utama yang dihasilkan dari PT. Indo-Rama Synthetics Tbk yaitu Benang Pital, volume produksi mengalami peningkatan sebesar 2% dan volume penjualan menurun 1%. Pendapatan operasional meningkat 10% menjadi \$34.8 juta (transaksi menggunakan dolar Amerika) karena tahun 2017 hanya sebesar \$ 31.5 juta. Dari unit Polyester, didapati terjadi penurunan 5% dan 9% yaitu dalam kedua volume produksi begitupun penjualan saat dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yaitu 2017. Di sisi dan aspek lainnya, pendapatan operasional meningkat di angka 21% dengan nilai US\$ 19.4 juta dibandingkan US\$ 16 juta (dilihat dari tahun sebelumnya), dampak dari adanya kenaikan harga produk. Sedangkan di unit Fabrics, volume produksi dan penjualan pada tahun 2018 mengalami penurunan masing-masing sebesar 8% dan 16% sehingga nilai penjualan turun 9% dan mengalami *loss* dalam operasional US\$ 1.8 juta (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018). Berikut adalah gambaran lebih lengkap dari penjelasan sebelumnya, yang peneliti rangkum lebih rinci. Berikut adalah hasilnya

Tabel 2.1 Kinerja Operasional PT. Indo-Rama Synthetics Tbk tahun 2018

(Dibandingkan dengan tahun 2017)

Unit Bisnis	Volume Produksi	Volume Penjualan	Pendapatan Operasional (\$)
Benang Pintal	(gain) 2 %	(loss) 1 %	(gain) US\$ 34.8 juta
Polyester	(loss) 5 %	(loss) 9 %	(gain) US\$ 19.4 juta
Fabrics	(loss) 8%	(loss) 16%	(loss) US\$ 1.8 juta

Sumber : *Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018.

Per tahun 2018, Perusahaan ini dan untuk bisnis *Synthetics* secara keseluruhan, tercatat memiliki 7.502 karyawan dengan klasifikasi berdasarkan pendidikan sebanyak 6.627 karyawan yang pendidikan terakhirnya sampai SMA, 450 karyawan hingga D3 dan sarjana, 425 karyawan hingga di atas sarjana (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 19). Berikut ini adalah rincian klasifikasi berdasarkan usia dan pendidikan, yang peneliti rangkum dan jabarkan lebih dalam kedua tabel yang terpisah ini

Tabel 2.2 Klasifikasi Karyawan berdasarkan Usia

Rentang Umur	18 – 20	21 -30	31 – 40	41 – 50	Diatas 50
Jumlah Karyawan	427	2130	1774	2502	669

Sumber : *Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018

Tabel 2.3 Klasifikasi Karyawan Berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Hingga SMA / SMK	D3 dan Sarjana	Lebih dari Sarjana
Total Tenaga Kerja	6627	450	425

Sumber : *Annual Reports*, 2018

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti laksanakan bersama responden-responden dan dari hasil pencarian data sekunder dari laporan tahunan perusahaan pada tahun 2016-2018, adanya gap naik-turun yang terjadi terhadap program pelatihan dan total banyaknya pelatihan (berdasarkan jam kerja) serta banyaknya jumlah karyawan yang mengikuti dan pada akhirnya hanya 11 karyawan per tahunnya yang layak mendapatkan rekomendasi untuk promosi jabatan, menjadi masalah yang krusial bagi perusahaan. Hingga saat ini bagian *Learning and Development* seluruh aktifitasnya berada di gedung *Learning Centre*, yang didalamnya terdapat kelas-kelas yang selalu digunakan apabila diadakan pelatihan dan pengembangan serta terdapat ruang perpustakaan yang berisi modul pelatihan serta buku-buku pengetahuan dari *training and development* yang sudah pernah dilaksanakan. Pelatihan dan pengembangan ini rutin dilaksanakan oleh perusahaan. Saat peneliti tanyakan terkait dengan gudang penyimpanan pengetahuan *online* yang perusahaan miliki, responden mengatakan bahwa hingga saat ini belum memilikinya sehingga seluruh aktifitasnya dipusatkan di *Learning Centre* tersebut.

Learning Centre yang dimiliki oleh perusahaan merupakan aktifitas utama terjadinya Pelatihan dan Pengembangan yang terjadi di dalam perusahaan. Pelatihan yang sifatnya *online* diperlukan karena menurut responden Head of Function, apabila ada karyawan yang berhalangan hadir seperti sedang melaksanakan dinas keluar ataupun tidak bekerja karena alasan lainnya, dapat mengikuti pelatihan ini dari perangkat elektronik yang mereka miliki sehingga tidak perlu untuk dijadwalkan ulang (lebih efektif karena menghemat waktu dan

tenaga). Dengan penjelasan sebelumnya, maka sesuai dengan rencana kedepan yaitu menjadi “pemimpin di dalam bisnis” yang merupakan visi utama dari perusahaan ini dan sejalan juga dengan moto perusahaan yaitu *people, technology* dan *excellence*.

Dari sisi strategi SDM, perusahaan ini berupaya untuk membentuk tempat kerja yang memiliki kedinamisan yang beragam dan masing-masing karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk pengembangan secara profesional dengan menetapkan sumber daya manusia secara bijaksana dan menempatkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi melalui program “fast-track growth trajectory”. Program pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu acuan bagi perusahaan karena setelah pelatihan, akan ada evaluasi lanjutan (selain dari penilaian KPI dan BSC) sehingga tim HR&OD dapat memetakan secara jelas golongan karyawan yang perlu untuk *diretraining* maupun yang layak untuk diajukan promosi jabatan. Posisi *lower* dan *middle level* untuk karyawan Warga Negara Indonesia, sedangkan mayoritas posisi *Top level Management* untuk ekspatriat / Warga Negara India.

Terkait dengan posisi yang ditempati oleh karyawan di dalam perusahaan / jabatan, *succession planning* merupakan upaya yang diterapkan perusahaan yaitu strategi untuk mempersiapkan dan mengembangkan karyawan untuk jangka panjang agar mereka dapat memenuhi posisi di dalam perusahaan (Charan *et al.*, 2001 dalam Badawy *et al.* 2016), seperti dalam program HPHP (High Performance High Potential) sebagai bagian dari program pelatihan dan

pengembangan sehingga kandidat yang terqualifikasi dapat dibantu oleh perusahaan dalam memetakan karir bagi mereka. (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 19)

Walaupun sudah ada rencana jangka panjang bagi perusahaan untuk ke arah digitalisasi, namun menurut *Head of Function*, masih terdapat banyak sekali karyawan yang belum “melek” teknologi karena banyaknya *user* yang sudah terbiasa dengan pekerjaan mereka yang repetitif/berulang-ulang sama. Bahkan diakui oleh beliau, hal-hal dasar seperti *input* data pribadi karyawan ke dalam sistem MIS masih terdapat banyak kesalahan sehingga perusahaan cukup sering untuk melaksanakan kroscek ulang kepada data-data yang keliru tersebut.

Tantangan lainnya adalah dari segi biaya. Dalam beberapa tahun terakhir, peneliti mendapatkan informasi dari salah satu responden bahwa saat ini perusahaan sedang berusaha untuk meminimalisir biaya-biaya yang dikeluarkan. Dengan kondisi perekonomian yang saat ini tidak menentu dan adanya kenaikan - penurunan dari volume produksi dan penjualan dari masing-masing sektor Polyester, Benang Pintal dan *Fabrics* (sumber : *Annual Reports* Indorama 2016-2018), menurut responden tersebut penghematan biaya ini perlu untuk diterapkan dan tidak hanya di divisi *Corporate* HR&OD, namun juga kepada divisi-divisi lainnya. Saat ini, perusahaan belum melaksanakan pembaruan teknologi digital khususnya dari segi operasional yang ditangani oleh manajemen perusahaan (berbeda dengan mesin-mesin yang secara berkelanjutan perlu untuk *diupgrade*).

. Apabila dikaitkan dengan tema pada penelitian ini, perubahan dari yang sebelumnya bersifat lebih konvensional menuju ke digital dapat menjadi salah satu faktor untuk dapat menilai karyawan berdasarkan *learning and growth* yang mencakup aspek seperti *skills* dan *role* yang mereka miliki. Dengan masuknya digitalisasi khususnya di sektor *Learning and Development*, tim yang bertugas di sektor tersebut dapat terbantu untuk memetakan karyawan-karyawan yang memiliki potensi untuk dapat digali dan yang perlu untuk dikembangkan lebih lanjut, maupun yang perlu untuk dilatih ulang. Selain itu, adanya tren kenaikan dan penurunan yang drastis dari jumlah jam pelatihan maupun program pelatihan yang perlu untuk mereka ikuti juga diharapkan dapat lebih stabil jumlahnya (fokusnya tidak bercabang).

