PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT DELTA MERLIN SANDANG TEKSTIL DI SURAKARTA

Amelia Kurnia dan Bambang Haryadi
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31409197@john.petra.ac.id ; harya@peter.petra.ac.id

***Abstrak*—Usaha produksi benang menunjukkan peningkatan dibandingkan indutri garment karena pangsa pasar yang ada lebih berminat pada indutri benang untuk pembuatan pakaian jadi, dll. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelolaan dan pengembangan fungsi sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT Delta Merlin Sandang Tekstil. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Metode untuk pengumpulan data menggunakan *indepth interview*. Teknik triangulasi sumber data untuk menguji keabsahan data. Teknik analisis data dengan identifikasi konten, deskripsi melalui kategorisasasi dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Delta Merlin Sandang Tekstil sudah menggunakan tenaga profesional tapi fungsi pemasaran dan sumber daya manusia belum fungsional. Dalam lingkungan internal, masih belum ada departemen khusus yang menangani fungsi pemasaran. Kekuatan yang belum dimanfaatkan adalah penggunaan gudang belum maksimal sepenuhnya. PT Delta Merlin Sandang Tekstil memiliki kelemahan yang mengkhawatirkan ada pada *human error* yang berakibat pada produk cacat dan complain pelanggan. Pada lingkungan eksternal, ancaman yang timbul berasal dari harga produk pengganti yang lebih murah dibandingkan harga produk dari perusahaan. Peluang yang belum dimanfaatkan adalah belum dapat memberikan harga yang lebih terjangkau di produk subtitusi. Strategi prioritasnya adalah meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, mempertahankan karyawan lama, memperpendek birokrasi, menaikkan gaji karyawan, dan memaksimalkan kualitas produk. Rencana pengembangan adalah mempertahankan karyawan dengan sarana dan prasarana yang memadai.**

Kata kunci: Perusahaan keluarga, Pengelolaan Sumber Daya Manusia, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

I. PENDAHULUAN

Tekstil adalah bahan yang berasal dari serat yang diolah menjadi benang atau kain sebagai bahan untuk pembuatan busana dan berbagai produk kerajinan lainnya. Produk tekstil meliputi produk: serat, benang, kain, pakaian dan berbagai jenis benda yang terbuat dari serat.(Fitrihana, 2012)

Akibat krisis global yang melanda Eropa, menyebabkan penurunan terhadap permintaan produk TPT (Tekstil dan Produk Tekstil). Menurut Ramon Bangunmemperkirakan kemungkinan target pertumbuhan di atas 7% akan sulit tercapai. Karena China kini memasuki pangsa pasar tekstil ke Indonesia, di sisi lain hal itu terjadi karena China sulit masuk pangsa pasar Eropa yang sedang mengalami krisis global. (Supriadi, 2012)

Saat ini industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) Indonesia masihmemainkan peran yang cukup besar terhadap perekonomian nasional. Pada 2006, industri ini memberikan kontribusi sebesar 11,7% terhadap total ekspor nasional, 20,2% terhadap surplus perdagangan nasional, dan 3,8% terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Sementara daya serap tenaga kerja di industri ini juga cukup besar mencapai 1,84 juta tenaga kerja. Hingga tahun 2006, jumlah industri tekstil Indonesia mencapai 2.699 perusahaan, dengan total investasi Rp 135,7 triliun. Jumlah ini hanya mengalami sedikit kenaikan dibanding tahun sebelumnya yang berjumlah 2,656 perusahaan. Lokasi industri TPT terkonsentrasi di Jawa Barat (57 persen), Jawa Tengah (14 persen), dan Jakarta (17 persen). Sisanya tersebar di Jawa Timur, Bali, Sumatera danYogyakarta.(Miranti, 2007)

Pada semester I/2012 menurut Ade Sudrajat Usman, Ketua Umum Asosiasi Pertekstilan Indonesia industri tekstil tumbuh 1,41% atau turun drastis dibandingkan dengan triwulan yang sama pada 2011 yang tumbuh pesat sebesar 10,56%. Pendapatan ekspor dari Jawa Tengah mencapai lebih dari US$1 juta.Industri tekstil dan produk tekstil dalam bidang ekspor pada semester II/2012 naik hingga 8% dengan dominasi produk *high end* seiring dengan membaiknya iklim usaha dalam negeri. Kenaikan tersebut akan menutupi perlambatan ekspor pada semester I/2012 dan proyeksi tumbuhnya ekspor pada semester II/2012 itu akan mendongkrak pertumbuhan kinerja industri tekstil hingga mencapai rata-rata 3% pada 2012.(Kemenperin, Produk High End Diyakini Dongkrak Industri TPT 2012)

Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) bergerak di bidang industri dan perdagangan tekstil dan produk tekstil (TPT) yang didirikan di Jakarta oleh kalangan pengusaha TPT Indonesia. Pada tahun 2009 anggota API di Jakarta berjumlah 56 perusahaan sedangkan secara nasional API memiliki anggota ± berjumlah 1070 perusahaan TPT (berskala besar dan menengah) dari ± 500 Usaha Kecil Menengah (UKM), TPT yang terdiri dari sektor fiber, sektor spinning, sektor weaving, sektor knitting, sektor finishing, sektor pembatikan, sektor garment, dan sektor pembuat tekstil jadi lainnya.(Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), 2009)

Pengertian perusahaan adalah setiap bentuk badan usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus menerus serta didirikan, bekerja, serta berkedudukan

dalam wilayah Negara Indonesia untuk tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba (Kansil, 2001)

Dalam pengelolaan usaha diperlukan sebuah ketrampilan atau *skill* dalam mengembangkan fungsi-fungsi manajemen yang ada di dalamnya. Pengelolaan merupakan salah satu cara yang dilakukan dalam sebuah perusahaan, sehingga keberlangsungan perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Cara-cara tersebut antara lain memanajemen karyawan, dan organisasi. Agar pengelolaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Fungsi-fungsi manajemen menurut pendapat beberapa ahli, antara lain sebagai berikut: George R Terry (*planning, organizing, actuating, controlling*), Louis A Allen (*leading, planning, organizing, contolling*), John Robert Beishline (*planning, organizing, commanding, controlling*), Koontz dan O'Donnel (*organizing, staffing, directing, planning, controlling)*. (Hasibuan, 2003). Jadi penulis akan menggunakan teori dari Louis A Allen dalam penulisan fungsi manajemen yang didalam kenyataannya bervariasi.

Perencanaan menurut Daft (2008) berarti menentukan tujuan bagi perusahaan di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Schermerhorn, J.R (1996), proses perencanaan meliputi lima tahap, yaitu: penetapan sasaran, evaluasi kondisi sekarang, pengembangan kondisi masa depan, analisis alternatif tindakan serta rencana pencapaian sasaran, dan implementasikan rencana serta evaluasi hasilnya.Dalam menetapkan sasaran harus memiliki unsur: *spesific, measurable, attainable, realistic,* dan *time bounded*.

Menurut Schermerhorn, J.R. (1996), pengorganisasian adalah proses pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian meliputi pembagian pekerjaan, penugasan, pengalokasian sumber daya dan koordinasi pekerjaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2011), pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, yang mana hal tersebut dapat meliputi penempatan orang-orang pada setiap aktivitas perusahaan, menyediakan alat-alat yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab.

Fungsi manajemen berikutnya adalah *leading* (kepemimpinan). Kepemimpinan merupakan fungsi manajemen yang menggunakan pengaruh untuk memberikan motivasi kepada karyawan sehingga mencapai tujuan organisasi. Menurut beberapa ahli, sifat kepemimpinan antara lain: *leaders* dan *non-leaders*, *effective* dan *non-effective leaders*.(Assauri, 2008)

Fungsi manajemen yang terakhir adalah *controlling* (pengendalian). Menurut Schermerhorn, J.R. (1996), pengendalian adalah pengukuran kinerja dan pengambilan tindakan perbaikan untuk memastikan pencapaian hasil sesuai dengan yang diharapkan. Pengontolan membantu manajer untuk memonitor efektivitas perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan yang telah dilakukan.

