

KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN PERUSAHAAN TEKSTIL

Rima Rachmawati

Universitas Widyatama, Bandung
rima.rachmawati@widyatama.ac.id

ABSTRAK

Perusahaan dapat survive jika mampu beradaptasi dengan lingkungan. Bentuk adaptasi diwakilkan oleh manajer. Manajer dituntut untuk mampu menghadapi ketidakpastian lingkungan karena ketidakpastian lingkungan itu sendiri dapat dijadikan kelebihan. Perusahaan tekstil Indonesia dalam beberapa tahun terakhir mengalami penurunan produksi, beberapa faktor menyebabkan penurunan tersebut. Salah satunya adalah ketidakmampuan manajer dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan-lingkungan industri tekstil.

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan sistem terbuka, organisasi tersebut berinteraksi dengan berbagai dimensi dari lingkungan organisasi dengan berbagai cara yang berbeda. Tiga perspektif dasar dapat digunakan untuk mendeskripsikan pengaruh lingkungan terhadap organisasi yaitu; a) perubahan dan kompleksitas lingkungan, b) kekuatan kompetitif dan c) pergolakan lingkungan (Griffin, 2002:81). Perusahaan tekstil Indonesia dalam beberapa tahun ini mengalami kemunduran.

Penurunan permintaan produk dari Kawasan Eropa dan Amerika Serikat telah menyebabkan volume perdagangan dunia cenderung tumbuh melambat. Akibatnya, aktivitas ekonomi negara-negara berkembang cenderung menurun, karena negara berkembang merupakan pemasok utama pasar Eropa dan Amerika Serikat (Bapenas, 2013). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2014) nilai ekspor Indonesia pada Juli 2014 mengalami penurunan sebesar 7,99 persen dibandingkan Juni 2014 yaitu dari US\$15.409,5 juta menjadi US\$14.178,2 juta. Bila dibandingkan dengan Juli 2013, ekspor mengalami penurunan sebesar 6,03 persen. Penurunan nilai ekspor tersebut menjadi salah satu penyebab menurunnya produksi tekstil pada kuartal I tahun 2014 sebesar 17,86%.

Indonesia mengalami kendala untuk meningkatkan ekspor tekstil karena harus bersaing dengan Vietnam dan China. Perdagangan Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) dunia secara total mencapai US\$ 711 miliar dengan porsi terbesar berasal dari China yang mencapai 33% dan Vietnam sebesar 3,3%. Industri TPT menjadi industri penyedia lapangan kerja yang cukup besar di Indonesia. Tenaga kerja yang terserap oleh industri ini, pada tahun 2013 sebanyak 1,55 juta orang di sektor TPT dan sekitar 570 ribu orang di sektor pakaian jadi (garmen). Industri garmen juga turut menjadi salah satu penyumbang devisa ekspor tertinggi, dimana nilai ekspor dalam kurun waktu lima tahun terakhir mencapai US\$4,5 milyar. Sementara itu, pada tahun 2013 nilai ekspor industri garmen

mencapai US\$ 7,30 milyar atau 60% dari total ekspor TPT Nasional (Harjanto, Direktur Jenderal Bisnis Industri Manufaktur).

Tabel 1
Pertumbuhan Industri Tekstil terhadap Pertumbuhan PDB

Tahun	Pertumbuhan Industri Tekstil	Pertumbuhan PDB
2009	11,18	13,29
2010	6,57	14,99
2011	15,44	15,08
2012	9,24	10,92
2013	10,08	10,38
Rata-rata	10,50	12,93

Sumber : Biro Pusat Statistik

Rata-rata pertumbuhan industri tekstil selama lima tahun terakhir sebesar 10,50% hampir mendekati rata-rata pertumbuhan PDB dalam jangka waktu yang sama sebesar 12,93%. Jelas sekali bahwa sektor industri tekstil sangat penting peranannya dalam pembentukan PDB.

Jika dilihat dari kontribusi industri tekstil terhadap PDB, maka diketahui bahwa terjadi penurunan yang cukup mengkhawatirkan. Penurunan tersebut terjadi sejak tahun 2008 hingga tahun 2012 seperti terlihat pada table 1.1. Penurunan tersebut menurut Fahmi Idris, karena industri tekstil dan produk tekstil (TPT) masih banyak masalah yang menghambat pertumbuhan diantaranya penurunan daya saing industri di pasar global, struktur industri dari hulu ke hilir yang kurang kuat sehingga menyebabkan pondasi industri tidak kokoh, serta lemahnya infrastruktur.

LITERATUR REVIU

James D. Thompson adalah salah satu dari sejumlah orang pertama yang mengakui pentingnya lingkungan organisasi. Thompson mengatakan bahwa lingkungan dapat dideskripsikan dalam dua dimensi; tingkat perubahannya dan tingkat homogenitasnya. Tingkat perubahan adalah sejauhmana lingkungan dapat dianggap relatif stabil atau relatif dinamis. Tingkat homogenitas adalah sejauhmana lingkungan dapat dianggap relatif sederhana (sedikit elemen, sedikit segmentasi) atau relatif kompleks (banyak elemen, banyak segmentasi). Kedua dimensi tersebut berinteraksi untuk menentukan tingkat ketidakpastian yang dihadapi oleh organisasi (Griffin, 2002:81).