Komitmen dan partisipasi karyawan dapat dibangun berdasarkan kesamaan visi dan bersama-sama sehingga tujuan merupakan hasil akhirnya (Adams *et al.*, 2006 dalam Gil-Marquez dan Moreno-Luzon, 2013) dengan cara meningkatkan kreatifitas berupa pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki oleh mereka (Amabile, 2000 dalam Gil-Marquez dan Moreno-Luzon, 2013).

2.2 Analisa Eksternal Perusahaan

Bagi *Stakeholders* yang terlibat di dalam perusahaan (khususnya eksternal seperti investor, pemegang saham), dengan sudah adanya rancangan kebijakan-kebijakan yang mendukung pertumbuhan industri dan perusahaan, maka dapat meningkatkan *awareness* mereka bahwa PT. Indo-Rama Synthetics Tbk yang merupakan bagian dari 5 perusahaan besar di bidang manufaktur dengan basis

produksi tekstil di negara ini (ojk.go.id, 2017) saat ini sedang berkembang menuju lebih baik. Kedepannya, akan menjadi kabar baik dan pertimbangan juga bagi perusahaan untuk dapat menjangkau lebih banyak calon investor maupun calon pemegang saham bagi perusahaan. Terlebih dengan adanya keterbukaan informasi sebagai bentuk pertanggungjawaban dan komitmen perusahaan yang disampaikan dalam laporan perusahaan seperti dalam laporan pertanggungjawaban tahunan, karena perusahaan sudah terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

Apabila melihat dari prospek usaha perusahaan, saat ini PT. Indo-Rama Synthetics Tbk menghadapi persaingan dengan negara-negara produsen tekstil lainnya karena produk-produk yang perusahaan hasilkan telah diekspor lebih dari berbagai negara di seluruh dunia. Diperkirakan bahwa turun naiknya harga-harga dari bahan-bahan seperti komoditas akan selalu terjadi kedepannya. PT. Indo-Rama Synthetics Tbk melalui kebijakan tata kelola menetapkan pemahaman yang basisnya adalah tata kelola yang baik dan akurat karena informasinya ini harus akurat dan tepat agar pemangku kepentingan yang menerimanya mendapat fakta sesungguhnya yang terjadi di lapangan. perusahaan menerapkan tata kelola dengan pemberian informasi yang akurat kepada seluruh stakeholders, sebagai bentuk komitmen dari sisi perusahaan. Berbagai caranya seperti melalui pelaporan secara online, melalui perwakilan atau sekretaris resmi perusahaan, rapat bagi pemegang saham yang dilaksanakan secara berkala. (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018)

Menurut responden *Head of Function*, tantangan yang mungkin dapat terjadi apabila perusahaan tekstil kompetitor yang berada tepat di seberang perusahaan ataupun perusahaan tekstil lainnya yang termasuk dalam 5 besar di Indonesia adalah saat mereka memiliki modal dan Sumber Daya yang sudah siap untuk beralih menggunakan teknologi, tidak hanya dari segi mesin ataupun otomatisasi dari alat-alat yang digunakan. *Concern* beliau adalah perusahaan dapat tertinggal dari segala aspek, baik dari segi daya daing, pengetahuan yang dimiliki karyawannya tertinggal serta mengancam profit keseluruhan yang akan dihasilkan oleh perusahaan karena sangat mungkin (kemungkinannya tinggi) konsumen-konsumen yang sudah dimiliki saat ini, dan selalu *dimantain* hubungan baiknya dengan mereka, dapat beralih ke perusahaan tekstil kompetitor. Menurut beliau, ditambah dengan kondisi perekonomian global yang saat ini juga sedang naik-turun sehingga hal-hal ini rentan untuk dapat terjadi.

Apabila ditinjau dari prospek usaha, Indonesia sebagai negara yang besar memiliki peran yang krusial bagi ekonomi dunia dan sudah berada di jalur untuk bertumbuh sehingga bagi perusahaan ini, kedepannya berencana untuk melanjutkan *competitive advantage* (segi biaya) di negara Indonesia dan Uzbekistan dalam rangka strategi untuk memasuki pangsa pasar lainnya yang lebih baru, dengan produk yang mempunyai nilai tambahnya sendiri. (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 8)

Bagi pemerintah, perusahaan telah berpartisipasi dalam program pemerintah yaitu “Making Indonesia 4.0” dengan fokus utamanya adalah menuju

era digitalisasi pada tahun 2030. Sejalan dengan program pemerintah yaitu “Making Indonesia 4.0” dengan target implementasi pada tahun 2030, perusahaan perlu untuk selalu mengembangkan kualitas SDM baik secara *soft skills* maupun *hard skills* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. SDM yang terampil dan dalam jangka menengah-panjang ini kebutuhan tenaga kerja yang diproyeksikan akan semakin banyak karena demografi yang kian menunjukkan peningkatan, merupakan salah satu kunci utama sehingga dikategorikan sejalan dan memiliki alur dengan program pemerintah (Siaran Pers Kemenperin dalam *website kemenperin.go.id*, 2019). Sebagai contoh, upaya untuk mendukung program resmi pemerintah dalam mewujudkan SDM yang terampil, PT. Indo-Rama Synthetics Tbk memiliki politeknik bernama Politeknik Enjineri Indo-Rama yang telah beroperasi sejak 23 September 2013. (*Annual Reports PT. Indo-Rama Synthetics Tbk*, 2018, p. 49)

2.3 Analisa Pesaing

Analisa pesaing yang akan dijabarkan oleh peneliti menggunakan *tools* dari Michael Porter yaitu Porter *Five Forces Framework*. Baye dan Prince (2017) dalam buku berjudul “Managerial Economics and Business Strategy” menuliskan bahwa framework ini digunakan untuk menganalisa 5 kategori terkait dengan managerial issues yang dimiliki oleh suatu perusahaan yaitu dari segi *entry*, *power of suppliers*, *power of buyers*, *industry rivalry* dan *substitutes* (Baye & Prince, 2017, p.7). Pada penelitian ini, peneliti juga melaksanakan diskusi dengan *Head of Corporate HR & OD* untuk merumuskan dan memetakan 5 kategori terkait

dengan *framework* Porter *Five Forces* yang peneliti gunakan acuannya untuk menganalisa pesaing perusahaan. Peneliti jabarkan masing-masing kategorinya pada gambar 2.1 berikut ini beserta penjelasannya per masing-masing bagian dari *framework* tersebut



Sumber: Pengolahan Data Pribadi, 2020. Template : www.presentationgo.com

Gambar 2.1 Porter *Five Forces* Framework PT.Indo-Rama Synthetics Tbk.

Dari hasil diskusi peneliti dengan *Head of Corporate HR& & OD* terkait dengan *framework* ini, dari segi *Supplier Power*, perusahaan perlu untuk secara konsisten menjalin hubungan baik dengan pemasok, penetapan harga yang diterapkan oleh masing-masing pemasok sesuai dengan kondisi pasar saat ini (terkait dengan permintaan dan penawaran) dan perusahaan juga terbuka terhadap informasi-informasi (fakta). Dari segi ancaman terhadap barang pengganti, saat ini

banyak industri tekstil yang bermunculan di Indonesia sehingga pemasok maupun konsumen riskan untuk dapat bekerjasama dengan perusahaan tekstil lainnya apabila mereka tidak puas dengan kualitas layanan dan produk-produk yang dikirimkan kepada mereka. Oleh karena itu, dengan adanya persaingan dan bermunculannya pabrik-pabrik tekstil di Indonesia, inovasi perlu untuk dilaksanakan baik dari segi produk maupun aspek lainnya. Dari sisi *buyers*, perusahaan yang sejak awal beroperasi segmentasi pasarnya adalah B2B (business to business) memiliki reputasi yang baik di mata konsumen, dipercaya oleh konsumen dan dari produk utama yang dihasilkan yaitu benang pital dan PET resin yang sudah teruji kualitasnya (berdasarkan informasi dari responden, contohnya seperti bahan jersey sepakbola dari salah satu *apparel* terkemuka di dunia, bahan dalam pembuatan jersey tersebut yaitu benang pital berasal dari PT. Indo-Rama Synthetics Tbk). Bagi *threats of new entrants*, selain pendirian perusahaan yang memerlukan modal yang besar, saat ini pengaruh ekonomi global yang tidak pasti juga ikut berpengaruh.. Industri tekstil sangat terpengaruh dengan imbas ini. Selain itu, kebijakan ekspor yang menjadi salah satu program pemerintah untuk memajukan industri tekstil berpengaruh besar terhadap laba perusahaan begitupun dengan persaingan antar industri tekstil yang juga melakukan ekspor ke berbagai negara.