Aspek lingkungan internal perusahaan menggunakan fungsional, yang sering digunakan dalam manajemen strategis. Menurut David (2011) organisasi menggunakan strategi untuk memperkuat kekuatan internal dan meminimalkan kelemahan internal. Kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) suatu perusahaan dibandingkan secara relatif dengan kompetitor. Dalam menganalisa lingkungan internal perusahaan, diperlukan proses pengumpulan dan penggabungan informasi yang terkait dengan fungsi bisnis yang ada dalam suatu perusahaan. Menurut David (2011), proses internal *audit* memberi peluang partisipan untuk memahami pekerjaan (*job*) mereka, divisi, dan departemen yang tepat dan sesuai untuk keberlangsungan organisasi secara keseluruhan. Internal *audit* merupakan sarana yang sangat baik untuk meningkatkan proses komunikasi dalam suatu organisasi. Menurut David (2011) melalui internal *audit*, manajer pada berbagai departemen dan divisi yang berbeda dapat mengerti dasar-dasar dan efek dari keputusan area fungsional bisnis lain di perusahaan tersebut. Wawasan atau pengetahuan itu merupakan unsur penting untuk secara efektif menciptakan *objective* dan strategi.

Aspek lingkungan eksternal perusahaan menggunakan *five forces analysis,* yaitu strategi korporasi yang dikembangkan dengan menganalisis lima kekuatan, antara lain: ancaman masuk pemain baru yang terdiri dari skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya peralihan produk, dan akses ke saluran distribusi. Yang kedua daya tawar konsumen, selanjutnya daya tawar pemasok, ancaman dari produk pengganti, dan tingkat persaingan dengan kompetitor.

Menurut Wijayanto (2012), analisa SWOT, yaitu *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) sering kali digunakan dalam pengembangan strategi bisnis. Dalam pengembangan strategi, organisasi bisnis perlu melakukan evaluasi faktor lingkungan internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor lingkungan eksternal, yaitu peluang dan ancaman.

Di dalam *matrix* SWOT terdapat empat tipe strategi yaitu strategi SO merupakan strategi yang dihasilkan melalui kekuatan yang dimiliki untuk dapat memanfaatkan berbagai peluang yang ada, strategi ST merupakan strategi perusahaan untuk menggunakan kekuatannya agar dapat menghindari ancaman yang datang, strategi WO merupakan strategi perusahaan untuk mengambil peluang menguntungkan dalam rangka mengurangi kelemahan, strategi WT merupakan strategi yang pada dasarnya bersifat bertahan serta bertujuan untuk meminimalkan berbagai kelemahan dan ancaman. (Solihin, 2012)

Mengingat perusahaan yang diteliti termasuk perusahaan keluarga maka penulis menjabarkan sedikit teori mengenai perusahaan keluarga. Pengertian perusahaan keluarga adalah keterlibatan dua generasi dalam keluarga dan mereka mempengaruhi kebijakan-kebijakan yang akan diambil perusahaan. Menurut Susanto (2007) terdapat dua jenis perusahaan keluarga, yaitu *Family Owned Enterprise* (FOE) yang merupakan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun pengelolaannya dilakukan oleh orang-orang yang profesional dibidangnya dan berasal dari luar lingkup

keluarga; serta *Family Business Enterprise* (FBE) yang merupakan perusahaan yang dimiliki keluarga dan dikelola langsung oleh anggota keluarga.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengelolaan usaha produksi benang pada PT. Delta Merlin Sandang Tekstil?
2. Bagaimana situasi lingkungan internal dan eksternal usaha produksi benang di PT. Delta Merlin Sandang Tekstil?
3. Bagaimana analisa SWOT usaha produksi benang di PT. Delta Merlin Sandang Tekstil?
4. Bagaimana rumusan alternatif strategi pengembangan usaha produksi benang pada PT. Delta Merlin Sandang Tekstil?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha produksi benang pada PT. Delta Merlin Sandang Tekstil.
2. Untuk menganalisa situasi lingkungan internal dan eksternal usaha produksi benang pada PT. Delta Merlin Sandang Tekstil.
3. Untuk menganalisis SWOT usaha produksi benang pada perusahaan keluarga di PT. Delta Merlin Sandang Tekstil.
4. Untuk merumuskan model alternatif strategi pengembangan usaha produksi benang pada PT. Delta Merlin Sandang Tekstil.

