

Analisis Faktor-Faktor Penyebab Kepailitan Sritex

Mutia Karunia Antap Wulan¹, Sayuti Chow², Susan Ratna Salim³, Ovalia Rukmana⁴

Universitas Bakrie Jakarta, Indonesia

sayuti@gmail.com², susanratnas@gmail.com³, ovalia.rukmana@bakrie.ac.id⁴

Email Korespondensi : mutia.karunia2@gmail.com¹

Submitted: 28th December 2025 | **Edited:** 26th January 2026 | **Issued:** 01st May 2026

Cited on: Wulan, M. K. A., Chow, S., Salim, S. R., & Rukmana, O. (2026). Analisis Faktor-Faktor Penyebab Kepailitan Sritex. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 6(2), 803-818.

ABSTRACT

The bankruptcy of PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex), once one of Indonesia's largest and most prominent textile manufacturers, represents a significant case of strategic failure within an increasingly competitive global manufacturing environment. Despite its long-standing reputation as a major exporter and supplier to international fashion brands and military institutions, Sritex ultimately collapsed under mounting financial and strategic pressures. This study aims to identify and explain the key internal and external factors that led to Sritex's bankruptcy, while drawing strategic lessons for firms operating in export-oriented manufacturing industries. The research adopts a qualitative case study approach using secondary data collected from academic publications, industry reports, corporate documents, and credible news sources from 2023-2024. Data were analyzed through an integrated strategic management framework comprising SWOT analysis, Porter's Five Forces, and the VRIO model to assess competitive pressures, strategic positioning, and resource sustainability. The findings indicate that Sritex's former competitive strengths were no longer sufficient to withstand structural changes in the textile industry. Intense global competition, rising imports, and shifting demand patterns were compounded by internal weaknesses, including excessive leverage, rigid operations, and inadequate risk management. These factors collectively accelerated the firm's financial distress and organizational breakdown. The study highlights the importance of strategic adaptability, prudent financial governance, and alignment between internal capabilities and external industry dynamics.

Keywords : Strategic Failure, Corporate Bankruptcy, Textile Industry, SWOT Analysis, VRIO

PENDAHULUAN

PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex) didirikan pada tahun 1978 dan berkembang menjadi salah satu perusahaan tekstil dan garmen terintegrasi terbesar di Indonesia. Selama beberapa dekade, Sritex dikenal sebagai pemain utama dalam rantai pasok global, melayani merek fesyen internasional serta kontrak institusional, termasuk produksi seragam militer untuk berbagai negara. Kinerja perusahaan mencapai puncaknya pada tahun 2020 dengan penjualan mendekati USD 1,3 miliar dan orientasi ekspor yang kuat, mencerminkan peran strategis Sritex sebagai tulang punggung industri tekstil nasional

dan penyerap tenaga kerja dalam jumlah besar (Indonesia Investments, 2019; PT Sri Rejeki Isman Tbk, 2020).

Namun, memasuki periode 2021-2024, kinerja Sritex mengalami penurunan drastis yang berujung pada putusan pailit oleh Pengadilan Niaga Semarang pada Oktober 2024. Pandemi COVID-19 menjadi pemicu awal yang mengganggu rantai pasok global dan menekan permintaan ekspor, tetapi krisis perusahaan tidak dapat dijelaskan semata-mata oleh faktor eksternal tersebut. Struktur pendanaan yang sangat bergantung pada utang, tekanan biaya produksi, serta ketidakmampuan perusahaan menyesuaikan strategi bisnis terhadap perubahan lingkungan industri memperburuk kondisi keuangan hingga perusahaan gagal memenuhi kewajiban kepada krediturnya (Firdaus, 2025a; Reuters, 2024). Kepailitan ini berdampak luas, termasuk pemutusan hubungan kerja ribuan karyawan dan menurunnya kepercayaan investor terhadap sektor tekstil Indonesia.

Fenomena runtuhnya Sritex mencerminkan persoalan struktural yang lebih luas dalam industri tekstil nasional. Globalisasi perdagangan, dominasi produsen berbiaya rendah dari negara seperti China, Vietnam, dan Bangladesh, serta membanjirnya produk impor murah termasuk pakaian bekas telah menekan daya saing produsen domestik. Data perdagangan menunjukkan bahwa posisi Indonesia dalam ekspor tekstil dunia masih tertinggal jauh dibanding negara pesaing utama, sehingga perusahaan tekstil nasional menghadapi tekanan harga dan margin yang semakin sempit (Nur Azizah et al., 2024; Sarasgita & Karmini, 2023; Yuniar, 2024). Dalam konteks ini, perusahaan dengan skala besar sekalipun menjadi rentan apabila strategi dan tata kelola tidak mampu beradaptasi secara cepat.

Dari perspektif manajemen strategi, kegagalan perusahaan besar jarang disebabkan oleh satu faktor tunggal. Literatur menunjukkan bahwa kepailitan umumnya merupakan hasil interaksi antara tekanan eksternal seperti persaingan global, guncangan ekonomi, dan perubahan kebijakan perdagangan dengan kelemahan internal berupa ekspansi agresif, pengelolaan utang yang tidak prudent, serta lemahnya manajemen risiko dan tata kelola perusahaan (Barney & Hesterly, 2019; Wicaksono & Riyadi, 2025). Kasus Sritex menunjukkan bagaimana keunggulan historis berupa skala produksi dan integrasi vertikal tidak lagi cukup ketika struktur industri berubah dan organisasi gagal menjaga kesehatan finansial.