Apabila dikaitkan mengenai pesaing di industri tekstil, pesaing terdekat perusahaan adalah perusahaan tekstil yang berada di seberang perusahaan (masih di kawasan industri yang sama) dan salah satu perusahaan tekstil di daerah Solo yang masuk dalam 5 besar perusahaan tekstil terbesar di Indonesia. Kompetisi

yang dijalankan ini bukanlah kompetisi yang memiliki dampak negatif bagi operasional kedua perusahaan. Oleh karena itu, *competitive rivalry* perusahaan adalah PT. Indo-Rama Synthetics Tbk mengutamakan kualitas produk yang diproduksi untuk konsumen dari dalam dan luar negeri, produk yang dihasilkan pun memiliki beberapa jenis sehingga tidak hanya bahan jadi seperti benang pinal, melainkan juga menjual bahan mentah seperti bijih tekstil/*textille grade chips* (Indorama.co.id, 2020). Loyalitas pelanggan kepada perusahaan timbul dari hubungan baik antara perusahaan beserta manajemennya. Dengan munculnya perusahaan-perusahaan tekstil, PT. Indo-Rama Synthetics Tbk terbukti telah memiliki pengalaman yang lebih banyak, sudah memiliki aturan serta kebijakan-kebijakan seperti tata kelola perusahaan, pengendalian mutu dan memiliki berbagai sertifikasi yang menjadi nilai tambah perusahaan dari sisi konsumen dan *stakeholders* lainnya.

Saat ini, belum ada kolaborasi ataupun persaingan yang dapat dikatakan “head-to-head” dari masing-masing perusahaan karena PT. Indo-Rama Synthetics Tbk sendiri selalu mengutamakan konsep kekeluargaan baik itu bagi seluruh karyawannya, kepada seluruh pihak-pihak yang terlibat dalam operasional perusahaan (eksternal) maupun kepada masyarakat di desa sekitar sehingga perusahaan terbuka apabila kedepannya terjadi kolaborasi ataupun kerjasama-kerjasama yang menguntungkan kedua perusahaan.

2.4 Analisa Perusahaan

2.4.1 Value Proposition

Value Propositions pada suatu industri bervariasi di berbagai lintas industri dan segmentasi pasar yang berbeda (Kaplan & Norton, 1996 dalam Hassan, 2012). Capon dan Hulbert (2007) dalam Hassan (2012) menghubungkan kesuksesan yang diraih oleh perusahaan di dalam pangsa pasarnya terkait dengan *value* yang diberikan kepada pelanggan. Menurut kedua peneliti, penyampaian yang jelas perlu terkait dengan *value propositions* perlu untuk menjadi dasar dari fungsional perusahaan, memiliki nilai psikologis, ekonomi, dan memiliki nilai manfaat (Capon & Hulbert, 2007: 251 dalam Hassan, 2012).

Osterwalder dan Pigneur (2003) dalam Hassan (2012) mengemukakan bahwa pemahaman yang lebih jelas untuk *value* / nilai yang ditawarkan oleh perusahaan, baik kepada konsumen maupun seluruh pemangku kepentingan (semua yang terlibat bagi perusahaan), dapat dianalisa lebih detail menggunakan model *value propositions* pemetaan terhadap model *value propositions*

Dari data sekunder yang didapat dari laporan tahunan perusahaan pada tahun 2018, volume penjualan dari produk utama perusahaan seperti PET Resin, Fabrics dan Polyester ditentukan dengan biaya yang bersifat kompetitif dan saling menguntungkan bagi bisnis maupun perusahaan yang telah bekerjasama dengan PT. Indo-Rama Synthetics Tbk seperti pemasok pada perusahaan dengan skala menengah keatas/multinasional (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 38).

Apabila melihat dari sisi ketenagakerja, fungsi HR yang berada di dalam struktur perusahaan ini sebagai berikut yaitu *Corporate HR & OD* dengan

fokusnya lebih banyak di *strategic management* dan divisi personalia yang didalamnya terdapat departemen seperti administrasi dan *payroll, training and development, welfare* dan *industrial relations*, bagi karyawan dengan jenjang karir dibawah manajer. Divisi personalia fokusnya kepada eksekusi program-program maupun kebijakan yang telah dirumuskan oleh *Corporate HR & OD* sehingga *corporate HR & OD* fungsinya adalah sebagai *Business Partner*.

Praktik Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan di perusahaan memiliki program HR yang dijalankan berasal dari divisi ini seperti program yang terkait dengan rencana peningkatan skills karyawan dan peningkatan jenjang karir berasal dari *Assessment Development Centre, HPHP, Internal Trainer Reward Systems* serta *Training and Development*. (*Annual Reports PT. Indo-Rama Synthetics Tbk*, 2018, p.19)

2.4.2 Value Network

Gagasan dari *value network* (Allee, 2000, 2011 dalam Breuer *et al.*, 2017) atau *networked economy* (Peppard & Rylander, 2006 dalam Breuer *et al.*, 2017) selama 20 tahun terakhir telah digunakan. Selain itu, mengalami perkembangan juga seperti terkait dengan aspek ekonomi, teknologi dan sosial telah (misalnya dalam penelitian Christensen dan Rosenbloom, 1995; Kothandaraman dan Wilson, 2001 ; Peppard dan Rylander, 2006 ; Stabell dan Fjeldstad, 1998 dalam Breuer *et al.*, 2017). Sehingga, persepektif *value* dapat berfungsi untuk mengatasi dan mencari solusi bagi kendala/barriers yang terjadi di perusahaan (Laukkanen dan Patala, 2014 dalam Breuer *et al.*, 2017). Sedangkan langkah untuk

menciptakan, memberikan value menggunakan persektif *network* sehingga hasilnya adalah terciptanya inovasi model bisnis (Calia *et al.*, 2007 dan Zott *et al.*, 2011 dalam Breuer *et al.*, 2017).

Dalam peneliti ini, PT. Indo-Rama Synthetics Tbk secara detail menyampaikan bahwa hubungan yang selalu dijaga dengan baik serta erat dengan *supplier*. Upaya-upaya untuk mewujudkannya tersebut akan selalu ditingkatkan dengan memberikan jaminan produk yang basisnya ramah lingkungan (telah dipastikan). Sebagai bukti terkait hubungan ini, perusahaan memulai dari kualitas produksi tekstil, yaitu saat diuji oleh tim dari “*International Association for Research and Testing in Textille Industry* “ hasilnya didapati sesuai dengan standar penilaian sehingga layak untuk mendapatkan suatu penghargaan Oeko-Tex Standart 100 (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 47). Selain itu, dari ikhtisar yang tertulis di *website* resmi perusahaan, PT. Indo-Rama Synthetics Tbk tergolong dan masuk ke dalam bagian dari eksportir besar dan dibuktikan dengan mendapat penghargaan lainnya yaitu Primaniyatra dalam kategori penanaman modal asing untuk prestasi eskpornya yang dilaksanakan ke lebih dari 75 negara di dunia. (indorama.com, 2020)

Komitmen perusahaan terhadap pelanggan dan *supplier-supplier* dilaksanakan dengan memberikan informasi yang akurat, memadai dan berguna bagi mereka. Selain itu, perusahaan juga menyediakan *channel* bagi konsumen maupun *supplier* yang ingin mengajukan komplain terhadap kualitas produk dan service yang mereka alami sehingga perusahaan dapat segera langsung

menanganinya (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 52). Komitmen perusahaan terhadap konsumen dijabarkan dalam salah satu program/kebijakan perusahaan yang utama, yaitu di poin ke 5 disebutkan bahwa perusahaan “menciptakan hubungan yang harmonis dengan konsumen melalui mutu produk, pelayanan yang efektif, aman, dan ramah lingkungan dalam pengoperasian seluruh fasilitas”. (*Annual Reports*, 2018, p. 47)

Komunikasi yang perusahaan laksanakan tidak hanya kepada konsumen, namun juga kepada *shareholders* dan para investor. Metode komunikasinya adalah melalui situs laman resmi perusahaan, laporan keuangan, penjabaran kepada publik, RUPS, laporan-laporan yang termasuk dalam tahunan dan juga pelaporan dengan metode-metode lainnya untuk diteruskan kepada bursa (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 40). Sedangkan dari aspek pemasaran, seperti yang sudah peneliti jabarkan dalam sub bab 2.1, adanya pemasaran yang terbentuk sejak awal dan sudah kuat merupakan upaya dari perusahaan dalam rangka memelihara dan melanjutkan hubungan dengan pemangku-pemangku kepentingan yang terlibat, baik itu merupakan *end-user* maupun distributor (untuk melayani bisnis yang lebih kecil).