II. METODE PENELITIAN

Di dalam penelitian ini digunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif kualitatif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. (C.Bogdan & J.Taylor, 1993). Penelitian kualitatif melibatkan penggunaan dan pengumpulan berbagai bahan empiris (studi kasus, pengalaman pribadi, wawancara, pengamatan, dan interaksi) yang menggambarkan kejadian rutin dan problematis, serta maknanya dalam kehidupan individual dan kolektif. (Salim, 2001)

Dalam penelitian kualitatif memiliki usulan penelitian dengan ciri-ciri sebagai berikut: singkat, literatur yang digunakan bersifat sementara, tidak menjadi pegangan utama, prosedur penelitian bersifat umum, masalah bersifat sementara dan akan ditemukan setelah studi pendahuluan, tidak dirumuskan hipotesis, fokus penelitian diperoleh dari data awal di lapangan.(Prastowo, 2011)

Studi kasus merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif. Menurut Muhadjir (2000), studi kasus merupakan metode penelitian yang berupaya mencari kebenaran ilmiah dengan cara mempelajari secara mendalam dan dalam jangka waktu yang lama. Menurut Basuki (2006), studi kasus merupakan kajian mendalam tentang peristiwa, lingkungan, dan situasi tertentu yang mengungkapkan atau memahami suatu hal.

Studi kasus dilihat dari dimensi tertentu dapat disebut dimensi longitudinal, yakni studi yang berupaya mengobservasi objeknya dalam jangka waktu lama dan terus menerus. Adapun ciri khas dari penelitian studi kasus antara lain: penyelidikan dilakukan secara intensif serta mendetail, subjek yang diselidiki terdiri atas satu unit yang dipandang sebagai kasus, dan hasil penelitiannya merupakan suatu generalisasi dari pola-pola kasus yang tipikal. (Basuki, 2006)

Studi kasus cenderung menghasilkan kesimpulan dari situasi khusus yang dapat atau tidak dapat diterapkan pada situasi yang lebih umum. Selain itu studi kasus menghasilkan penelitian yang bersifat generalisasi dengan menggunakan sampel yang lebih besar (Basuki, 2006).

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah *indepth interview*. Dalam hal ini pengertian wawancara (*interview*) adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Adapun wawancara mendalam (*indepth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dan bertatap muka (*face to face*) antara pewawancara dan informan atau orang yang akan diwawancarai (pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama). (Bungin dalam Prastowo, 2010).

Teknik wawancara mendalam pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan teknik wawancara lainnya. Hanya saja peran pewawancara, tujuan wawancara, peran informan, dan cara melakukan wawancara yang berbeda dengan teknik wawancara pada umumnya. Teknik pengumpulan data selanjutnya adalah teknik dokumentasi. Hal-hal yang perlu dikemukakan dalam teknik dokumentasi antara lain: penjelasan mengenai apa dan bagaimana cara penggunaan teknik dokumentasi, alasan penggunaan studi dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data penelitian, apa saja data yang ingin dicapai dari teknik pengumpulan data dokumentasi, dan kedudukan teknik dokumentasi di antara teknik-teknik pengumpulan data lainnya.

Kegunaan teknik dokumentasi yaitu: sebagai pelengkap dari penggunaan metode pengamatan dan wawancara, menjadikan hasil penelitian dari pengamatan atau wawancara lebih kredibel, dokumen dapat digunakan sebagai sumber data penelitian.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain (Moleong, 2012). Menurut Denzin dalam Moleong (2012), membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan *sumber, metode, penyidik*, dan *teori*. Dalam hal ini penulis memilih teknik triangulasi sumber.

Triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton dalam Moleong, 2012). Dengan triangulasi sumber memiliki banyak perbedaan antara pandangan, pendapat, atau pemikiran dari satu sumber dengan sumber lain. Selain itu pengertian triangulasi sumber adalah suatu teknik pengecekan kredibilitas data yang dilakukan dengan memeriksa data yang didapatkan melalui beberapa sumber (Moleong, 2006).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa internal pada PT. DELTA MERLIN SANDANG TEKSTIL dilakukan dengan cara menganalisa masing-masing fungsi bisnis yang terdiri dari *planning, organizing, leading*, dan *controlling*, pada fungsi pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, produksi-operasi, dan sistem informasi manajemen.

1. Pemasaran

Perencanaan dalam bidang pemasaran meliputi pengadaan pameran di Pekan Raya Jakarta setiap satu tahun sekali. Pada tahun 2012, perusahaan melakukan pameran pada bulan April. Harga untuk perusahaan *weaving* sekitar $610/bal untuk benang cd 30, $700/bal untuk benang cd 40, dan $590/bal untuk benang rayon.

Pengorganisasian dalam bidang pemasaran di PT. Delta Merlin Sandang Tekstil tidak ada kepala bagian pemasaran secara khusus, biasanya general manager atau asisten general manager yang diberikan kesempatan untuk mengikuti pameran di Pekan Raya Jakarta. Pada pusat memberikan perintah agar staff atau karyawan inti mengikuti pameran tahunan yang diadakan setahun sekali.