Ketidakpastian lingkungan muncul ketika manajer tidak mempunyai cukup informasi mengenai faktor-faktor lingkungan, dan mereka mengalami kesulitan dalam memprediksi dampaknya terhadap organisasi. Ketidakpastian telah dideskripsikan sebagai akibat dari kompleksitas dan dinamis dalam lingkungan. Kompleksitas lingkungan adalah jumlah komponen lingkungan yang memengaruhi pengambilan keputusan organisasi. Dinamisme lingkungan adalah

tingkat di mana komponen-komponen ini berubah (Moorhead & Griffin, 2010:459).

Ketidakpastian (*uncertainty*) itu sendiri merupakan suatu kekuatan pendorong yang mempengaruhi banyak keputusan organisasi (Griffin, 2002:81). Ketidakpastian lingkungan dengan perspektif pemrosesan informasi memperlakukan lingkungan sebagai sumber informasi sehingga jika manajer tidak memiliki cukup informasi mengenai lingkungan sekitar maka akan sulit untuk memahami atau meramalkan masa depan perusahaan (Bateman & Snell, 2008: 75).

Ketidakpastian lingkungan di perusahaan tekstil termasuk dalam kategori ketidakpastian dengan level tinggi, hal tersebut didasarkan pada bukti empiris yang menyatakan bahwa responden menganggap ketidakpastian peraturan pemerintah, ketidakpastian konsumen, ketidakpastian pemasok, ketidakpastian pesaing dan ketidakpastian teknologi yang merupakan dimensi dari ketidakpastian lingkungan pada perusahaan tekstil sering mereka alami dengan dinamisnya perubahan-perubahan tersebut dan kompleksnya permasalahan lingkungan tersebut. Sesuai dengan pendapat Griffin (2002) bahwa lingkungan dengan tingkat perubahannya yang dinamis dan tingkat kompleksitasnya yang tinggi dikategorikan dalam ketidakpastian yang tinggi.

Menurut Groot (2010) dimensi ketidakpastian lingkungan dikelompokkan ke dalam: "perilaku pembelian pelanggan/ klien, perilaku distributor, perilaku supplier, strategi kompetitor, pengembangan produk dan produksi di dalam teknologi, perubahan dalam sistem produksi perusahaan, permintaan pemegang saham, kebijakan-kebijakan pemerintah, pengembangan sosial".

"customer's and clients buying behavior, behavior of distributors, behavior of suppliers, competitor's strategies, developments in technology of products and production, changes in your firms production systems, your shareholders demands on the company, governments policies, social development".

Begitu pula Jusoh (2008) menambahkan, ketidakpastian lingkungan diukur oleh: "*comprising customers, suppliers, competitors, labor unions and regulatory groups*". Sedangkan, Schulz, Wu & Chow (2010) mengukur ketidakpastian lingkungan dengan karakteristik: "*economic, technological and political*". Selanjutnya, Paulraj & Chen (2007) ketidakpastian lingkungan diukur melalui dimensi: "*demand uncertainty, supply uncertainty dan technology uncertainty*".

Pendapat yang serupa dari Miller (1993) mengukur ketidakpastian lingkungan melalui: 1) ketidakpastian umum, terdiri dari; kebijakan pemerintah, kebijakan politik dan kebijakan perekonomian, 2) ketidakpastian industri, terdiri dari; pemasaran produk, pesaing dan teknologi, 3) ketidakpastian *firm-specific* terdiri dari ketidakpastian *research & development*, manajemen dan aktivitas pegawai.

Menurut Elbanna & Alhwarai (2012) dimensi ketidakpastian lingkungan antara lain: "*product uncertainty, competition uncertainty, economic uncertainty, government policy uncertainty and hostility*". Pendapat yang sama disampaikan

oleh Boyd & Fulk (1996) dimensi dari ketidakpastian lingkungan di ukur dari perubahan pasar, teknologi dan pendapatan. Menurut Duncan (1972) ketidakpastian lingkungan dinilai melalui enam dimensi berikut: persaingan pasar, persaingan bahan baku, pesaing pelanggan, peraturan pemerintah, sikap masyarakat terhadap industri dan serikat pekerja. Demikian pula menurut Gordon & Narayanan (1984), bahwa ketidakpastian lingkungan dapat diukur melalui dimensi: stabilitas lingkungan, produk baru dalam industri, prediktabilitas pesaing, prediktabilitas pelanggan, munculnya penemuan-penemuan ilmiah, daya saing dan kendala peraturan.

Selanjutnya, Hoque (2013: 39) mengemukakan dimensi ketidakpastian lingkungan antara lain: "*customers, government, deregulation and globalization, technology processes, competitors, government deregulation/ politics, the economics environment and industrial relations*". Wang & Quang (2013) merinci dimensi ketidakpastian lingkungan adalah: "*government policies, economy, resources and service used by the company, product market and demand, and competitor*".

Elbanna & Gherib, (2012) membedakan ketidakpastian lingkungan menjadi dua perspektif: 1) fokus pada politik, kebijakan pemerintah dan ketidakpastian ekonomi, 2) fokus pada strategi yang memandang industri sebagai analisis yang relevan terdiri dari; teknologi proses, ketersediaan bahan baku, permintaan produk jadi dan pesaing. Selanjutnya Gordon & Miller (1976) menyebutkan dimensi ketidakpastian lingkungan sebagai: "*dynamism, heterogeneity and hostility*". Choon-Ling *et al.* (2004) menambahkan, dimensi ketidakpastian lingkungan antara lain: *environmental complexity and environmental variability*. Berikut penjelasan penjelasan lebih detail:

"Complexity is the degree to which an innovation is perceived as difficult to understand and implement, and than environmental variability is the rate and volume of changes in the environmental factors." (Choon-Ling *et al.*, 2004).