Sebagian besar penelitian terdahulu mengenai kebangkrutan perusahaan tekstil di Indonesia masih berfokus pada pendekatan kuantitatif berbasis rasio keuangan atau model prediksi financial distress. Pendekatan tersebut penting, namun belum sepenuhnya menjelaskan proses penurunan perusahaan besar secara komprehensif, terutama dalam mengaitkan dinamika lingkungan eksternal dengan keputusan strategis internal. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian terkait analisis holistik kegagalan perusahaan tekstil besar di Indonesia yang mengintegrasikan perspektif persaingan industri, sumber daya strategis, dan tata kelola perusahaan secara simultan (Sakinah, 2025; Saputro et al., 2024).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor utama penyebab kepailitan Sritex melalui pendekatan manajemen strategi yang mengombinasikan analisis internal dan eksternal. Penelitian ini mengkaji bagaimana tekanan kompetitif industri, perubahan pasar global, serta kelemahan dalam pengelolaan keuangan dan organisasi berkontribusi terhadap runtuhnya perusahaan. Secara teoretis, studi ini memberikan kontribusi pada literatur kegagalan strategi dan kepailitan perusahaan manufaktur di pasar berkembang dengan menunjukkan pentingnya keselarasan antara kapabilitas internal dan dinamika lingkungan eksternal. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi pembelajaran bagi manajemen perusahaan, investor, dan pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi yang lebih adaptif, memperkuat tata kelola, serta meningkatkan ketahanan industri tekstil nasional di tengah persaingan global.

LANDASAN TEORI

Industri Tekstil dan Tantangan Global

Literatur menunjukkan bahwa industri tekstil Indonesia menghadapi tekanan berat akibat globalisasi dan perubahan ekonomi belakangan ini. Afriatni, Ami, & Firdaus (2024) mencatat sektor tekstil mengalami tantangan serius seperti kenaikan biaya bahan baku, fluktuasi nilai tukar, serta serbuan produk impor murah (khususnya dari China). Kondisi ini meningkatkan risiko financial distress bagi perusahaan tekstil domestik. Teori keunggulan komparatif dalam perdagangan internasional menjelaskan dominasi negara berbiaya produksi rendah (China, Bangladesh, Vietnam) dalam ekspor tekstil dunia, yang membuat produsen Indonesia tertekan di pasar global. Data tahun 2022 menunjukkan

China memimpin ekspor tekstil dunia dengan USD 303 miliar, diikuti Bangladesh USD 57,7 miliar dan Vietnam USD 48,8 miliar. Sementara itu, ekspor tekstil Indonesia hanya sekitar USD 7-9 miliar, menandakan kesenjangan daya saing (Nur Azizah et al., 2024; Sarasgita & Karmini, 2023). Teori persaingan internasional dan global value chains relevan untuk memahami bagaimana Sritex harus bersaing melawan raksasa-raksasa tersebut di pasar ekspor.

Kepailitan perusahaan besar dan kegagalan strategi di pasar berkembang

Literatur manajemen strategi menegaskan bahwa kolapsnya perusahaan besar biasanya bukan disebabkan satu faktor tunggal, melainkan akumulasi ketidaksinkronan antara kapabilitas internal perusahaan dan perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks emerging markets, kerentanan perusahaan manufaktur cenderung meningkat karena volatilitas permintaan global, tekanan biaya, dan perubahan kebijakan perdagangan yang cepat. Kasus Sritex memperlihatkan pola “strategic failure” di mana perusahaan yang sebelumnya kuat di pasar ekspor tetap dapat runtuh ketika tidak mampu mengelola risiko strategis dan menyesuaikan model bisnis terhadap perubahan struktur industri. Narasi ini konsisten dengan kajian kasus dan analisis kepailitan Sritex yang menempatkan faktor internal-eksternal sebagai kombinasi penyebab utama, bukan sekadar kejadian insidental.

Financial Distress dan Manajemen Utang

Secara teoretis, kepailitan perusahaan sering kali didahului oleh periode financial distress yang terukur oleh model prediktif seperti Altman Z-score (Altman, 1968). Indikator klasik kesehatan keuangan meliputi Debt to Equity Ratio (DER) dan Debt to Asset Ratio (DAR). DER tinggi menandakan struktur modal yang lebih banyak dibiayai utang dibanding ekuitas, yang meningkatkan risiko solvabilitas. Penelitian Sakinah et al. (2024) atas perusahaan tekstil besar (termasuk Sritex) menemukan DER yang tinggi berpengaruh signifikan negatif terhadap kondisi keuangan perusahaan, artinya semakin tinggi utang relatif terhadap ekuitas, semakin besar kemungkinan perusahaan mengalami financial distress. Temuan tersebut sejalan dengan teori struktur modal optimal (Modigliani & Miller) yang menyarankan pembiayaan utang berlebihan dapat meningkatkan risiko kepailitan akibat beban bunga dan kewajiban tetap. Agency theory juga relevan, karena manajemen mungkin mengambil keputusan pendanaan berisiko

(seperti ekspansi bermodal utang) yang tidak sejalan dengan kepentingan jangka panjang pemegang saham.

Kerangka VRIO

Untuk memeriksa sisi internal secara strategis, pendekatan Resource-Based View menilai apakah sumber daya perusahaan dapat menghasilkan keunggulan berkelanjutan. Barney menegaskan bahwa sumber daya yang mampu menjadi basis keunggulan bersaing harus *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable*, dan didukung organisasi (sering dioperasionalkan sebagai VRIO). Dalam konteks Sritex, VRIO berguna untuk menilai apakah aset seperti skala produksi, kapabilitas ekspor, reputasi, jaringan pelanggan, dan kompetensi operasional benar-benar *rare* dan *well organized*—atau justru mudah ditiru/terkomoditisasi saat kompetisi biaya meningkat. Dengan kata lain, VRIO membantu menjelaskan mengapa “perusahaan besar” tetap bisa kolaps: ukuran besar tidak otomatis berarti keunggulan yang berkelanjutan.