Kepemimpinan dalam bidang pemasaran di PT. Delta Merlin Sandang Tekstil lebih kepada pengarahan dan memberikan motivasi dalam hal peraturan atau tata cara dalam mengikuti pameran agar berjalan dengan baik.

Pengontolan dalam bidang pemasaran PT. Delta Merlin Sandang Tekstil dapat dilihat melalui daftar perusahaan weaving yang bekerjasama dengan perusahaan.

2. Sumber Daya Manusia

Perencanaan dalam bidang sumber daya manusia dalam hal pemberian bonus dilihat dari kinerja para karyawannya dalam berkontribusi untuk kemajuan perusahaan. Jadi usaha yang dilakukan oleh karyawan akan sebanding dengan apa yang didapatnya. Perusahaan juga memiliki fasilitas jaminan sosial tenaga kerja atau jamsostek yang merupakan suatu kewajiban yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan dan jamsostek merupakan peraturan pemerintah yang wajib dimiliki perusahaan.

Pengorganisasian dalam bidang sumber daya manusia untuk pembagian kerja di PT. Delta Merlin Sandang Tekstil disesuaikan dengan keahlian para karyawannya. Secara umum, fungsi sumber daya manusia dibawah pengawasan general manager yang membawahi kepala shift, kepala regu, dan kepala bagian. Wewenang general manager di sini yaitu dapat mengajukan kenaikan gaji untuk bawahannya dilihat dari laporan kinerja bawahannya setiap hari. Besarnya kenaikan gaji ditentukan sendiri oleh owner. Selain itu terjadi mutasi kepada karyawan yang kinerja dalam perusahaan dikatakan baik. Mutasi dapat dilakukan di jenjang jabatan yang lebih tinggi atau jabatan yang sama (*rolling*).

Kepemimpinan dalam bidang sumber daya manusia secara umum, kepala shift, kepala regu, dan kepala bagian memberikan motivasi kepada tenaga kerja agar kinerja tenaga kerja dapat melebihi target yang sudah ditetapkan. Sehingga apabila dapat melebihi target yang ditentukan, maka kepala shift, kepala regu, dan kepala bagian dapat memperoleh bonus dari owner. Untuk pelatihan karyawan dilakukan oleh seorang trainer khususnya untuk karyawan baru.

Pengontrolan dalam bidang sumber daya manusia dilakukan pengawasan terhadap karyawan dibawah pengawasan bagian personalia dengan melakukan penilaian kinerja. Dalam hal absensi karyawan menggunakan kartu absensi karyawan dan absensi menggunakan sidik jari. Absensi dilakukan 2x sehari dimaksudkan agar karyawan disiplin dalam bekerja. Karena melihat pengalaman sebelumnya yang hanya menggunakan kartu absensi saja, karyawan sering menitipkan kartu absensinya kepada karyawan lain. Selain itu pengawasan juga dilakukan dengan menggunakan CCTV untuk mengindari barang yang hilang.

3. Keuangan

Perencanaan dalam bidang keuangan dengan mendata jumlah stok yang disimpan di gudang (*buffer stock*) kurang lebih 4 bulan lamanya. Dalam hal ini tidak ada batasan waktu dan tidak ada batasan jumlah benang yang disimpan di gudang. Mengingat bahwa benang tidak memiliki masa kadaluarsa.

Pengorganisasian dalam bidang keuangan dibagi kedalam dua pembagian kerja yaitu bagian pembelian dan bagian kasir. Bagian pembelian bertanggung jawab atas pengeluaran yang terjadi di perusahaan melalui persetujuan dari asisten general manager terlebih dahulu. Bagian pembelian bertugas untuk melayani transaksi tunai maupun kredit. Transaksi tunai menggunakan sistem CBD (*cash before delivery*) jadi barang akan dikirim atau diterima oleh pembeli apabila calon pembeli sudah membayar penuh atau melakukan pelunasan barang. *Cash before delivery* ini juga diterapkan pada pembelian barang-barang aval (bekas), contohnya: pembelian aval kardus bekas *box cones*, aval mesin, dsb.

Kepemimpinan dalam hal keuangan lebih kepada manajer yang memberikan arahan kepada bagian pembelian dan kasir agar dapat melaporkan pengeluaran dan pemasukan peusahaan apa adanya sesuai dengan yang dilaporkan.