Miles & Snow (2003:195) menggunakan dimensi ketidakpastian lingkungan melalui: hubungan dengan *supplier*, harga/ kualitas/ desain perusahaan pesaing, permintaan pelanggan, hubungan dengan investor, hubungan dengan lembaga regulasi pemerintah, hubungan dengan serikat buruh. Senada dengan pendapat di atas, Yusuf (2002) menyatakan untuk mengukur ketidakpastian lingkungan menggunakan dimensi berikut: *government, competitive, technology* dan *access of finance*.

Sedangkan pendapat Griffin (2011) untuk mengukur ketidakpastian lingkungan dilihat dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari: *economic, sociocultural, political legal, international, technological, competitor, customer, supplier, strategic partner, regulators*. Sedangkan lingkungan internal terdiri dari: *owners, boards of direction, employees, physical environment dan culture*.

Pendapat Xue, Majid & Foo (2012) ketidakpastian lingkungan diukur melalui dua dimensi yaitu ketidakpastian lingkungan yang memiliki dampak langsung (*task environment*) dan ketidakpastian lingkungan yang memiliki dampak tidak langsung (*remote environment*). *Task environment* terdiri dari

customers, resources (supplier dan investors) dan competitors. Sedangkan, remote environment terdiri dari political, economic, social cultural, technological, natural environment dan legal/ developments.

Setiap dimensi mencerminkan kondisi dan peristiwa yang berpotensi mempengaruhi organisasi dalam banyak cara, berikut penjelasan setiap dimensi:

1. Dimensi ekonomi, adalah kesehatan dan vitalitas keseluruhan dari sistem ekonomi di mana organisasi beroperasi. Faktor-faktor ekonomi yang terutama sangat penting bagi bisnis adalah pertumbuhan, ekonomi secara umum, inflasi, tingkat bunga dan tingkat pengangguran.
2. Dimensi teknologi, adalah metode-metode yang tersedia untuk mengubah sumber-sumber daya menjadi produk atau jasa.
3. Dimensi sosial-budaya meliputi kebiasaan, adat, nilai, dan karakteristik demografis masyarakat di mana organisasi berfungsi.
4. Dimensi politik-hukum adalah peraturan pemerintah mengenai bisnis dan hubungan umum antara bisnis dan pemerintah.
5. Dimensi kompetitor adalah organisasi lain yang bersaing untuk memperebutkan sumber daya, sumber daya yang paling jelas diperebutkan oleh kompetitor adalah uang konsumen. Organisasi juga mungkin bersaing untuk mendapatkan jenis sumber daya yang berbeda di samping uang konsumen, misalnya berkompentensi mendapatkan pinjaman dari bank.
6. Dimensi pelanggan adalah siapa pun yang membayar uang untuk memperoleh suatu produk atau jasa organisasi. Misalnya metode pemasaran yang baru, produk & jasa yang baru, pelanggan yang semakin rewel, kesetiaan terhadap merek semakin rendah.
7. Dimensi pemasok adalah organisasi yang menyediakan sumber daya bagi organisasi lain.
8. Dimensi pembuat aturan adalah elemen dari lingkungan tugas yang berpotensi untuk mengendalikan, mengatur atau mempengaruhi kebijakan dan praktek sebuah organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan selama penelitian ini dilaksanakan ditemukan beberapa data empiris terkait dengan ketidakpastian lingkungan di perusahaan tekstil. Berikut penjelasan secara rinci untuk masing-masing dimensi.

ANALISIS DESKRIPTIF

Ketidakpastian konsumen

Konsumen perusahaan tekstil adalah perusahaan dagang atau perusahaan manufaktur. Perusahaan dagang akan menjual kembali tekstil dengan sistem eceran sedangkan perusahaan manufaktur akan memproses tekstil menjadi pakaian (garmen) atau produk lainnya. Beberapa perusahaan tekstil yang diamati ada yang memproduksi berdasarkan pesanan namun ada juga tidak berdasarkan pesanan, artinya perusahaan tersebut memproduksi

dengan jenis produk (kain) yang homogen misalnya PT Trisula Tekstil yang menghasilkan bahan celana Bellini.

Faktor-faktor yang membentuk ketidakpastian konsumen pada perusahaan tekstil antara lain pelanggan yang semakin kritis. Pelanggan semakin kritis pada produk/jasa yang dipesannya mulai dari pemilihan bahan baku dan pemilihan warna. Kelebihan/ keunggulan produk (kain) di lihat dari kualitas bahan baku dan keunikan warna, dan konsumen benar-benar jeli pada pemilihan kedua hal tersebut. Untuk pemilihan warna dibutuhkan peran dari ahli kimia untuk memperoleh warna sesuai dengan keinginan konsumen, karena dari satu warna merah dengan teknologi kimia dapat dihasilkan lebih dari seratus jenis warna merah. Perusahaan akan memberikan beberapa sample warna untuk ditunjukkan dan dipilih oleh konsumen sebelum kain di produksi. Dari warna yang dipilih akan disimpan sebagai arsip untuk mengantisipasi pemesanan kembali.