Kerangka Konseptual

Kepailitan PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex) dipahami sebagai hasil dari rangkaian proses strategis yang saling terkait dan berlangsung secara bertahap. Proses ini diawali oleh *strategic intent* perusahaan untuk menjadi raksasa tekstil dunia melalui integrasi hulu-hilir dan fokus pada produk sandang serta fesyen khusus. *Strategic intent* tersebut kemudian berhadapan dengan dinamika lingkungan eksternal yang semakin menekan, yang dianalisis melalui pendekatan PESTEL dan Porter’s Five Forces. Lingkungan eksternal ditandai oleh lemahnya proteksi industri domestik, intensitas persaingan global yang tinggi dari produsen berbiaya rendah, kuatnya daya tawar pembeli dan produk substitusi, serta kenaikan biaya input dan energi yang mempersempit margin usaha.

Dalam konteks tersebut, kondisi internal Sritex dianalisis menggunakan kerangka VRIO dan aspek keuangan untuk menilai kesesuaian antara kapabilitas internal dan tuntutan lingkungan. Meskipun Sritex memiliki keunggulan berupa rantai nilai terintegrasi dan kompetensi khusus dalam produksi seragam militer, keunggulan ini tereduksi oleh tingginya *leverage* utang, lemahnya tata kelola, dan terbatasnya manajemen risiko. Formulasi strategi yang berorientasi pada pertumbuhan dan ekspansi kapasitas dengan *strategic fit* yang lemah, diikuti implementasi yang ditopang oleh peningkatan utang dan minimnya monitoring risiko, menyebabkan perusahaan semakin rentan terhadap guncangan eksternal. Akumulasi tekanan tersebut akhirnya bermuara

pada financial distress yang berujung pada kepailitan, sekaligus menegaskan pentingnya proses umpan balik dan restrategisasi yang lebih prudent dalam menjaga keberlanjutan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus untuk menganalisis secara mendalam proses kepailitan PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex). Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena kegagalan strategi dalam konteks nyata dan kompleks (Yin, 2019). Sritex dipilih sebagai objek penelitian karena memenuhi karakteristik extreme case, yaitu perusahaan tekstil terintegrasi berskala besar yang mengalami kegagalan strategis dengan dampak ekonomi dan sosial yang signifikan. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang dikumpulkan melalui studi dokumentasi, meliputi laporan tahunan perusahaan, putusan pengadilan terkait kepailitan, laporan industri, publikasi akademik, serta pemberitaan media bisnis nasional dan internasional yang kredibel dalam periode 2023-2024 (Oxford Business Group, 2020).

Pemilihan sumber data dilakukan berdasarkan beberapa kriteria, yaitu relevansi langsung dengan isu kepailitan dan strategi perusahaan, kredibilitas lembaga penerbit, serta konsistensi informasi antar-sumber. Proses analisis data dilakukan secara bertahap, dimulai dari pengumpulan dan pengelompokan data ke dalam dimensi internal dan eksternal perusahaan. Selanjutnya, analisis dilakukan menggunakan kerangka SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman; Porter's Five Forces untuk menilai tekanan persaingan industri; serta kerangka VRIO untuk mengevaluasi keberlanjutan keunggulan sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Penggunaan beberapa kerangka analisis ini bertujuan untuk menangkap kompleksitas interaksi antara lingkungan eksternal dan keputusan strategis internal secara lebih holistik (Eisenhardt et al., 2019).

Keabsahan temuan penelitian dijaga melalui teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan dan memverifikasi informasi yang berasal dari laporan korporasi, publikasi akademik, dan media independen. Reliabilitas penelitian diperkuat dengan pendokumentasian langkah-langkah analisis secara sistematis serta penggunaan kerangka teoretis yang telah mapan dalam studi manajemen strategi dan kepailitan

perusahaan. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan penjelasan yang konsisten dan kontekstual mengenai penyebab runtuhnya Sritex, serta memberikan dasar analitis yang kuat bagi implikasi teoretis dan praktis di sektor manufaktur.

HASIL PENELITIAN

Analisa SWOT

Untuk memahami faktor-faktor yang mendorong kejatuhan Sritex secara komprehensif, penelitian ini diawali dengan analisis SWOT guna memetakan kondisi internal (strengths-weaknesses) dan lingkungan eksternal (opportunities-threats).

Tabel 1. Analisa SWOT

Kekuatan (Strengths)	Peluang (Opportunities)
1. Kapasitas produksi berskala besar Dengan pengalaman bertahun-tahun dan produksi berskala besar, efisiensi biaya tercipta jika demand stabil. Namun, pada saat demand turun, skala berubah menjadi fixed cost. Sehingga skala besar dan efisiensi biaya berubah menjadi situasional. 2. Reputasi dan pengalaman sebagai produsen tekstil besar di Indonesia/Asia Tenggara. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan global, menandakan Sritex dapat memenuhi standar dan kualitas tertentu (Reuters). 3. Ekosistem industri yang besar dan industri padat karya membuat Sritex pernah menjadi tempat mencari nafkah puluhan ribu pekerja, sehingga kebijakan pemerintah dibutuhkan untuk penyelamatan karena dampaknya sangat luas. Hal tersebut memberi bargaining sosial - politik karena risiko sosial besar saat jatuh, sehingga tekanan dan kebijakan makin tinggi.	1. Kebijakan pengetatan impor untuk melindungi industri domestik, bentuknya berupa bea masuk tambahan, pembatasan kuota, atau penguatan pengawasan impor agar produk luar negeri tidak terlalu mudah masuk dan menekan harga produk lokal. kebijakan seperti ini sebenarnya bisa menjadi peluang “napas tambahan” bagi produsen domestik, karena persaingan harga dari barang impor berkurang sehingga pasar lokal menjadi lebih “adil”. Namun, peluang ini tidak langsung terasa efeknya. Ada jeda waktu sampai aturan diterapkan, diawasi, dan benar-benar menekan arus impor. Karena itu, kebijakan proteksi hanya akan membantu perusahaan yang masih cukup kuat bertahan selama masa tunggu tersebut. 2. Repositioning ke produk bernilai tambah tinggi. Dengan adanya perang harga, perusahaan perlu naik kelas dari commodity textile ke segmen yang lebih sulit untuk ditiru.
Kelemahan (Weaknesses)	Ancaman (Threats)
1. Early warning system yang tidak memadai. Rangkaian PKPU sejak tahun 2021 dan pembatalan perdamaian yang berujung pailit, menunjukkan perusahaan sudah memasuki fase distress cukup lama. Menjadi pelajaran penting bahwa early warning tidak diterjemahkan menjadi corrective action yang memadai. Hal yang bisa dilakukan dari awal adalah	1. Persaingan global dan banjir produk murah. Persaingan di industri tekstil sangat ketat, terutama banyak negara produsen, seperti China, dapat menjual produk lebih murah. Ketika terjadi perang tarif, banyak produsen dari negara tersebut mengalihkan produknya ke negara lain, seperti Indonesia. Akibatnya, pasar domestik kebanjiran barang import, harga