Pengontrolan dalam bidang keuangan berupa surat ijin yang dibuat oleh bagian pembelian apabila ingin menggunakan uang perusahaan untuk membeli kebutuhan atau merupakan kewajiban bulanan perusahaan (pengeluaran perusahaan). Surat ijin tersebut harus ditandatangani oleh general manager ataupun asisten general manager.

4. Produksi dan Operasi

Perencanaan dalam bidang produksi setiap bulan sudah ada target produksi yang diberikan langsung dari pemilik. Dibandingkan dengan target produksi bulan November 2012, target produksi perusahaan pada bulan Desember 2012 mengalami kenaikan sebesar 10%. Sedangkan perencanaan dalam bidang operasional dilakukan mulai dari tata letak gudang, perusahaan memiliki 4 jenis gudang yaitu: gudang bahan baku, gudang penyimpanan benang,

gudang sparepart, dan gudang aval (barang-barang sisa produksi). Menurut kegunaannya gudang bahan baku, gudang penyimpanan benang, dan gudang aval merupakan tempat untuk mendukung proses produksi. Sedangkan gudang sparepart merupakan tempat untuk mendukung proses operasional.

Selain tata letak gudang, ada juga rencana untuk pengaturan masuk keluarnya barang di gudang penyimpanan benang dengan sistem FIFO (*first-in first-out*). Sebenarnya perusahaan juga dapat menerapkan sistem LIFO (*last in first-out*) dikarenakan benang tidak memiliki masa kadaluwarsa. Namun benang yang di simpan di gudang sampai 4 bulan lamanya akan mengalami penurunan kualitas benang itu sendiri. Perencanaan dibagian operasional yang terakhir yaitu dengan memberlakukan SOP (Standar Operasional Prosedur), yang sudah diberlakukan oleh pemilik sejak lama. Alur SOP yang diterapkan di PT Delta Merlin Sandang Tekstil sebagai berikut: owner ke general manager lalu ke manajer bagian produksi terakhir ke kepala shift. SOP ini adalah pemenuhan akan order owner dalam jangka waktu tertentu.

Pengorganisasian dalam bidang produksi sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, contoh: karyawan bagian bahan baku, karyawan bagian produksi benang, ada karyawan bagian penggulungan dan karyawan bagian packaging. Sedangkan pengorganisasian dalam bidang operasional dijalankan oleh kepala bagian produksi, kepala gudang, dan kepala shift. Kepala bagian produksi harus bekerja sama dengan kepala gudang dalam hal penataan dan kapasitas gudang dalam hal besaran jumlah produk yang dapat disimpan. Lalu kepala gudang bekerja sama dengan kepala shift untuk pengaturan tenaga kerja yang akan memindahkan benang-benang (yang sudah dalam bentuk bal) dari tempat produksi ke dalam gudang.

Kepemimpinan dalam bidang produksi dan operasional dibawah kendali manajer produksi. Dalam hal ini manajer dapat mengajukan premi kepada pemilik apabila efisiensi produksi sekiranya dapat melebihi target yang ditentukan oleh pemilik yaitu lebih dari 92% dari target yang ada. Premi tersebut akan diberikan kepada bagian produksi yang bersangkutan.

Pengontrolan dalam bidang produksi dipantau melalui CCTV saja, sedangkan pengontolan dalam bidang operasional untuk kepala gudang melakukan *stock opname* setiap satu bulan sekali. Stock opname ini memantau hasil produksi yang masuk ke dalam gudang disesuaikan dengan input data yang ada di komputer agar tidak terjadi selisih barang. Sedangkan untuk bagian administrasi, pengontrolan dilakukan dengan meminta tanda tangan general manager, asisten general manager, dan bagian kasir apabila ada pengeluaran perusahaan yang berhubungan dengan pengeluaran bagian produksi (seperti: perbaikan lantai di tempat produksi) namun tetap memberikan bukti-bukti yang nyata dalam bentuk foto.

5. Sistem Informasi Manajemen

Perencanaan dalam bidang sistem informasi manajemen dilakukan untuk mempermudah bagian pembelian, dan gudang. Bagian pembelian melaporkan pengeluaran perusahaan setiap bulannya dengan menginput data-data yang diperlukan sesuai dengan program yang ada.

Pengorganisasian dalam sistem informasi manajemen di perusahaan menempatkan karyawan yang bisa mengoperasikan dan menjalankan program sehingga kinerja perusahaan juga berjalan dengan maksimal dan efisien.