Faktor lainnya yang membentuk ketidakpastian lingkungan konsumen pada perusahaan tekstil adalah kesetiaan pada merek yang semakin rendah, saat ini konsumen lebih mempertimbangkan harga yang murah dibandingkan kualitas karena kualitas yang dihasilkan oleh produsen tidak dapat dijadikan dasar pemilihan atau dengan kata lain produsen tidak konsisten dalam mempertahankan kualitas.

Upaya-upaya perusahaan tekstil untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengakomodir ketidakpastian lingkungan konsumen yaitu dengan melakukan perbaikan yang didasarkan pada persepsi pelanggan dan ekspektasi pelanggan. Pendekatan perusahaan-perusahaan tekstil dalam usaha memenuhi kepuasan pelanggan/ konsumen adalah melalui pemahaman keinginan pelanggan yaitu dengan cara:

1. Melakukan pendekatan dengan cara menampung keluhan-keluhan dari pelanggan kemudian dicari pemecahannya.
2. Melakukan komunikasi dengan pelanggan, menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pelanggan dan memperkenalkan produk baru. Contoh melakukan survei tidak terstruktur, analisis data penjualan dan umpan balik dari bagian survei.
3. Melakukan penjangkaran informasi dari pelanggan dan bertindak berdasarkan sudut pandang pelanggan. Cara yang dilakukan dapat berupa wawancara pribadi dengan pelanggan, *benchmarking* yaitu memahami bisnis yang dilakukan oleh perusahaan lain yang sejenis.

Ketidakpastian peraturan pemerintah

Peraturan pemerintah adalah dimensi dari lingkungan luar perusahaan tekstil yang berpotensi untuk mengendalikan, mengatur atau mempengaruhi kebijakan dan praktek manajemen pada perusahaan tekstil. Peraturan-peraturan yang berlaku untuk perusahaan tekstil dalam kurun waktu lima Tahun terakhir cukup dinamis. Mulai dari peraturan tentang impor, tentang ekspor, tentang penetapan tariff listrik, tentang ketenagakerjaan dan sebagainya.

Penulis mengumpulkan data empiris terkait dengan peraturan ekspor & impor, peraturan ketenagakerjaan dan peraturan lainnya terkait lingkungan industri tekstil. Data tersebut diperoleh dari hasil wawancara, observasi,

pengamatan baik dari pihak perusahaan maupun dari surat kabar/ media elektronik yang dapat dipertanggungjawabkan.

Peraturan ekspor & impor yang ada di lingkungan perusahaan tekstil berada dalam tingkat kompleksitas yang tinggi dan tingkat perubahan yang dinamis. Berikut penjelasannya, bagaimana perubahan dan kompleksitas peraturan tersebut mempengaruhi organisasi (perusahaan tekstil).

Ade Sudrajat (2016) menyatakan seharusnya impor tekstil itu dilakukan untuk memproduksi produk yang kemudian di impor. Namun yang terjadi produk yang di impor tersebut di jual di dalam negeri. Hal ini yang menyebabkan produk kita (Indonesia) tidak mampu bersaing dengan produk lain yang harganya lebih murah, sehingga peraturan tersebut sangat mudah disalahgunakan.

Kemudahan impor tekstil yang diatur dalam PMK No.176/2013 tentang Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE) menjadi perlu ditinjau kembali dan peran pemerintah sangat diperlukan untuk menyelesaikan persoalan ini, karena banyak importir justru melakukan impor dan menjual produk tersebut lebih banyak di dalam negeri ketimbang ekspor. Ciri-ciri produk tekstil impor tersebut diantaranya adalah sering disebut produk sisa ekspor. Akibat penyalahgunaan KITE tersebut, produk impor menggerus pangsa pasar industri tekstil dalam negeri.

Permasalahan diatas telah mengakibatkan menurunnya ekspor tekstil Indonesia pada tahun 2015 yaitu sebesar 3%. Selain peraturan KITE, peraturan lainnya yang sering menjadi permasalahan dalam aktivitas ekspor & impor yaitu perihal Bea Masuk. Saat ini Bea Masuk ke Eropa 6-12%, dan ke Amerika 11-30% hal tersebut mengakibatkan tingginya biaya logistik yang menjadi salah satu kendala permasalahan ekspor & impor.

Dampak lainnya dengan KITE adalah masalah membanjirnya impor ilegal telah merusak perdagangan di Indonesia. 60% jumlah produk tekstil impor yang beredar di pasar sebanyak 40% diantaranya ilegal. Perang melawan impor ilegal telah diprogramkan oleh pemerintah namun hal tersebut belum memberikan solusi yang optimal.