pengurangan kapasitas produksi atau renegotiasi supply chain dari awal sebelum terlambat.	
2. Pendanaan eksternal dipakai untuk menutup arus kas negatif, namun restrukturisasi lewat PKPU bermasalah karena sengketa pemenuhan kewajiban; kegagalan menyelesaikan klaim kreditur berujung pada putusan pailit dan hilangnya kepercayaan.	2. Ketergantungan pada pasar internasional membuat pendapatan Sritex rentan terhadap krisis ekonomi, perubahan selera konsumen, dan regulasi perdagangan yang cepat berubah; pendapatan tidak stabil sementara biaya tetap berjalan.
3. Model operasi yang rigid dan ketiadaan business continuity plan. Dengan timbulnya pandemi, menyebabkan terjadinya disrupsi supply chain dan demand (ugm, 2024). Dengan ketiadaan business continuity plan, dan skenario stress test yang kuat, perusahaan besar seperti Sritex mudah terlambat untuk mengerem, dan akhirnya kehilangan ruang untuk bermanuver.	3. Risiko sosial ekonomi akibat PHK massal. Kepailitan menimbulkan efek domino ke pemasok, UMKM, dan keluarga pekerja, memicu tekanan sosial-politik serta tuntutan cepat dari serikat dan pemerintah, sehingga penanganan restrukturisasi menjadi lebih kompleks

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

TOWS Matrix

Karena tujuan akhir penelitian adalah menghasilkan implikasi strategis, hasil SWOT kemudian diturunkan ke TOWS agar hubungan antara faktor internal dan tekanan/peluang eksternal dapat diterjemahkan menjadi arahan tindakan.

Tabel 2. TOWS Matrix

SO Strategies menggunakan kekuatan untuk menciptakan peluang	ST Strategies menggunakan kekuatan untuk menahan ancaman
1. Pergeseran dari produk komoditas ke produk spesialis. Dengan reputasi dan skala besar, Sritex seharusnya beralih dari persaingan harga menuju produk bernilai tambah yang menekankan kualitas, sertifikasi, dan kepatuhan. Bertahan di produk komoditas hanya memicu perang harga dan erosi margin. Langkah kunci meliputi review portofolio, fokus pada produk bermargin tinggi, keluar dari segmen bermargin tipis, serta pengetatan quality control (Firdaus, 2024).	1. Efisiensi biaya yang adaptif, bukan cuma murah. Karena industri tekstil kapasitas produksi bisa naik/turun, tenaga kerja bisa lebih fleksibel sesuai dengan demand, dan outsourcing dipakai dengan terukur. Seharusnya Sritex mengubah struktur pembiayaan agar variable cost lebih tinggi dibanding fixed cost.
2. Menggunakan kebijakan pemerintah sebagai waktu tambahan, bukan sebagai penyelamat. Kebijakan tersebut dapat dijadikan ruang bernafas untuk memperbaiki internal, dan bukan malah menggunakannya sebagai bail out. Hal yang dapat dilakukan adalah renegotiasi kontrak dengan vendor, membuat	2. Diversifikasi pasar dan pelanggan, dengan cara menyebar portofolio pasar (baik domestik, maupun beberapa negara tujuan ekspor), menyebar portofolio pelanggan sehingga tidak hanya satu jenis buyer, dan mengembangkan segmen yang lebih defensif saat pasar global melemah (Financial Times, 2025).

pemborosan proses produksi, hemat energi karena biaya energi sangat kecil.	
WO Strategies	WT Strategies
Memperbaiki kelemahan sehingga peluang bisa dimanfaatkan	Kurangi kelemahan, hindari ancaman
1. Membangun sistem manajemen risiko yang efektif, bukan hanya formalitas. Manajemen risiko yang dipantau secara harian, mencegah keputusan yang nekat dan tidak hati-hati dan mendeteksi bahaya lebih awal. Yang harus dilakukan adalah dengan memperbaiki risk appetite, melakukan stress testing, memperbaiki limit utang agar memiliki batas agar manajemen tidak kelewatan atau memiliki trigger otomatis dengan melakukan suatu aksi jika batasan ada yang terlewat.	1. Memberlakukan aturan stop loss untuk ekspansi. Saat indikator Early Warning System sudah merah, perusahaan harus berfokus untuk menyelamatkan diri terlebih dahulu, alih-alih melakukan ekspansi. Hal yang dapat dilakukan adalah memberhentikan capex dan proyek ekspansi, fokus untuk menurunkan beban kewajiban, menjual aset non inti dan fokus pada bisnis inti yang paling membawa hasil (Tempo, 2021).
2. Disiplin dalam berhutang dan melakukan komunikasi yang kredibel ke kreditur. Dalam restrukturisasi (misalnya PKPU), kreditur biasanya tidak hanya butuh janji, tapi butuh rencana yang realistis dan bisa diukur. Kalau perusahaan tidak transparan atau targetnya terlalu optimistis, kepercayaan hilang dan konflik meningkat. Arus kas harus direncanakan secara realistis dan melakukan komunikasi yang rutin dan terbuka (Tempo, 2021).	2. Menyiapkan business continuation plan. Ketika terjadi guncangan yang besar, perusahaan harus sudah menyiapkan skenario krisis, merubah SOP penghematan darurat dan rencana operasional alternatif, bukan melakukan improvisasi yang dilakukan secara dadakan (Universitas Gajah Mada, 2024).