Kepemimpinan dalam sistem informasi manajemen yaitu pemberian bimbingan dalam hal mengoperasikan program yang ada agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan input data di gudang.

Pengontrolan dalam sistem informasi manajemen dilakukan pembaharuan data agar perusahaan tidak menggunakan program yang lama dalam jangka waktu panjang. Selain itu pengawasan dilakukan dengan mencocokkan data manual dengan data yang telah di input di komputer. Sehingga dapat mengetahui apabila terjadi kesalahan dalam laporan evaluasi jumlah barang yang diproduksi tiap bulannya. Dalam hal ini sistem informasi manajemen yang digunakan adalah sistem Sintesa. Kegunaan sistem Sintesa ini antara lain: mengontrol bagian pembelian, melaporkan penjualan yang ada, faktur piutang, dll.

Untuk menganalisa lingkungan eksternal digunakan *five forces analysis*, sebagai berikut:

Ancaman masuknya pemain baru

1. Skala ekonomis

Menurut asisten general manager, skala ekonomis dari perusahaan salah satunya adalah biaya pengangkutan atau biaya kirim. Biaya kirim ke perusahaan weaving merupakan salah satu unsur untuk menentukan harga jual produk yang dihasilkan. Apabila perusahaan menggunakan jasa ekspedisi, perusahaan harus mengeluarkan biaya sebesar 350.000 untuk sekali kirim (7.000*50 bal). Sedangkan apabila perusahaan tidak menggunakan jasa ekspedisi, biaya yang dikeluarkan sebesar 400.000. Dalam hal ini terjadi penghematan apabila perusahaan menggunakan jasa ekspedisi.

2. Tingkat diferensiasi produk

Untuk produk yang diproduksi oleh PT. Delta Merlin Sandang Tekstil termasuk kategori produk yang terdiferensiasi dilihat dari bahan baku yang digunakan. Apabila perusahaan menggunakan bahan baku katun dan rayon, perusahaan lain dapat menggunakan bahan baku yang berbeda dengan PT Delta Merlin Sandang Tekstil. Hanya saja, konsumen cenderung melihat dari trend yang ada saat ini dengan tetap mempertahankan kualitas dari produk tersebut.

3. Kebutuhan modal

Kebutuhan akan modal berasal dari modal owner sendiri. Apabila terjadi penumpukan persediaan benang di gudang, hal tersebut tidak mempengaruhi kondisi aliran kas perusahaan. Perusahaan tetap dapat membiayai pengeluaran bulanan seperti gaji karyawan, biaya listrik dan biaya perbaikan mesin.

4. Biaya peralihan produk

Tingkat biaya peralihan produk untuk produk benang yang dikelola oleh PT. Delta Merlin Sandang Tekstil ini kemungkinannya kecil. Dilihat dari permintaan produk benang yang semakin meningkat dan harga benang yang dapat bersaing dengan produk benang yang tidak diproduksi oleh PT. Delta Merlin Sandang Tekstil.

5. Akses kepada saluran distribusi

Untuk perusahaan produksi benang seperti PT. Delta Merlin Sandang Tekstil yang melakukan aktivitas produksi maka distribusi produk benangnya langsung kepada perusahaan weaving agar benang-benang tersebut dapat diolah menjadi barang jadi maupun barang setengah jadi. Distribusi produk benang dilakukan melalui jasa ekspedisi dan dilakukan PT. Delta Merlin Sandang Tekstil sendiri.

Daya Tawar Konsumen

Dalam hal ini kekuatan tawar menawar pembeli rendah. Dikarenakan pembeli mau melakukan pembelian tanpa harus melakukan proses tawar menawar yang panjang. Selain itu kwalitas dari produk benang PT. Delta Merlin Sandang Tekstil sudah tergolong bagus sehingga pembeli merasa barang yang dibelinya sudah sesuai dengan harga yang ditawarkan.

Daya Tawar Pemasok

Dalam hal ini kekuatan tawar menawar pemasok rendah. Dibuktikan dengan kesepakatan harga antara owner dengan pemasok bahan baku. Menurut asisten general manager kesepakatan tersebut selalu berhasil karena pemasok merasa bahwa PT. Delta Merlin Sandang Tekstil sudah menjadi langganan lama mereka. Dalam hal ini pemasok akan menyesuaikan harga bahan baku dengan kondisi pasar yang ada. Apabila bahan baku susah untuk di dapat, maka pemasok cenderung menaikkan harga dan begitu pula sebaliknya.