2.4.3 Business Model

Teece (2010) dalam Peric *et al.* (2017) menyampaikan bahwa setiap perusahaan didirikan, perlu untuk memiliki model bisnis yang jelas agar layak. Sifatnya yaitu model bisnis yang bersifat eksplisit maupun implisit (Magretta, 2002 dalam Peric *et al.*, 2017). Keberlangsungan kinerja dan kesuksesan

perusahaan yang sukses juga mencakup desain dan inovasi dalam model bisnis (Kesting dan Günzel-Jensen, 2015 ; Zott dan Amit, 2007 ; Zott *et al.*, 2011 dalam Peric *et al.*, 2017).

Selain membentuk dan menciptakan *value, core* dari *business model* adalah menciptakan *competitive advantage* secara berkelanjutan di pangsa pasar yang perusahaan jalani (Morris, 2005 dalam Peric *et al.*, 2017), dan bagi stakeholders, menghasilkan pendapatan yang menguntungkan (Brosseau & Penard, 2007 ; Osterwalder, 2005; Voelpel *et al.*, 2005 dalam Peric *et al.* 2017).

Osterwalder (2010) menggambarkan bagaimana sebuah model bisnis dapat menciptakan, memberikan dan membentuk *value* dari sebuah perusahaan. Konsep dari bisnis model ini dapat menjadi *shared language* yang memungkinkan desainer agar mudah mendeskripsikan dan membentuk model bisnis karena tanpa adanya *shared language* tersebut, akan sulit bagi perancang model bisnis perusahaan untuk menantang desainer lainnya yang memiliki ide lain dalam hal mencapai kesepakatan untuk kesuksesan inovasi sebuah perusahaan.

Berikut ini adalah penjabaran dari 9 *building blocks* dari *Business Model Canvas* yang peneliti dapatkan informasinya dari data sekunder dan saat ini digunakan / dijalankan aktifitasnya oleh PT. Indo-Rama Synthetics Tbk.

-*Customer Segments* : Merupakan sekelompok individu atau perusahaan-perusahaan berbeda yang menjadi target dari perusahaan untuk dapat menjalin hubungan dan melayani mereka (Osterwalder, 2010, p. 20). Apabila dikaitkan dengan contoh tersebut, maka perusahaan memiliki target konsumen dengan

jangkauan yang luas (Mass Market) karena sejak beroperasi di Indonesia, perusahaan secara terus menerus melakukan penyempurnaan bisnis seperti perluasan bisnis dan menambah produksinya. Tentunya, tujuannya adalah untuk pasar global. Dalam alur bisnisnya perusahaan hingga saat ini adalah B2B (Business to Business), dengan ekspor ke lebih dari 75 negara di dunia yang masing-masing berada di benua Asia, Amerika, Australia dan Asia (Ikhtisar PT. Indo-Rama Synthetics Tbk dalam *Website* Indorama.co.id, 2020). Tidak hanya perusahaan berskala multinasional, perusahaan juga bekerjasama dengan *supplier* dan distributor-distributor bagi cakupan pelanggan bisnis yang lebih kecil (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 27-28).

-Channels : Menjelaskan bagaimana perusahaan melaksanakan komunikasi dan menjangkau *customer segments* untuk menyampaikan *value propositions* yang ditawarkan oleh perusahaan. Beberapa fungsi dari *block* ini seperti meningkatkan *awareness* untuk pengetahuan pemangku kepentingan terkait dengan produk yang merupakan produksi dari, memberikan penilaian mereka tersendiri bagi *value propositions* yang ditawarkan oleh perusahaan, pelanggan dapat membeli produk maupun layanan perusahaan secara lebih spesifik, menyampaikan *value propositions* kepada pelanggan dan menyediakan layanan *post-purchase support* kepada pelanggan. PT. Indo-Rama Synthetics Tbk dalam laporan terbuka mereka menyampaikan bahwa bagian dari visi mereka yang utama adalah kepuasan pelanggan/*customer delight* (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 12). Oleh karena itu, sebagai bukti pertanggung jawaban perusahaan kepada pelanggan, akses terhadap informasi dapat diakses secara bebas dan

sebelumnya telah diverifikasi kebenarannya melalui proses audit seperti dari sisi laporan keuangan, prospek usaha, penghargaan yang diraih, produk perusahaan melalui *website* resmi perusahaan maupun melalui laporan tahunan. Seperti yang peneliti telah jabarkan pada sub bab 2.4.2, perusahaan juga secara terbuka membuka layanan pelanggan apabila ada pelanggan yang ingin menyampaikan keluhan terkait dengan kualitas produk yang mereka terima (*Annual Reports PT. Indo-Rama Synthetics Tbk*, 2018, p. 52). Selain itu, berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan saat melaksanakan observasi dan diskusi dengan *Head of Function*, penjualan yang saat ini umumnya digunakan oleh perusahaan adalah melalui perantara yaitu distributor (jaringan agen), selanjutnya agen tersebut menjualnya kepada perusahaan yang bekerjasama dengan PT. Indo-Rama Synthetics Tbk.

-*Customer Relationships* : *Block* ini menjelaskan terkait dengan jenis hubungan yang dibangun sesuai dengan *customer segment* perusahaan. Langkahnya adalah perusahaan perlu untuk memastikan kembali hubungan seperti apa saja yang akan dibangun dan dimasukkan ke dalam setiap aspek *customer segments* (Osterwalder, 2010, p. 28). Bagi PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, hubungan jangka panjang yang baik kepada konsumen bisnis dengan cara menghasilkan produk berkualitas tinggi bagi para pelanggan karena *customer satisfaction* merupakan prioritas utama perusahaan. Selain itu, *improvement* terus menerus dijalankan agar dapat menjalin hubungan dengan konsumen baru di market yang berbeda (*Annual Reports PT. Indo-Rama Synthetics Tbk*, 2018, p. 4, 7, 28 & 47). Responden *Head of Function* menyampaikan bahwa salah satu kuncinya melalui hubungan yang

baik antara perwakilan pimpinan Indo-Rama dengan perusahaan yang menjadi konsumen juga selalu dijaga agar konsumen tetap setia dalam menggunakan produk dari PT. Indo-Rama Synthetics Tbk.

-Revenue Streams : Berasal dari sumber pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan dari setiap *customer segments*. Terdapat 2 tipe *revenue streams* dari sebuah model bisnis yaitu *transaction revenues* yang berasal dari *one-time customer payments* dan *recurring revenues* yaitu prosesnya tidak berhenti sampai di pembayaran, namun ada upaya lanjutan dari perusahaan untuk dapat memenuhi *value propositions* yang sudah perusahaan tetapkan (Osterwalder, 2010, p. 30). Dalam penelitian ini, perusahaan menerapkan *recurring revenues* seperti dengan dibukanya akses apabila terdapat komplain dari pelanggan yang langsung ditangani oleh tim terkait, *improvement* terhadap produk-produk dan memiliki kebijakan strategis terkait dengan seluruh operasional perusahaan. Pendapatan utama perusahaan adalah dari hasil penjualan benang pital (Spun Yarns), *Polyester*, PET Resin dan *Fabrics* karena ekspor dan pembeli dari dalam negeri yang jumlahnya terus mengalami peningkatan kenaikan (*Annual Reports PT. Indo-Rama Synthetics Tbk*, 2018, p. 9). Sumber pendapatan perusahaan tidak menggunakan mata uang Rupiah, melainkan yang lainnya yaitu Dollar (\$) Amerika Serikat (*Annual Reports PT. Indo-Rama Synthetics Tbk*, 2018, p. 7).

-Key Resources : *Block* ini merupakan salah satu aspek terpenting bagi perusahaan dalam perkembangannya untuk membuat *value proposition* yang dimiliki agar dapat menjangkau *market*, selalu terhubung dan memiliki hubungan yang terjaga

dengan konsumen dan terakhir adalah pendapatan. *Key Resources* tidak selalu sama antara satu unit dengan unit lainnya, tergantung dari kebutuhan perusahaan. Sumber Daya dapat berasal dari *physical*, finansial, sumber pengetahuan dan sumber daya manusia (Osterwalder, 2010, p. 34). Bagi perusahaan, keempat sumber daya tersebut berperan penting dan menjadi kesatuan dalam kegiatan sehari-hari.