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Analisa Porter’s 5 Forces

Setelah memetakan kondisi internal dan eksternal melalui SWOT, analisis dilanjutkan dengan Porter’s Five Forces untuk memahami tekanan kompetitif industri yang membentuk ruang gerak strategis Sritex.

Tabel 3. Analisa Porter’s 5 Forces

Rivalry Among Existing Competitors
Impact : Sangat Tinggi
1. Serbuan impor murah & thrifting di pasar domestik Jurnal dan laporan kebijakan menjelaskan bahwa impor pakaian (baik baru maupun bekas/thrifting) yang murah menurunkan permintaan terhadap produk tekstil lokal dan memicu penutupan usaha, khususnya UMKM dan pabrik konveksi (Nur Azizah et al., 2024; Saputro et al., 2024; Yuniar, 2024). Dampaknya, Sritex bukan hanya bersaing dengan pabrik luar negeri di ekspor, tetapi juga harus berhadapan dengan produk impor murah dan pakaian bekas di pasar local, double kill dari sisi rivalry.
2. Deindustrialisasi tekstil Indonesia: Sritex sebagai “kasus contoh” Manufaktur Indonesia mengalami “deindustrialisasi dini”: kontribusi manufaktur ke PDB turun dari 32% (2002) menjadi sekitar 19% (2024), dengan tekstil jadi salah satu sektor yang paling terpukul. Sritex disebut eksplisit sebagai contoh raksasa tekstil yang akhirnya tutup karena kombinasi utang tinggi, kompetisi produk China yang lebih murah, dan biaya domestik yang berat. (Oxford Business Group, 2020). Artinya, rivalry di level industri

bukan sekadar banyaknya pesaing, tapi struktur makro yang membuat setiap pemain besar makin sulit bertahan.

Bargaining Power of Buyers

Impact : Tinggi

1. Pembeli sangat terkonsentrasi dan berskala global
Pelanggan utama Sritex adalah brand internasional besar dan institusi militer (termasuk NATO). Mereka punya banyak alternatif pemasok lintas negara, sehingga posisi tawar mereka kuat untuk menekan harga, minta kualitas tinggi, dan lead time pendek. (Reuters, 2022)
2. Tekanan harga dan standar kualitas yang terus naik
Analisis industri tekstil Indonesia menekankan bahwa untuk menjaga akses pasar global, produsen harus berinvestasi dalam teknologi, efisiensi, dan kualitas, sementara buyer tetap meminta harga serendah mungkin (Wicaksono & Riyadi, 2025; Thee, 2006). Dalam kondisi ini, setiap kenaikan upah/energi di Indonesia sulit di-pass on ke buyer, sehingga seluruh tekanan itu “jatuhnya” ke margin Sritex.

Bargaining Power of Suppliers

Impact : Sedang (naik ketika kondisi keuangan memburuk)

1. Ketergantungan pada bahan baku impor (kapas dan bahan kimia)
Penelitian tentang ekspor pakaian jadi Indonesia menegaskan bahwa industri ini masih sangat bergantung pada impor kapas dan beberapa input lain, sehingga rentan terhadap fluktuasi kurs dan harga global. (Saputro et al., 2024)
Sritex memang mengolah sendiri dari spinning sampai garment, tetapi kapas dan sebagian bahan kimia tetap berasal dari luar negeri, pemasok di sini punya leverage melalui harga komoditas dan logistik.
2. Tenaga kerja: melimpah, tapi sensitif terhadap PHK masif
Sritex mempekerjakan sekitar 50.000 pekerja ketika masih beroperasi penuh. (Saxena, 2025). Secara klasik, tenaga kerja di Indonesia mungkin tidak punya daya tawar upah setinggi negara maju. Namun secara politik dan sosial, gelombang PHK besar dan tuntutan serikat buruh (yang bahkan meminta bailout negara) membuat manajemen tidak bisa begitu saja memaksimalkan fleksibilitas tenaga kerja. (Saxena, 2025)

Threat of Substitutes

Impact : Tinggi (khususnya untuk produk mass fashion)

1. Pakaian bekas impor (thrifting) sebagai substitusi langsung produk baru
Sejumlah penelitian dan laporan pemerintah menunjukkan bahwa maraknya impor pakaian bekas ilegal menurunkan permintaan produk tekstil lokal dan melemahkan daya saing UMKM tekstil; pemerintah sampai melarang impor pakaian bekas dan melakukan razia serta pemusnahan barang sitaan. (Saputro, 2024). Bagi Sritex, setiap konsumen yang memilih baju bekas impor murah adalah konsumen yang tidak membeli produk yang terbuat dari kain baru produksi pabrik seperti Sritex.
2. Fast fashion global & cross-border e-commerce
Perusahaan seperti Shein mulai menempatkan gudang besar di Vietnam untuk mempercepat distribusi ke pasar global dan memanfaatkan celah tarif, menunjukkan bagaimana model fast fashion digital bisa menekan produsen tradisional. (Saxena, 2025)
Produk-produk ini tidak harus dibuat di Indonesia; cukup masuk lewat e-commerce dengan harga sangat agresif, dari sudut pandang konsumen, ini substitusi langsung terhadap pakaian berbasis kain Sritex.