Tim perang melawan banjir impor telah dibentuk oleh Presiden Jokowi terdiri dari tiga institusinya yaitu Ditjen Bea dan Cukai, Kejaksaan Agung dan Kepolisian. Selain itu melalui Kementerian Perdagangan dibuatnya kebijakan penyederhanaan ijin impor, harmonisasi bea dan tarif. (Benny Soetrisno, 2015)

Beberapa permasalahan perusahaan tekstil terkait dengan kesulitan biaya operasional akibat permasalahan listrik. Permasalahan terkait dengan masa pemberlakuan peraturan tentang diskon listrik 30% yang hingga kini belum ada tindak lanjutnya padahal rencana diskon tersebut telah disepakati dalam paket ekonomi jilid III (diberlakukan 6 Nopember 2016). Paket ekonomi jilid III dibuat oleh pemerintah untuk stimulus meningkatkan produksi, salah satu kebijakannya adalah penurunan tariff listrik dan diskon tarif sebesar 30% untuk pemakaian pukul 23.00-08.00 dengan harapan dapat mengurangi beban industri padat karya (Franky Sibarani, 2015).

Perubahan peraturan pemerintah dan kompleksnya permasalahan tenaga kerja telah menyebabkan dampak yang besar tercatat kasus PHK sepanjang awal Tahun 2016 banyak terjadi di perusahaan industri tekstil seperti

yang diungkapkan oleh Ketua Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo), Gresik Tri Andhi Suprihartono (2016). Sebanyak 2 ribu pekerja sepanjang triwulan 2016 telah terjadi kasus PHK, kondisi tersebut salah satunya diakibatkan oleh sistem pengupahan. Pengusaha menilai upah minimum kabupaten/kota (UMK) terlalu tinggi di saat masalah produktivitas sedang menurun. Sementara upah minimum Negara lain lebih murah contohnya upah minimum Negara Vietnam dan Cina.

Peraturan-peraturan yang telah dijelaskan sebelumnya, berujung pada penentuan biaya produksi. Perbaikan pada aspek biaya produksi yang diakibatkan oleh ketidakpastian penentuan tarif listrik, tarif upah minimum, bahan baku dan biaya lainnya perlu dilakukan mengingat sangat dinamis perubahan-perubahan ketentuan tersebut. Langkah yang diambil oleh perusahaan tekstil yang penulis amati dalam pengendalian biaya produksi adalah dengan memisahkan biaya produksi menjadi biaya yang bersifat variabel dan biaya yang bersifat tetap. Pemisahan biaya tetap dan biaya variabel ini memungkinkan dipergunakan "*flexible budget*" yaitu suatu budget yang memberikan perhitungan yang berbeda sesuai dengan kegiatan dari departemen yang bersangkutan.

Dengan pemisahan biaya tetap dan biaya variabel akan memudahkan manajer dalam memprediksi tentang reaksi dari biaya tertentu terhadap perubahan aktivitas. Jika aktivitas naik atau turun maka biaya tertentu akan naik atau turun atau mungkin tetap. Untuk tujuan perencanaan, manajer harus dapat mengantisipasi situasi yang akan terjadi dan jika suatu biaya diharapkan akan berubah, maka manajer harus dapat mengestimasi seberapa besar perubahannya.

Untuk membantu tugas manajer tersebut biaya dikategorikan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap merupakan biaya yang secara keseluruhan tidak dipengaruhi oleh volume kegiatan/penjualan. Sedangkan biaya variabel merupakan biaya yang secara keseluruhan dipengaruhi oleh volume kegiatan/ penjualan.

Ketidakpastian perubahan teknologi

Dimensi teknologi merefleksikan metode-metode yang tersedia untuk mengubah sumber-sumber daya menjadi produk atau jasa. Meskipun teknologi diterapkan dalam organisasi namun bentuk dan ketersediaan teknologi tersebut datang dari lingkungan luar perusahaan tekstil. Teknologi pada perusahaan tekstil dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu teknologi produksi mengolah bahan baku menjadi kain dan teknologi kimia menciptakan warna kain dan kualitas/jenis kain.

Teknologi produksi sangat tergantung pada mesin produksi. Mesin produksi yang di pakai merupakan produk negara tertentu (sebagian besar perusahaan tekstil Indonesia menggunakan mesin produk Jepang) maka bahan baku yang digunakan harus sesuai dengan dari mana datang nya mesin tersebut berasal. Misalnya PT Indovon menggunakan mesin dan bahan baku dari Jepang.

Berdasarkan hasil pengamatan/ observasi selama melakukan penelitian ini, mesin industri tekstil Indonesia cukup mengkhawatirkan, perlu dilakukan restrukturisasi mesin tekstil. Seperti pernyataan Wakil Ketua API Jateng, Djoko Santoso (2010), menjelaskan untuk meningkatkan daya saing perlu melakukan restrukturisasi mesin tekstil yang sangat dibutuhkan oleh pelaku industri tekstil

karena rata-rata usia mesin 15 Tahun, dengan restrukturisasi tersebut mampu menghemat penggunaan listrik 6%-18% sehingga biaya produksi akan murah.

Teknologi kimia menghasilkan resep/ramuan yang akan digunakan pada proses pencelupan (pemberian warna) dan penyempumaan. Pada proses pencelupan dengan teknik kimia menghasilkan kain yang berkualitas tinggi sesuai dengan yang diharapkan, dan memberikan kepuasan kepada konsumen.

Perusahaan tekstil tidak hanya mengalami perubahan pada aspek teknologi produksi, teknologi kimia namun juga pada aspek teknologi Informasi. Saat ini pimpinan perusahaan tekstil mengenal adanya perluasan peran teknologi informasi dalam kemampuannya membuat keputusan. Aplikasi sistem informasi yang memiliki teknologi tinggi memiliki keunggulan antara lain: 1) fleksibilitas yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan masa akan datang, 2) menyediakan informasi yang lebih banyak dan 3) memungkinkan siklus pencatatan yang lebih cepat.