Dari segi fisik, perusahaan selalu mengembangkan teknologi khususnya terkait dengan penggunaan mesin-mesin operasional. Selain itu, perusahaan secara berkala melakukan ekspansi terkait dengan pendirian pabrik baru di wilayah perusahaan. Dari segi sumber pengetahuan dan sumber daya manusia, perusahaan memiliki berbagai kebijakan sumber daya manusia yaitu setiap karyawan memiliki kesempatan masing-masing untuk dapat berkembang dan berproses melalui program-program seperti pelatihan dan selanjutnya dikembangkan lagi dengan program pengembangan, lebih khususnya terkait dengan bidang *Learning and Development*. Program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh perusahaan, berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan dari responden *Head of Corporate HR & OD* dan melalui observasi langsung, di dalam gedung *Learning Centre* perusahaan terdapat 3 ruang kelas yang digunakan untuk dilaksanakannya pelatihan, baik yang *trainernya* berasal dari dalam perusahaan maupun mengundang *trainer* dari luar perusahaan. Untuk waktu dan durasi pelatihannya pun berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan dan urgensi pelatihan tersebut.

-*Key Activities* : Merupakan upaya yang perlu untuk dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berjalan. Beberapa kategori yang mendukung aktifitas ini adalah dari bidang produksi, *problem solving*, *platform/network* (Osterwalder, 2010, p. 36 & 37). Apabila dilihat dari segi unit bisnis di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, setiap unit memiliki tim dan divisi yang berbeda-beda dengan seluruh bukti pertanggungjawabannya kepada *corporate management*. Menurut *Head of Corporate HR & OD* perusahaan, antara satu unit dengan unit lainnya tetap berkolaborasi sebagai bagian dari rantai kendali perusahaan. Sebagai contoh, dari bahan baku PET Resin yang diproduksi unit Polyester setelah itu dikirim ke unit Spun Yarns untuk pemintalan benang. Dari segi alat-alat penunjang produksi, perusahaan secara rutin juga terus mengembangkan mesin yang digunakan dengan teknologi-teknologi terbaru dan berasal dari luar negeri (indorama.co.id, 2020). Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga berperan penting dalam *block* ini karena sumber pengetahuan yang karyawan miliki/pahami akan selalu diperbarui oleh inisiatif dari perusahaan (melalui tim *Learning and Development*). Apabila melihat dari aspek finansial, sebelum menerima setiap pelanggan baru, perusahaan terlebih dahulu menilai *credit quality* dan *credit limitsnya* terlebih dahulu (Laporan Keuangan Konsolidasian dalam *Annual Report* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 38).

-*Key Partnership* : Merupakan jaringan bagi *suppliers* maupun konsumen. Beberapa contoh *partnership* yang dapat terjadi meliputi *strategic alliances*, *coopetition*, *joint ventures* (Osterwalder, 2010, p. 38). Hingga saat ini, seperti yang disampaikan oleh responden dan melalui laporan tahunan perusahaan, fokus

perusahaan pada saat ini selalu mengutamakan konsumen dan *suppliers*, baik yang skalanya merupakan perusahaan multinasional, nasional maupun yang skalanya kecil-menengah. Selain itu, hubungan antara individu sebagai perwakilan dari PT. Indo-Rama Synthetics dan individu dari perusahaan yang menjadi konsumen perusahaan juga selalu dijaga dengan baik sehingga menjalin kerjasama antar perusahaan.

-*Cost Structure* : Untuk dapat menjalankan bisnis yang memiliki model yang efektif, maka perlu untuk mengeluarkan biaya-biaya yang dibutuhkan (Osterwalder, 2010, p. 40). Faktor yang menjadikan adanya biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak dapat dipisahkan dari konsistensi perusahaan untuk menyediakan produk dengan kualitas yang tinggi dengan tetap mempertahankan biaya pada tingkat yang kompetitif. Pergerakan tingkat suku bunga juga ikut mempengaruhi *financing costs* dari perusahaan (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 38). Selain itu, biaya lainnya yang dikeluarkan oleh perusahaan terdiri dari pembelian bahan baku PTA, MEG, kapas, rayon dan acrylik (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p.8), beban pokok penjualan, biaya administrasi umum, berinvestasi di *Fixed Assets* (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 26) .

Tools dari Model bisnis yang dirancang oleh Osterwalder (2010) terdiri dari 9 *building blocks* yang telah peneliti sebutkan sebelumnya seperti pada penjabaran dibawah ini

<ul style="list-style-type: none"> • Key Partners <p>•Fokus kepada konsumen dan Suppliers - Distributor (multinasional, nasional hingga menengah kebawah)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Key Activities •Kolaborasi antar unit dan divisi •Analisa Credit Quality dan Limits calon perusahaan (konsumen) •Pelatihan dan Pengembangan karyawan (rutin) 	<ul style="list-style-type: none"> • Value Propositions <p>•Menjual Produk kepada pelanggan (biaya yang kompetitif)</p> <p>•Corporate HR & OD sebagai HRBP</p> <p>•HR berupaya membangun lingkungan kerja yang dinamis</p> <p>•HR memberikan peluang bagi setiap karyawan untuk tumbuh dan berkembang</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Relationships • Hubungan Jangka Panjang •Customer Satisfaction •Membangun hubungan baik dengan konsumen (<i>two ways communications</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Segments <p>•Mass Market</p> <p>•Kerjasama dengan supplier – distributor</p> <p>•B2B</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cost Structure <p>• Financing Cost (tingkat suku bunga)</p> <p>• Pembelian bahan baku</p> <p>• Beban pokok penjualan</p> <p>• Biaya administrasi umum</p> <p>• Investasi Fixed Assets</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Revenue Streams <p>• Aliran pendapatan : Mata uang Dollar AS</p> <p>• <i>Recurring Revenues</i></p> <p>• Penjualan PET Resin, Fabrics , Benang Pintal (Spun Yarns) dan Polyester</p>		

Sumber: Pengolahan Data Pribadi (2020)

Gambar 2.2 Business Model Canvas PT. Indo-Rama Synthetics Tbk.

2.4.4 Technology Usage

Berkembangnya Web 2.0 seperti internet sebagai bagian pusat dari social networks untuk interaksi dan kolaborasi merupakan bagian dari perubahan yang cukup besar di banyak sektor industri (Sigala, 2009 dalam Harandi *et al.*, 2018). Hasil dari McKinsey *Global Survey* pada tahun 2015 terkait dengan *social tools* merekomendasikan bahwa generasi alat-alat terbaru saat ini memungkinkan karyawan untuk dapat berkolaborasi dengan cara-cara yang inovatif dan dapat

selalu ditingkatkan (Harandi *et al.*, 2018) sehingga perusahaan perlu untuk menerapkan pengetahuan-pengetahuan untuk mencapai *growth* secara terus menerus dalam bisnis yang dijalankan (Harandi *et al.*, 2018). Selain itu, penggunaan teknologi digital juga memiliki dampak yang besar untuk mengubah kegiatan dan peluang di dalam perusahaan. Kemudahan memulai bisnis baru, potensi pasar yang semakin membesar, penyederhanaan sistem yang cepat di seluruh dunia merupakan beberapa keunggulan dari teknologi digital (Tehubijuluw, 2017).

Dalam praktik terkait dengan digital, hingga saat ini perusahaan hanya menggunakan Peoplesoft sebagai bagian dari sistem kerja yang terintegrasi sebagai bagian dari subsistem SDM dalam pengelolaan kinerja, pembelajaran dan pengembangan, e-rekrutmen (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018). Sedangkan untuk penggunaan teknologi informasi lainnya, perusahaan mencantumkan seluruh informasi yang dapat diakses oleh publik seperti laporan tahunan perusahaan, *good corporate governance* (GCG), program CSR, penghargaan yang diraih perusahaan dan produk ke dalam *website* resmi perusahaan yaitu indorama.co.id.

Untuk pengembangan teknologi, menurut responden *Head of Function*, hingga saat ini pengembangan teknologi fokusnya masih berada di alat-alat dalam proses produksi seperti mesin dari pabrikan Reiter (Swiss), Toyoda dan Murata (Jepang), Trutzschler dan Schlaforst (Jerman) yang beroperasi 24 jam dan selalu diperbaharui. Menurut beliau apabila ingin meningkatkan daya saing, maka perlu

untuk mewaspadai kompetitor-kompetitor (baik yang terdekat maupun yang termasuk dalam 5 besar industri tekstil di Indonesia) karena saat ini sesuai dengan *road map* yang telah dibuat oleh pemerintah pusat maka sangat mungkin apabila saat ini perusahaan kompetitor sedang berusaha untuk mengembangkan TI yang mereka miliki dan perlahan beralih ke digitalisasi.