Threat of New Entrants

Impact : Sedang (rendah di pabrik, tinggi di level perdagangan)

1. Barrier to entry tinggi di level pabrik terintegrasi, tetapi FDI membuka pintu untuk pemain asing besar. Membangun kompleks pabrik sekelas Sritex (puluhan pabrik spinning, weaving, dyeing, garment) membutuhkan modal raksasa, teknologi, dan pengalaman operasi bertahun-tahun, ini adalah barrier penting. Namun laporan tentang FDI

- menunjukkan semakin banyak perusahaan China dan Asia Timur membuka pabrik manufaktur di Indonesia (termasuk sektor garmen/tekstil), tertarik oleh pasar besar dan tenaga kerja murah. Jadi, entry oleh pemain lokal baru mungkin sulit, tapi entry oleh pemain asing bermodal besar sangat mungkin.
2. Pertumbuhan pesaing di negara tetangga memperkuat ancaman “entrant” regional (Saxena, 2025). Secara fungsional, ketika buyer mengalihkan order ke negara lain yang baru industrialisasi atau memperluas kapasitas, mereka bertindak sebagai “pendatang baru” yang mengambil market share sebelumnya milik Sritex dan Indonesia.

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Analisa VRIO

PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex) berkembang sebagai perusahaan tekstil-garmen terpadu dengan rantai nilai penuh, mulai dari pemintalan hingga garmen, dan selama bertahun-tahun berperan sebagai pemasok utama bagi merek global serta kontraktor seragam militer dan pemerintah. Skala produksi besar dan integrasi vertikal ini tercermin dalam laporan tahunan perusahaan dan menjadi fondasi utama daya saing operasional Sritex. Dalam perspektif resource-based view, analisis internal menggunakan kerangka VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) digunakan untuk menilai apakah sumber daya dan kapabilitas tersebut mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, penerapannya dalam penelitian ini difokuskan pada evaluasi kondisi strategis Sritex berdasarkan data dan dokumen perusahaan (Barney, 1991; Sritex, 2024).

Tabel 4. Analisa VRIO

<i>Value (Apakah Bernilai?)</i>	<i>Rarity (Apakah Langka?)</i>
1. Sumber daya bernilai Sritex terletak pada integrasi vertikal rantai produksi tekstil dari pemintalan hingga garmen dalam satu kompleks. Struktur ini memungkinkan kontrol kualitas konsisten, lead time lebih singkat, dan efisiensi biaya dibandingkan produsen terfragmentasi. Manajemen Sritex menyatakan perusahaan merupakan salah satu produsen tekstil terintegrasi terbesar di Asia Tenggara, dengan kapasitas jutaan meter kain dan garmen per tahun, sehingga mampu melayani permintaan besar dan beragam pasar global (Sritex, 2024).	1. Sumber daya langka jika tidak dimiliki oleh banyak pesaing. Integrasi vertikal penuh yang dimiliki Sritex merupakan contoh rare capability di industri tekstil, terutama di Asia Tenggara. Tidak banyak perusahaan tekstil lokal maupun regional yang dapat menyatukan seluruh rantai produksi mulai dari benang hingga produk jadi di bawah satu atap, sambil mempertahankan sertifikasi mutu internasional seperti ISO 9001 dan ISO 14001. (Sritex, 2024)
2. Integrasi vertikal, skala produksi besar, serta akses ke pelanggan global dan kontrak pemerintah menciptakan nilai ekonomi nyata. Integrasi mengurangi ketergantungan pemasok dan meningkatkan kendali mutu; skala memungkinkan pemenuhan pesanan massal; sementara kontrak pemerintah/militer menyediakan	2. Kombinasi antara integrasi vertikal skala besar, tenaga kerja terampil dalam jumlah masif, serta rekam jejak sebagai pemasok militer dan merek internasional tergolong relatif langka, khususnya di Indonesia dan Asia Tenggara. Tidak banyak perusahaan tekstil domestik yang mampu mengoperasikan rantai produksi selengkap dan sebesar SRITEX secara simultan. Kelangkaan ini meningkatkan potensi keunggulan kompetitif, karena pesaing

permintaan relatif stabil dan memperkuat reputasi teknis. Temuan ini didukung dokumentasi perusahaan dan laporan pasar (Sritex, 2024)	membutuhkan waktu dan investasi besar untuk membangun struktur serupa (Indonesia Investments, n.d.).
<i>Imitability</i> (Apakah Sulit Ditiru?)	<i>Organization</i> (Apakah terorganisasi?)
1. Sumber daya yang sulit ditiru dalam jangka pendek akan memberikan keunggulan kompetitif yang lebih tahan lama. Integrasi vertikal Sritex, pengalaman lebih dari lima dekade, sertifikasi kualitas, serta sistem produksi yang teruji secara historis tidak bisa ditiru secara cepat oleh pesaing baru karena memerlukan investasi modal besar, jaringan pemasok, dan pengalaman operasional jangka panjang.	1. Dimensi ini melihat apakah perusahaan memiliki struktur, budaya, proses, dan sistem yang memungkinkan sumber daya digunakan secara efektif. Sritex pada masa kejayaannya memiliki sistem operasional dan manajemen produksi yang mapan untuk mengoptimalkan integrasi vertikal, memenuhi pesanan besar, dan mempertahankan sertifikasi mutu internasional (Sritex, 2024).
2. Investasi modal yang sangat besar, kebutuhan teknologi manufaktur, sertifikasi internasional, serta hubungan jangka panjang dengan pemerintah dan pembeli global menjadi hambatan signifikan bagi pesaing. Namun, meskipun sulit ditiru, keunggulan ini tidak sepenuhnya terlindungi karena industri tekstil bersifat padat modal dan padat karya, sehingga pemain besar dari negara lain masih berpotensi meniru model bisnis tersebut jika memiliki dukungan finansial yang kuat (Barney & Hesterly, 2019).	2. Kegagalan utama Sritex terjadi pada aspek Organization. Meski sumber daya bernilai, relatif langka, dan sulit ditiru, kapasitas organisasi runtuh akibat krisis utang, sengketa hukum restrukturisasi, dan putusan pengadilan yang menguatkan kepailitan. Sejak akhir 2024, pembatalan restrukturisasi dan eskalasi perkara hukum memicu penutupan pabrik pada 1 Maret 2025 dan PHK massal, menandakan organisasi tidak lagi mampu menangkap nilai dari aset strategisnya. Akibatnya, potensi keunggulan kompetitif berubah menjadi kerugian sosial-ekonomi dan hilangnya kapasitas produksi nasional. (Reuters, 2024)