Perusahaan-perusahaan tekstil melalui manajer operasional berupaya untuk meningkatkan kemampuannya dalam memprediksi perubahan teknologi informasi melalui cara:

1. Meningkatkan pemahaman penerapan teknologi informasi dalam fungsi-fungsi keuangan dan akuntansi.
2. Meningkatkan kemampuan dalam menggunakan aplikasi sistem informasi secara *real time*, yaitu pada saat timbulnya kejadian untuk tujuan perencanaan dan pengendalian.
3. Mengikuti secara *up-to-date* jenis peralatan dan perkembangan teknologi yang lebih baru.
4. Mengenali istilah-istilah yang lazim dipergunakan dalam bidang teknologi Informasi.
5. Melakukan pemeriksaan yang berkesinambungan terhadap instalasi/biaya-biaya program, biaya-biaya yang diusulkan untuk menyelesaikan proyek.
6. Menjamin bahwa aplikasi sistem informasi aman dari pihak yang akan mencuri informasi.

Ketidakpastian lingkungan pesaing

Pesaing perusahaan tekstil adalah organisasi/perusahaan tekstil lainnya yang bersaing untuk memperebutkan sumber daya. Sumber daya yang paling jelas diperebutkan perusahaan tekstil adalah uang konsumen. Hasil observasi membuktikan bahwa pesaing-pesaing perusahaan tekstil Indonesia mulai bermunculan seperti perusahaan asal Korea Selatan yang menargetkan pada September 2016 untuk membuka perusahaan tekstil di daerah Jepara Jawa Tengah (Franky Sibarani, 2016). Pesaing lainnya yaitu Vietnam yang merupakan pesaing berat untuk pasar Amerika Serikat dan Eropa. Kelebihan industri Vietnam adalah biaya produksi yang rendah, karena upah tenaga kerja yang lebih murah sedangkan di Indonesia masalah peningkatan upah buruh dan bahan baku semakin mahal karena dampak pelemahan mata uang rupiah. Menurut catatan Kinerja, ekspor Vietnam naik 11% pada Tahun 2015. Persaingan dengan Vietnam semakin berat karena Vietnam sudah

menyelesaikan negosiasi untuk perdagangan bebas dalam *free trade agreement* (FTA) dengan Uni Eropa dan Vietnam sudah masuk dalam *Trans-Pacific Partnership* (TPP), sedangkan Indonesia baru bisa bergabung dengan TPP dalam dua tahun mendatang (Thomas T.Lembong, 2015).

Jika Indonesia telah tergabung dengan *Comprehensive Economic Partnership Agreement* (CEPA) dan TPP, untuk membuka pasar Amerika dan Uni Eropa dan meningkatkan ekspor, memiliki peluang untuk meningkatkan investasi, meningkatkan produksi dan meningkatkan penyerapan tenaga kerja. Seperti ketika Indonesia melakukan perdagangan bebas dengan Jepang tahun 2009, kinerja ekspor Indonesia tumbuh hingga US\$ 12 Juta, padahal sebelumnya hanya sekitar US \$ 9,5.

Tidak hanya uang konsumen, namun dapat pula uang investor yang akan diperebutkan oleh perusahaan tekstil dan perusahaan lainnya yang saling berkompetisi memperebutkan uang investasi. Misalnya, dana melimpah dari Cina banyak di incar banyak Negara seperti Amerika Serikat, dan sejumlah Negara Asia Tenggara seperti Malaysia dan Indonesia. Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) mencatat realisasi investasi negeri Cina masih rendah. Deputi BKPM (Tamba Hutapea, 2016) mengatakan saat ini banyak Negara mengincar investasi langsung (*foreign direct investment/ FDI*) dari Cina. Malaysia dan Amerika masuk sepuluh besar Negara yang mendapat investasi dari Cina tersebut. Sedangkan Indonesia tidak masuk dalam level ini, hal ini disebabkan karena Cina sering khawatir terhadap perkembangan politik dan sosial di Indonesia. Investor membutuhkan kondisi yang dapat terkendali dan Indonesia masih mereka anggap belum terkendali kondisi politik dan sosialnya.

Persaingan mendapatkan bahan baku sering dialami oleh perusahaan tekstil Indonesia. Perusahaan tekstil Indonesia sangat tergantung pada bahan baku dari Cina, menurut Aryanto, Kepala Badan Pengkajian Kebijakan Iklim dan Mutu Industri (BPKIMI) Kementerian Perindustrian, Indonesia membutuhkan 700 ribu Ton kapas per Tahun (Aryanto, 2016). Hal itu lah yang menyebabkan Perusahaan Tekstil Indonesia mengalami kesulitan untuk mendapatkan bahan baku karena menyebabkan rendahnya daya saing dengan perusahaan tekstil Cina (Agus Muharam, 2012). Upaya pemerintah melalui Direktur Jenderal Industri Kimia, Tekstil dan Aneka Kemenperin, dalam menyikapi persaingan ketersediaan bahan baku telah dibentuknya pusat logistik kapas di Cikarang Dry Port, sehingga pihak-pihak yang membutuhkan dapat memperoleh bahan baku dengan harga yang lebih efisien.