2.5 Strategi dan Motivasi Bisnis

Penelitian ini mengambil studi kasus di perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang tekstil yaitu PT. Indo-Rama Synthetics Tbk yang telah beroperasi sejak tahun 1975 di Indonesia. Perusahaan ini didirikan oleh Keluarga Lohia dari India, yaitu Mr. Mohanlal Lohia sebagai *founder* dan anaknya yaitu Mr. Sri Prakash Lohia yang berasal dari India. Lokasi dari perusahaan ini pusatnya berada di Purwakarta, Jawa Barat tepatnya di daerah Industri Kembang Kuning, Desa Ubrug, Purwakarta. Perusahaan juga memiliki cabang yang tersebar di Indonesia dan di negara-negara lainnya. Contohnya adalah di negara Uzbekistan, Thailand, Srilanka dan beberapa negara lainnya. PT Indo-Rama Synthetics Tbk memiliki beberapa kegiatan usaha, yaitu di bidang Polyester, *Spun Yarns* dan *Fabrics* (sumber: Indorama.com, 2020).

Indo-Rama Corporation, dalam penelitian ini adalah anak perusahaan yang bergerak di bisnis Synthetics, adalah perusahaan yang tergolong dalam kategori manufaktur dan hasil ataupun produk yang dihasilkan adalah tekstil. Perusahaan ini beralamat di Desa Kembang Kuning, kawasan Industri Ubrug, Jatiluhur, Purwakarta, Jawa Barat. Bisnis yang dijalankan oleh PT. Indo-Rama Synthetics

Tbk utamanya di bidang Polyester dengan produksi benang pital sebagai bagian dari pendapatan utama. Di sisi lain, perusahaan beroperasi secara B2B (*Business to Business*). Untuk kegiatan usaha, unit Polyester yang beroperasi sejak tahun 1991 saat ini sudah menjadi salah satu produsen Polyester terbesar di Indonesia.

Untuk strategi perusahaan, khususnya pada tahun 2019, direksi PT. Indo-Rama Synthetics Tbk menyampaikan bahwa optimalisasi pabrik, meraih *marketplace* dan konsumen baru, pengembangan produk baik yang saat ini sudah ada dan yang baru, upaya penghematan biaya, penjualan asset untuk dikembangkan dengan yang baru, mengembangkan TI, pelatihan dan pengembangan bagi seluruh karyawan serta menjalankan program CSR menjadi strategi prospek usaha perusahaan kedepannya. (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 4)

Apabila dikaitkan dengan analisa internal dan eksternal perusahaan, maka formulasi strategi dapat dijabarkan lebih lanjut ke dalam analisa TOWS sebagai lanjutan dari analisa SWOT perusahaan pada sub-sub bab awal yang peneliti jabarkan ke dalam gambar 2.3

	Weaknesses	Strengths
Threats	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan perlu untuk melakukan perluasan jaringan pemasaran untuk menghindari hambatan saat perdagangan dengan kompetitor. Perusahaan perlu untuk meminimalkan persaingan di saat kondisi ekonomi saat ini dengan meminimalkan biaya produksi (difokuskan). Selalu berupaya untuk menjangkau pasar dalam dan luar negeri dalam rangka meningkatkan kepercayaan pelanggan. Perusahaan perlu untuk selalu berupaya dalam meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia bagi seluruh karyawan, untuk menghadapi tantangan global yang berubah-ubah. 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan dapat meningkatkan daya saing dengan menjaga mutu produk, ketersediaan bahan baku dan menerapkan strategi <i>low-cost</i>. Perusahaan menerapkan kebijakan strategis yang telah disusun sebagai <i>guidelines</i> dan antisipasi terkait dengan naik turunnya perekonomian global. Perusahaan memiliki komitmen yang kuat untuk kualitas pelayanan dan distribusi produk sehingga kepercayaan konsumen dari dalam dan luar negeri meningkat. Perusahaan memiliki rencana jangka panjang untuk meningkatkan kompetensi seluruh SDM yang dimiliki agar dapat bersaing terhadap perusahaan kompetitor dan menjawab tantangan global.
Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kerjasama dengan seluruh konsumen, agen dan distributor dalam jangka pendek dan panjang. Mengembangkan strategi pemasaran melalui kebijakan-kebijakan strategis sesuai dengan anggaran dan kebutuhan yang telah ditetapkan Kemajuan di bidang teknologi perlu untuk dijalankan di dalam perusahaan, dimulai dari pembekalan pengetahuan terhadap <i>users</i> yang belum "melek" teknologi. Perusahaan dapat bekerjasama dengan investor / mencari pendanaan terkait dengan kendala biaya (beberapa tahun terakhir sedang efisiensi biaya karena kondisi perekonomian global) sehingga langkah untuk digitalisasi yang sudah direncanakan menjadi terhambat. 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan perlu untuk berupaya dalam menjangkau konsumen-konsumen baru, tidak hanya mempertahankan <i>existing customers</i>. Perusahaan menerapkan sistem tata kelola yang baik dengan menjalankan prosedur pengendalian internal. Aliran pendapatan perusahaan dinyatakan dalam mata uang Dollar AS (\$) sehingga perusahaan dapat meraih keuntungan dengan peningkatan volume ekspor. Perusahaan memiliki kebijakan Praktik SDM. Sejalan dengan visi, <i>core values</i> dan moto perusahaan, dalam jangka panjang perusahaan akan beralih ke digitalisasi yang akan diterapkan lebih dahulu pada praktik SDM.

Sumber : Pengolahan Data Pribadi, 2020

Gambar 2.3 TOWS Matrix PT. Indo-Rama Synthetics Tbk.

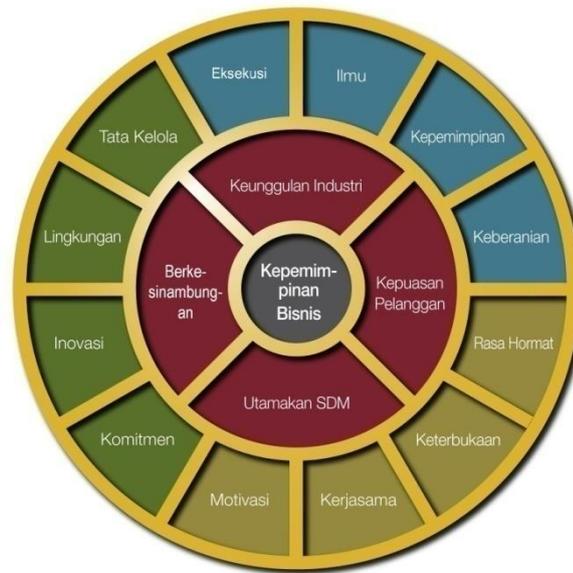
Perusahaan secara berkelanjutan menanamkan visi dan *core values* yang dirumuskan ke dalam "corporate shields" sebagai pedoman/*guidelines* bagi karyawan dalam menjalankan kegiatan mereka sehari-hari. Adapun penjabaran motto, visi dan *core values* perusahaan adalah sebagai berikut

Motto yaitu *People, Technology* dan *Excellence*.

Visi Menjadi "pemimpin di dalam bisnis" atau *Business Leadership* dengan fokus pada 4 pilar, yaitu keunggulan industri, kepuasan pelanggan, utamakan SDM dan berkesinambungan.

Core Values PT. Indo-Rama Synthetics Tbk terdiri dari 12 nilai utama yang tertera dalam *Corporate Shield*

Berikut adalah *Corporate Shields* dari PT. Indo-Rama Synthetics Tbk yang tertera pada gambar 2.4.



Sumber : *Corporate HR & OD* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk

Gambar 2.4 Corporate Shield PT. Indo-Rama Synthetics Tbk.

Apabila dikaitkan dengan literatur terkait dengan *strategic management*, untuk memahami daya saing perusahaan, kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif adalah aspek yang mendasar dari *strategic management* dan dapat menyebabkan bias dalam memahami masing-masing pengertiannya (Utomo dan Budiastuti, 2019). Maka dari itu, kinerja perusahaan merupakan kunci utama dari seluruh *strategic management*. Sedangkan lingkup kecil *strategic management* hanya fokus pada *performance improvement* (Venkatraman dan Ramanujam, 1986 dalam Utomo dan Budiastuti, 2019).