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 4, analisis VRIO menunjukkan bahwa Sritex memiliki sumber daya yang bernilai (value) melalui integrasi vertikal penuh dari pemintalan hingga garmen dalam satu kompleks produksi, yang memungkinkan efisiensi biaya, konsistensi kualitas, serta kemampuan memenuhi pesanan berskala besar. Keunggulan ini juga bersifat relatif langka (rarity) di tingkat regional, karena hanya sedikit perusahaan tekstil di Indonesia dan Asia Tenggara yang mampu mengoperasikan rantai produksi selengkap dan sebesar Sritex dengan dukungan sertifikasi mutu internasional serta rekam jejak sebagai pemasok merek global dan kontrak pemerintah (Sritex, 2024; Indonesia Investments, 2019). Dari sisi imitability, kapabilitas tersebut tergolong sulit ditiru dalam jangka pendek karena memerlukan investasi modal yang sangat besar, pengalaman operasional jangka panjang, teknologi manufaktur, serta hubungan institusional yang mapan, meskipun dalam jangka panjang tetap berpotensi direplikasi oleh pemain asing bermodal kuat (Barney & Hesterly, 2019).

Namun demikian, dimensi organization menjadi titik kegagalan utama yang menyebabkan keunggulan tersebut tidak berkelanjutan. Krisis utang yang berkepanjangan, kegagalan proses restrukturisasi, serta eskalasi sengketa hukum melemahkan kapasitas organisasi Sritex dalam mengelola dan menangkap nilai dari sumber daya strategis yang dimilikinya. Kondisi ini berdampak langsung pada terganggunya hubungan dengan pelanggan global dan institusional yang menuntut kepatuhan tinggi terhadap standar operasional dan ESG, sehingga reputasi dan akses pasar perusahaan semakin tergerus (Sritex, 2024; Reuters, 2024). Temuan ini menegaskan bahwa keunggulan berbasis sumber daya hanya dapat dipertahankan apabila didukung oleh organisasi yang sehat secara finansial dan kredibel secara operasional; tanpa itu, potensi sustained competitive advantage berubah menjadi kerugian ekonomi dan sosial, termasuk hilangnya kapasitas produksi nasional.

Analisis VRIO terhadap kasus Sritex menunjukkan adanya ketidakseimbangan yang signifikan antara kualitas sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kemampuan organisasi dalam mengelola serta memonetisasi sumber daya tersebut. Dari sisi value, integrasi vertikal yang mencakup seluruh rantai produksi tekstil mulai dari pemintalan hingga garmen, serta kapasitas produksi berskala besar, memberikan nilai ekonomi yang nyata bagi perusahaan. Struktur ini memungkinkan efisiensi operasional, pengendalian kualitas, dan kemampuan memenuhi pesanan dalam volume besar, yang pada masa kejayaannya menjadi fondasi utama daya saing Sritex di pasar global (PT Sri Rejeki Isman Tbk, 2024; Indonesia Investments, 2019).

Ditinjau dari dimensi rarity dan imitability, sumber daya strategis Sritex tergolong relatif langka dan sulit ditiru, khususnya dalam konteks industri tekstil regional. Tidak banyak perusahaan tekstil di Indonesia maupun Asia Tenggara yang mampu mengoperasikan rantai nilai terintegrasi secara penuh dengan skala produksi sebesar Sritex, didukung oleh sertifikasi mutu internasional dan pengalaman operasional jangka panjang. Selain itu, upaya meniru model bisnis tersebut memerlukan investasi modal yang sangat besar, jaringan pemasok yang mapan, serta hubungan jangka panjang dengan pelanggan global dan institusional, sehingga menciptakan hambatan signifikan bagi pesaing potensial (Barney & Hesterly, 2019; PT Sri Rejeki Isman Tbk, 2024).

Namun demikian, dimensi organization menjadi titik kegagalan utama yang menyebabkan keunggulan tersebut tidak berkelanjutan dalam praktik. Tekanan keuangan

akibat leverage utang yang tinggi, kegagalan proses restrukturisasi, serta eskalasi sengketa hukum melemahkan tata kelola dan menghambat kemampuan organisasi untuk menangkap serta mempertahankan nilai dari sumber daya strategis yang dimiliki. Kondisi ini berdampak langsung pada terganggunya keberlangsungan operasional dan hilangnya kepercayaan pemangku kepentingan utama, sehingga keunggulan kompetitif yang sebelumnya dimiliki Sritex mengalami degradasi dan tidak mampu menopang keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang (Reuters, 2024).

KESIMPULAN

Kepailitan PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex) mencerminkan kegagalan strategis yang bersifat multifaktorial dan tidak dapat dijelaskan hanya melalui indikator keuangan semata. Temuan penelitian menunjukkan bahwa runtuhnya Sritex merupakan hasil dari interaksi antara tekanan eksternal dan kelemahan internal yang berlangsung secara kumulatif. Dari sisi eksternal, intensitas persaingan global yang semakin tinggi, dominasi produsen berbiaya rendah dari negara Asia lain, banjir impor, serta guncangan permintaan akibat pandemi dan ketidakpastian perdagangan internasional secara signifikan mempersempit ruang gerak perusahaan. Tekanan tersebut menurunkan margin dan meningkatkan kerentanan arus kas, terutama bagi perusahaan dengan struktur biaya dan kapasitas yang relatif kaku.