Persaingan antar perusahaan tekstil dalam negeri maupun persaingan dengan perusahaan-perusahaan mancanegara dalam memasarkan hasil produk, telah menyebabkan para pemimpin perusahaan tekstil sensitif terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi, baik perubahan teknologi dan perkembangan desain serta mode dan jenis kain yang sedang populer dipasaran.

Berdasarkan observasi menunjukkan bahwa pemimpin perusahaan tekstil berupaya untuk melakukan perbaikan agar dicapai produk yang berkualitas dan produktivitas meningkat, dengan melakukan pelatihan-pelatihan pada saat karyawan diterima sebagai pegawai atau pelatihan terhadap para manajer menyangkut perkembangan yang terjadi. Pemimpin berupaya melakukan peningkatan dan pertumbuhan keahlian para pekerjanya, sehingga

pekerja termotivasi untuk meningkatkan kinerja, artinya pemimpin berkepentingan untuk memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan, dan ganjaran yang perlu untuk mencapai kinerja yang efektif, sehingga terlihat jelas kontribusi pemimpin maupun pekerja dalam pencapaian kinerja kualitas

Perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tekstil, berdasarkan temuan penelitian menunjukkan sifat " pengaruh getar " (*tremble effect*) yakni perbaikan yang dilakukan oleh satu perusahaan akan berpengaruh terhadap kualitas dan kepuasan pada perusahaan lainnya, contoh ; perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan *spinning* dalam meningkatkan kualitas benang, akan memberikan kepuasan kepada perusahaan-perusahaan *weaving* karena menerima bahan baku yang berkualitas, sehingga dalam proses tenun akan mampu menghasilkan kain grey yang berkualitas, demikian halnya pelanggan perusahaan *weaving* yakni perusahaan *dyeng*, *printing*, *finishing* akan dapat memastikan bahwa kain grey yang akan dicelup atau dicetak adalah bahan baku yang berkualitas, sehingga kemungkinan kegagalan dapat dikurangi atau perbaikan pola, desain, corak dapat dilakukan dengan baik. *Tremble effect* diduga telah mengihlami para pengusaha tekstil untuk membangun perusahaan tekstil yang bersifat terpadu (*integrated*). Dengan terpadunya operasional perusahaan dari mulai produksi *spinning* sampai *finishing*, perusahaan dapat melakukan perbaikan dan pengendalian kualitas dalam program terpadu, sehingga pencapaian kualitas operasional dan kualitas produksi dapat dikendalikan.

Berdasarkan hasil pengamatan, penulis menemukan bentuk-bentuk usaha manajer pada perusahaan tekstil untuk meningkatkan kemampuan memprediksi lingkungan antara lain melalui penerapan konsep Sistem Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management*) yaitu suatu cara untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap tingkat operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Vincent, 2000).

Bentuk perbaikan terus menerus dalam implementasi Manajemen Kualitas Terpadu pada perusahaan tekstil didasarkan pada adanya permasalahan internal dan eksternal. Permasalahan internal berkaitan dengan bagian produksi, bagian administrasi, bagian pemasaran dan bagian-bagian lainnya. Sedangkan, permasalahan eksternal berkaitan dengan: kepuasan pelanggan, perubahan pasar, perubahan teknologi, perubahan peraturan pemerintah dan perubahan lainnya. Kemudian perbaikan secara terus-menerus dilakukan siklus PDCA Perencanaan (Plan), Pelaksanaan (Do), Periksa (Chek), Tindakan (Act).

Pembahasan terkait perubahan dan kompleksitas lingkungan telah diidentifikasikan. Karena organisasi merupakan organisasi terbuka, organisasi tersebut berinteraksi dengan berbagai dimensi dengan berbagai cara yang berbeda. Salah satu cara organisasi beradaptasi dengan lingkungan mereka adalah melalui manajemen informasi. Manajemen informasi penting terutama ketika ingin membentuk suatu pemahaman awal mengenai lingkungan dan ketika ingin memantau tanda-tanda perubahan dari lingkungan. Manajemen informasi yang efektif meminta komitmen dari sumber daya organisasi untuk

membentuk, memelihara, dan meng-*update* sistem informasi seiring dengan munculnya teknologi-teknologi baru.