2.6 Proses Pengambilan Keputusan

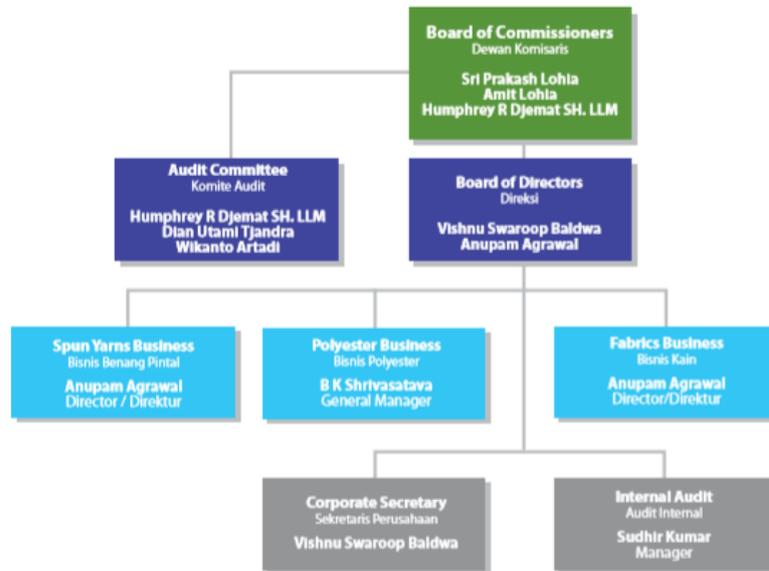
Bai *et al.* (2017) menuliskan struktur organisasi perusahaan memiliki aturan dan peran dengan adanya integrasi antara manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan struktur organisasi. Bai *et al.* (2017) juga menyampaikan terdapat 2 tipe struktur organisasi yaitu *mechanical structure* dan *organic structure*. Deskripsi struktur mekanis yaitu perusahaan memiliki divisi kerja dan fungsional dari masing-masing unit kerja, dan memilih karyawan yang memenuhi syarat sesuai dengan spesifikasi pekerjaan tersebut. Pekerja pun setuju untuk ditempatkan pada posisi tersebut. Sedangkan struktur organik yaitu perusahaan tidak menempatkan seorang karyawan pada posisi yang tetap (permanen) dan juga fungsi mereka di dalam perusahaan dapat berubah-ubah. Para karyawan memiliki hak untuk mengakses informasi dan mengambil tindakan sesuai dengan keterampilan yang mereka miliki saja.

Apabila peneliti merujuk kepada penelitian Bai. (2017) maka struktur organisasi yang saat ini sudah lama diterapkan oleh perusahaan bersifat mekanis karena karyawan yang ditempatkan di masing-masing posisi merupakan karyawan yang dipilih melalui proses rekrutmen dan berdasarkan keahlian yang mereka miliki di bidang tersebut.

Berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan, setiap divisi maupun unit bisnis masing-masing memiliki struktur organisasi fungsional. Gambar 2.5 berikut ini merupakan struktur organisasi *top management* PT. Indo-Rama Synthetics

Tbk, gambar 2.6 struktur organisasi seluruh unit dalam PT. Indo-Rama Synthetics Tbk

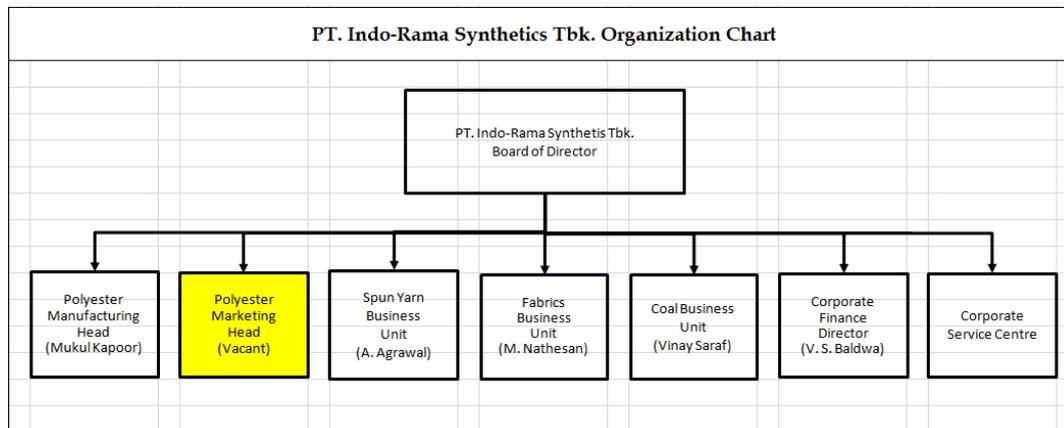
Organization Structure as at 31 December 2018
Struktur Organisasi pada tanggal 31 Desember 2018



Sumber: *Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk (2018)

Gambar 2.5 Struktur Organisasi *Top Management* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk.

Gambar 2.6 dibawah ini merupakan struktur organisasi dari unit-unit di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk



Sumber : *Corporate HR & OD*, 2020

Gambar 2.6 Struktur Organisasi PT. Indo-Rama Synthetis Tbk (Umum)

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, masing-masing dari unit (Polyester dan Fabrics) memiliki divisi nya masing-masing seperti Finance dan Accounting, *Engineering, Production, Marketing* dan divisi-divisi lainnya antara unit Polyester dan Fabrics diisi oleh individu yang berbeda.

Apabila dikaitkan dengan pengambilan keputusan khususnya terkait dengan digitalisasi, maka pihak yang terlibat didalamnya seperti dari *Corporate HR & OD* beserta jajarannya, bagian *Learning and Development* dan seluruh karyawan sampai *top management* (termasuk kepada jajaran direksi dan komisaris) wajib untuk mengikuti pengendalian internal rutin perusahaan yang memiliki akreditasi sehingga seluruh standar operasional perusahaan harus mengikuti prosedur yang secara sistematis didokumentasikan sesuai dengan kedudukan di struktur organisasi perusahaan dan karyawan wajib untuk

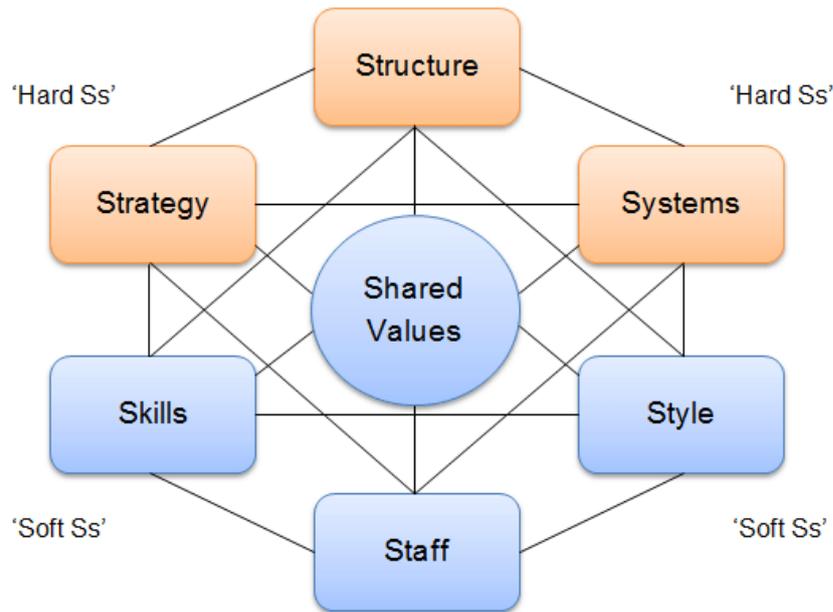
mengetahui keseluruhan proses yang dijalankan ini, dari awal hingga akhir. Selain itu, sistem pengendalian ini sesuai dengan aturan hukum yang berlaku dan untuk jangkauannya, tentunya meliputi seluruh aspek yang terjadi dalam operasional perusahaan. Saat menjalankan pengambilan keputusan ini, unit audit internal secara berkala akan selalu melakukan verifikasi pelaksanaan sistem dan peninjauan terhadap prosedur pengambilan keputusan yang dijalankan. (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 38)

2.7 Analisa Sumber Daya

Salah satu *tools* yang digunakan dalam menganalisa Sumber Daya adalah Mckinsey 7s model yang diciptakan oleh konsultan di perusahaan McKinsey bernama Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman di akhir tahun 1970an. Hingga saat ini, 7s tetap menjadi alat yang penting untuk memahami kompleksitas dari sebuah perusahaan (Mckinsey.com, 2008). Jurevicius (2013) dalam *website* strategicmanagementinsight.com menjabarkan bahwa Mckinsey 7s model adalah alat yang digunakan untuk menganalisa desain struktur perusahaan dengan melihat dari 7 elemen internal di dalam perusahaan, yaitu strategi, *style*, struktur, sistem, *shared values* (merupakan inti dari Mckinsey 7s), staf dan *skills* untuk identifikasi apakah seluruh elemen tersebut sudah terarah dan perusahaan dapat mencapai tujuan usahanya.