Di sisi internal, hasil analisis mengindikasikan bahwa ekspansi agresif yang didukung oleh pembiayaan utang tinggi tidak diimbangi dengan manajemen risiko dan tata kelola yang memadai. Meskipun Sritex memiliki keunggulan operasional berupa integrasi vertikal, skala produksi besar, dan reputasi global, keunggulan tersebut tidak berkelanjutan karena organisasi gagal menjaga kesehatan finansial dan kredibilitas operasional. Ketidakefektifan sistem peringatan dini, lemahnya disiplin utang, serta kegagalan restrukturisasi mempercepat transisi dari kondisi financial distress menuju kepailitan. Temuan ini menegaskan bahwa ukuran perusahaan dan kekuatan historis tidak menjamin keberlanjutan apabila tidak disertai keselarasan antara strategi, struktur keuangan, dan dinamika lingkungan industri.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat literatur mengenai kegagalan strategi di sektor manufaktur pasar berkembang dengan menunjukkan pentingnya pendekatan holistik yang mengintegrasikan analisis lingkungan eksternal, sumber daya internal, dan

kapasitas organisasi. Studi ini menegaskan bahwa keunggulan berbasis sumber daya hanya dapat dipertahankan apabila didukung oleh organisasi yang adaptif dan tata kelola yang kuat. Secara praktis, temuan penelitian memberikan pelajaran bagi manajemen perusahaan untuk menerapkan pengelolaan utang yang lebih prudent, memperkuat sistem manajemen risiko, serta memastikan strategic fit antara ambisi pertumbuhan dan kapasitas keuangan. Bagi pembuat kebijakan, kasus Sritex menyoroti perlunya kebijakan industri yang tidak hanya bersifat protektif, tetapi juga mendorong peningkatan daya saing, inovasi, dan ketahanan jangka panjang industri tekstil nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriatni, D., Ami, N., & Firdaus, M. (2024). Tantangan dan daya saing industri tekstil Indonesia dalam tekanan globalisasi. *Jurnal Ekonomi Industri*, 13(1), 45-59.
- Afriatni, L., Ami, Y., & Firdaus, A. (2024). Tantangan dan daya saing industri tekstil Indonesia di tengah tekanan global. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Industri*, 18(2), 145-160.
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589-609.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson Education.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2019). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1620-1637.
- Financial Times. (2025). Global textile firms rethink diversification strategies amid demand uncertainty. *Financial Times*.
- Firdaus, M. (2024). Strategi peningkatan nilai tambah industri tekstil Indonesia di tengah tekanan global. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Industri*, 11(2), 85-99.
- Indonesia Investments. (2019). *Sri Rejeki Isman (Sritex)*. Indonesia Investments.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297.
- Nur Azizah, A., Rahmawati, D., & Pratama, R. A. (2024). Dampak impor pakaian jadi terhadap keberlanjutan industri tekstil domestik Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Industri*, 15(2), 101-115.
- Nur Azizah, A., Rahmawati, D., & Pratama, R. A. (2024). Kinerja ekspor dan daya saing industri tekstil Indonesia di pasar global. *Jurnal Perdagangan Internasional*, 12(2), 88-104.
- Nur Azizah, I. N., Syaikat, Y., & Hidayat, N. K. (2024). Dampak impor input kapas dan tenaga kerja terhadap daya saing pakaian jadi Indonesia di negara tujuan utama. *Agro Bali: Agricultural Journal*, 7(1), 246-255.
- Oxford Business Group. (2020). *The report: Indonesia 2020*. Oxford Business Group.
- PT Sri Rejeki Isman Tbk. (2024). *Annual report 2023*. PT Sri Rejeki Isman Tbk.

- Reuters. (2022). Indonesia textile firms squeezed as global buyers shift orders overseas. *Reuters*.
- Reuters. (2023). Indonesia textile giant Sritex struggles amid global competition and debt pressure. *Reuters*.
- Reuters. (2024). Indonesia labour group urges state bailout for troubled textile giant Sritex. *Reuters*.
- Sakinah, R., Putri, A. M., & Hidayat, T. (2024). Pengaruh struktur modal terhadap financial distress perusahaan tekstil Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 28(1), 67-82.
- Sakinah, S., Rahman, A., & Pratama, D. (2024). Pengaruh struktur modal terhadap financial distress pada perusahaan tekstil besar di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 15(2), 101-118.
- Saputro, A. R. (2024). Kebijakan pelarangan impor pakaian bekas dan implikasinya terhadap industri tekstil nasional. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, 9(1), 55-69.
- Saputro, A. R., Wulandari, S., & Hidayat, T. (2024). Determinan daya saing ekspor industri garmen Indonesia di tengah tekanan global. *Jurnal Perdagangan Internasional*, 12(1), 23-38.
- Sarasgita, N. L., & Karmini, N. L. (2023). Analisis daya saing ekspor tekstil dan produk tekstil Indonesia. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(4), 245-258.
- Sarasgita, P. P., & Karmini, N. L. (2023). Analisis daya saing ekspor tekstil Indonesia di tengah dominasi negara Asia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 24(3), 211-225.
- Saxena, S. (2025). Southeast Asia textile industry outlook: Competition, labor, and supply chain shifts. *Asian Manufacturing Review*, 18(1), 44-60.
- Tempo. (2021). Restrukturisasi utang dan tantangan keberlanjutan perusahaan manufaktur nasional. *Tempo*.
- Thee, K. W. (2006). Indonesia's industrial policy and manufacturing competitiveness. *Journal of Asian Economics*, 17(2), 301-324.
- Universitas Gadjah Mada. (2024). *Manajemen keberlanjutan dan business continuity plan pada industri manufaktur*. Pusat Studi Manajemen Risiko UGM.
- Universitas Gadjah Mada. (2024). *Manajemen risiko dan business continuity plan pada industri manufaktur*. Pusat Studi Manajemen Risiko, Universitas Gadjah Mada.
- Yin, R. K. (2019). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Yuniar, R. (2024). Dampak banjir impor terhadap keberlanjutan industri tekstil nasional. *Jurnal Ekonomi Nasional*, 19(3), 77-90.