Hal yang sama dilakukan oleh perusahaan tekstil untuk beradaptasi dengan lingkungan, melakukan manajemen informasi. Melalui rancangan sistem informasi sesuai dengan kebutuhan karena pada dasarnya kebutuhan-kebutuhan manajemen informasi akan berubah dari waktu ke waktu. Dan sistem informasi ditempatkan ke dalam operasi normal namun modifikasi mungkin tetap diperlukan agar integrasi dapat tercipta baik dalam bentuk koneksi antar berbagai sistem Informasi dalam organisasi yang sama atau organisasi berbeda. Contoh sistem pemasaran dan sistem operasi saling terkoneksi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa konsep ketidakpastian lingkungan mempengaruhi kualitas sistem informasi akuntansi manajemen di perusahaan tekstil.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Sudrajat. 2016. API Minta Regulasi Impor Tekstil Direvisi. *Melalui* <http://www.industri.kontan.co.id>. [21/3/2016,11:01].
- Agus Muharam. 2012. *UKM Tekstil Kesulitan Bahan Baku*. Melalui: <http://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/2012/11/21/21212111/ukm-tekstil-kesulitan-bahan-baku>. [21/11/2012, 08:56].
- Aryanto. 2016. *Indonesia Kurang Bahan Baku Tekstil*. Melalui. <http://www.kemenperin.go.id/artikel>.
- Benny Soetrisno. 2015. *Separah Lebih Barang Impor Beredar Ilegal*. Melalui <http://nasional.kontan.co.id/news/separah-lebih-barang-impor-beredar-ilegal>. [19/10/2015,17:41].
- _____. 2016. *Tingginya Biaya Logistik Hambat Ekspor Tekstil*. Jakarta: Kontan.co.id diunduh <http://industri.kontan.co.id/news/tingginya-biaya-logistik-hambat-ekspor-tekstil>. [18/2/1026, 23:37].
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. 2008. *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Boyd, b., & Fulk, J. 1996. Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional model. *Journal of Management*, 22 (1), 1-21.
- Choon-Ling, S., Hock-Hai, T., Bernard, C. T., & Kwok-Kee, W. 2004. Effects of Environmental Uncertainty on Organization Intention to Adopt Distributed Work Arrangements. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51 (3), 254-267.
- Djoko Santoso.2010. *Industri Tekstil Butuh Peremajaan Mesin*. Jakarta: Suara Merdeka diunduh <http://www.suaramerdeka.com>. [22/5/2016,06:15].
- Duncan, R. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environment uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), Pp: 313-327.
- Elbanna, S., & Alhwarai, M. 2012. The Influence of Environmental Uncertainty and Hostility on Organization Performance. *Business and Economics*, 1-23.
- Elbanna, S., & Gherib, J. 2012. Miller's Environmental Uncertainty Scale: an extension to the Arab World. *International Journal of Commerce and Management*, 22 (1), 7-25.

- Fahmi Idris.2007. Indonesia Mulai Beralih Menjadi Industri. Diunduh <http://kadin-indonesia.or.id>. [P9/3/2007]
- Franky Sibarani. 2015. *BKPM Terima 41 Keluhan dari Industri Tekstil dan Sepatu*. Jakarta : Liputan 6 diunduh <http://bisnis.liputan6.com>. [7/11/2015,14:47].
- _____.2016. *Perusahaan Tekstil Korsel akan Mulai Produksi di Indonesia*. Jakarta: Republika diunduh <http://www.republika.co.id/berita>. [11/5/2016, 17:50].
- Gordon, L., & Miller, D. 1976. A Contingency Framework for the design of Accounting Information Systems. *Vol. 1 No. 1*, pp 59-69.
- Gordon, L., & Narayan. V. 1984. Management Accounting Systems Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure. *Empirical Investigation and Society* , 9 (1), 33-47.
- Gresik Tri Andhi Suprihartono.2016. *Sektor Tekstil Sumbang PHK Terbesar*. Jakarta: Jawa Pos diunduh <http://www.jawapos.com>. [14/5/2016, 09:30].
- Griffin, R.W. 2002. *Management*. Houghton : Boston.
- _____.2011.*Management(Principle and Practices)*.South-Western: Cengage Learning.
- Groot, T. L. 2010. Environmental Uncertainty, Corporate Strategy, Performance Measurement and the Creation of Economic Value. *Research Memorandum*.
- Hoque, Zahurul. 2013. *Strategic Management Accounting:Concept, process and issues*. (Second ed.). Biddles:UK: Great Britain.
- Indonesia Textile Magazine-API News. 2002. *Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API)*. No.5/VIII/Sep 2002.
- Jusoh, R. 2008. Environmental Uncertainty, Performance, and the Mediating Role of Balanced Scorecard Measures Use: Evidence from Malaysia. *International Review of Business Research Papers* , 4 (2), 116-135.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 2003. *Organization Strategy, Structure and Process*. California: Stanford Business.
- Miller, K. D. 1993. Industri and Country Effects on Managers Perceptions of Environmental Uncertainties. *Journal of International Business Studies* , 24 (4), 693-714.
- Moorhead, G., & Griffin, R. 2010. *Organizational Behavior* . Singapore: Cengage Learning.
- Paulraj, A., & Chen, I. J. 2000. Environmental Uncertainty and Strategic Supply Management. *The Journal of Supply Chain Management* , 29-42.
- Schulz, A. K., Wu, A., & Chow, C. W. 2010. Environmental Uncertainty, Comprehensive Performance Measurement Systems, Performance-Based Compensation, and Organizational Performance. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics* , 17-40.
- Tamba Hutapea.2016. *Indoensia Lawan Malaysia dan Amerika Berebut Investasi Cina*. Jakarta: Kata Data News and Research diunduh <http://katadata.co.id/berita> [16/3/2016,18:42].

- Wang, D. H., & Quang, H. L. 2013. Effects of Environmental Uncertainty on Computerized Accounting System Adoption and Firm Performance. *International Journal of Humanities and Applied Sciences (IJHAS)* , 2 (1), 13-21.
- Yusuf, Attahir. 2002. Environmental Uncertainty, The Entrepreneurial Orientation of Business Ventures and Performance. *IJCM* , 12 (3), 83-103.
- Xue, Z., Majid, S., & Foo, S. 2012. Perceived environmental uncertainty, information literacy and environmental scanning: towards a refined framework. *Information Reserach* , 17 (2), 515.

Sumber internet
www.bps.go.id