Dalam model tersebut, Jurevicius (2013) menyampaikan bahwa terdapat 2 area yaitu “hard” yang mencakup elemen strategi, struktur dan sistem sedangkan “soft” yang mencakup elemen *style*, staf, *skills* dan *shared values*. Dalam analisa

Sumber Daya, tools yang peneliti gunakan adalah McKinsey 7s model. Gambar 2.7 berikut ini merupakan gambaran umum dari McKinsey 7s model



Sumber : Jurevicius dalam strategicmanagementinsight.com (2013)

Gambar 2.7 Diagram McKinsey 7s

Dalam menganalisa temuan ini, peneliti mendapatkan informasi dari data sekunder yaitu Laporan Tahunan per tahun 2018 dan berdasarkan diskusi lanjutan dari sub bab 2.3 dengan *Head of Corporate HR & OD* perusahaan. Berikut adalah penjabaran dari masing-masing elemen

Strategi : Perusahaan memiliki aturan kebijakan strategis yaitu produk yang memiliki kualitas yang baik dan dari segi tenaga kerja, adanya persaingan yang sehat diantara masing-masing individu. Perusahaan beroperasi dalam lingkungan global yang kompetitif. Seperti yang sudah peneliti jabarkan sebelumnya pada

poin 4.1.1, fokus utama perusahaan adalah kepuasan pelanggan yang dari dalam dan luar negeri untuk menjaga keseimbangan antara pasokan dan permintaan, Kebijakan ini telah dijalankan selama beberapa tahun terakhir dan menunjukkan hasil yang memuaskan dan memberikan momentum yang positif untuk jangka panjang. (Annual Reports PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 7)

Struktur : Setiap unit bisnis di Indo-Rama *Corporation*, dalam penelitian ini yang dibahas adalah yang bergerak di bisnis *Synthetics* tekstil, memiliki divisi masing-masing. Sebagai contoh, divisi marketing dimiliki masing-masing oleh unit Polyester, Spun Yarns, Fabrics dengan tujuan yang berbeda-beda antar unit. Mengutip dari penelitian yang dilaksanakan oleh Bai *et al.* (2017) pada poin 2.6, struktur organisasi yang diterapkan di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk bersifat mekanis yang setiap posisinya diisi oleh individu yang kompeten dan memiliki keahlian tersebut. Menurut responden, dengan struktur organisasi yang kelihatannya terpisah antara satu unit dengan unit lainnya, namun sesungguhnya di dalam perusahaan selalu terjadi kolaborasi lintas fungsi karena masing-masing unit tidak dapat menjalankan prosesnya sendiri, ada rangkaian proses produksi yang terhubung antar unit. Begitupun juga dengan divisi didalamnya yang selalu bekerjasama dan berkomunikasi satu sama lain.

Sistem : Dalam tata kelola perusahaan, upaya yang kuat bagi pengendalian internal, termasuk dengan sistem didalamnya, menjadi bagian dari perusahaan agar karyawan comply terhadap aturan yaitu dengan memiliki sistem manajemen

resiko dan prosedur dalam menangani mitigasi resiko ini. Dalam praktik HR perusahaan, perusahaan telah menggunakan sistem Peoplesoft

Human Resource Software bagi sistem kerja yang terintegrasi dan lebih efektif juga efisien. Sistem ini terintegrasi di seluruh lini bisnis. *Internal Trainer Reward Systems* juga merupakan salah satu program HR yang tujuannya bagi karyawan berpengalaman dan memiliki kemampuan untuk menjadi pelatih. Para pelatih baru ini juga dapat menyusun modul pelatihan yang akan dibawakan saat melatih dan mengembangkan rekan-rekannya. (*Annual Reports*, 2018)

Style : Perusahaan secara umum memiliki filosofi bahwa *leadership* yang kuat dapat dibangun sehingga rencana suksesi seperti untuk mempersiapkan generasi selanjutnya sebagai bagian dari upaya resmi jangka panjang perusahaan. Upaya ini merupakan bagian dari memaksimalkan talenta yang dimiliki oleh tenaga kerja tersebut, dalam hal ini dengan anggota direksi dan seluruh karyawan yang berproses bersama-sama di perusahaan (*Annual Reports PT. Indo-Rama Synthetics Tbk*, 2018, p. 44). Faktor kekeluargaan berperan penting bagi perusahaan terhadap respon perusahaan saat ada karyawan lain yang sedang menghadapi masalah yaitu dengan memberikan *support* sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan tersebut.

Staf : Dalam praktik yang dilaksanakan oleh divisi *Corporate HR & OD*, setiap tahunnya perusahaan memiliki beberapa inisiatif dan praktik-praktik yang dilaksanakan karena adanya peluang dan kedinamisan dalam lingkungan kerja yang dirasakan oleh tenaga kerja. Peluang tersebut termasuk ke dalam segi

professional development dan *personal fulfillment*. Pada akhir tahun 2018, perusahaan memiliki 7.502 karyawan dan hingga saat ini, karyawan yang menempati jabatan di masing-masing divisi dan unit bisnis merupakan karyawan yang memiliki keahlian sesuai dengan kriteria penempatan saat dahulu mereka menjalani proses rekrutmen. Sebagai contoh, Tim IT *Corporate* yang wajib memiliki keahlian terkait dengan serba serbi perangkat elektronik seperti pengoperasian sistem yang dimiliki oleh perusahaan. Seluruh karyawan memiliki peluang yang sama dan dengan berjalannya waktu, maka akses dan penggunaan teknologi akan sepenuhnya digunakan oleh seluruh karyawan seperti terkait dengan akses kepada gudang pengetahuan.

Skills : Seperti yang telah peneliti jabarkan pada sub bab 1.1, sepanjang tahun 2018 PT. Indo-Rama Synthetics Tbk telah melaksanakan 458 program pelatihan dan pengembangan kepada seluruh karyawannya selama 18.882 jam kerja dan terdiri dari pelatihan manajerial (3.838 jam kerja), pelatihan teknis (14.352 jam kerja) dan berbahasa (632 jam kerja). Program ini dilaksanakan sebagai salah satu kebijakan SDM perusahaan untuk memberikan peluang kepada karyawan dalam mempelajari dan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p. 21). Apabila dikaitkan dengan kebijakan strategis perusahaan, bidang pelatihan dan pengembangan direncanakan untuk menjadi prioritas dalam beralih ke digitalisasi. Bidang ini memiliki berbagai *output* seperti *individual development* karyawan, hasil evaluasi kinerja dari *Key Performance Indicators* bagi WNI dan *Balanced Scorecard* bagi WNA dan untuk jangka panjang menjadi acuan bagi perusahaan terkait dengan

succession planning sesuai jenjang antara karyawan WNI dan WNA. Dalam proses untuk meningkatkan *skills*, harapan perusahaan kedepannya adalah karyawan dapat memiliki akses tak terbatas kepada seluruh gudang pengetahuan dan dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan dari jarak jauh (online) tanpa harus hadir tatap muka di kelas pelatihan seperti saat ini. Oleh sebab itu, aspek ini menjadi bagian yang akan diteliti lebih dalam dari Proyek Transformasi Digital ini.

Shared Values : Berdirinya perusahaan ini di Indonesia, dari awal berdiri tidaklah lepas dari visi, nilai-nilai perusahaan dan moto Indo-Rama yang hingga saat ini ditanamkan pada semua tingkat di perusahaan. Oleh karena itu, budaya perusahaan tercemin pada penyampaian visi dan juga bagi *value* perusahaan (*Annual Reports* PT. Indo-Rama Synthetics Tbk, 2018, p.39) yaitu menjadi “pemimpin di dalam bisnis” atau *Business Leadership* dengan fokus pada 4 pilar seperti mengutamakan pada kepuasan pelanggan, unggul di dalam industri ini, selalu mengutamakan tenaga kerja yang terlibat didalamnya dan berkesinambungan sehingga karyawan selalu dilibatkan secara aktif dalam kegiatan sehari-hari dan perusahaan secara terbuka memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, kritik maupun saran bagi perkembangan perusahaan, salah satunya dari program “Coffee With HR”.