Ancaman dari Produk Pengganti

Produk pengganti untuk produk benang ini adalah produk benang r/c yaitu gabungan antara bahan baku rayon dan katun. Namun produk pengganti tersebut hanya trend di sekitar tahun 2009 sampai tahun 2010 saja. Di anggap sebagai ancaman karena harga dari benang r/c tersebut lebih murah dibandingkan benang katun. Dengan kualitas yang hampir sama tidak menutup kemungkinan konsumen dapat memilih produk benang r/c tersebut sebagai produk pengganti.

Tingkat Persaingan dengan Kompetitor

Kondisi persaingan produksi benang saat ini sangat kompetitif. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyak pemain yang terjun dalam usaha produksi benang seperti PT. Delta Merlin Sandang Tekstil. Namun banyak juga pemain yang mengalami kebangkrutan karena kebutuhan modal yang tinggi, kelangkaan bahan baku, dsb. Untuk kota Solo sendiri terdapat kurang lebih 5-10 perusahaan yang bergerak di bidang produksi benang. Walaupun banyak perusahaan sejenis, PT. Delta Merlin Sandang Tekstil tetap dapat bertahan hingga sampai saat ini.

Dari hasil analisa lingkungan internal dan eksternal di dapatkan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang pada PT. Delta Merlin Sandang Tekstil.

Kekuatan:

1. Produk yang dihasilkan berkualitas

   Produk yang dihasilkan berkualitas, terbukti dengan pelanggan lama yang tetap setia membeli produk benang di PT. Delta Merlin Sandang Tekstil. Melihat pelanggan lama sudah mempercayakan kualitas produk kepada perusahaan maka penjualan akan tetap stabil tanpa harus takut mengalami penurunan.
2. Jumlah tenaga kerja sesuai dengan kapasitas mesin

   Adanya keseimbangan antara jumlah tenaga kerja dengan ketersediaan mesin merupakan salah satu keunggulan perusahaan. Sehingga tidak ada mesin yang harus menganggur karena tidak ketersediaan tenaga kerja untuk mengoperasikannya. Dengan adanya keseimbangan tersebut, maka proses produksi akan berjalan dengan baik dan lancar.
3. Kebijakan absensi yang ketat

   Kebijakan absensi yang dilakukan oleh perusahaan adalah menggunakan kartu absensi yang dimiliki masing-masing karyawan dan absensi melalui sidik jari.

Kelemahan:

1. Dalam mengambil keputusan birokrasinya panjang

   Dalam mengambil keputusan birokrasinya panjang, misalnya ada proyek perbaikan lantai, bagian produksi mengajukan surat perbaikan lantai ke bagian manajemen. Lalu bagian manajemen mengajukan ke direktur pusat, setelah itu bari diajukan ke owner/pemilik. Apabila owner menyetujui surat yang sudah ditandatangani di kembalikan ke bagian manajemen untuk mencari penawaran proyek dari beberapa kontraktor. Setelah ada lebih dari 2 penawaran diajukan lagi ke direktur pusat, lalu setelah di analisa baru diajukan lagi ke owner. Dalam hal ini wewenang owner untuk memilih 2 penawaran yang diberikan oleh kontraktor. Salah satu kontraktor yang sudah dipilih tersebut langsung diberikan kontrak perjanjian dan proyek baru bisa berjalan.
2. *Turnover* karyawan tinggi

   Turnover karyawan tinggi dikarenakan adanya kesenjangan di antara karyawan dalam pemberian uang makan, karyawan lama diberi uang makan sedangkan karyawan baru tidak. Faktor lain yang memicu meningkatnya turnover adalah gaji yang diberikan perusahaan lain/pesaing lebih dari gaji UMK yang ada, namun perusahaan tetap membayar gaji karyawan sesuai UMK yang berlaku.

Peluang:

1. Harga produk dari perusahaan sejenis lebih tinggi

   Selain loyalitas pelanggan yang tinggi, peluang perusahaan yaitu harga produk dari perusahaan sejenis lebih tinggi. Harga produk dari pesaing sejenis lebih tinggi antara $5 sampai $15 per balnya. Tingginya harga dari perusahaan sejenis menjadikan peluang bagi PT. Delta Merlin Sandang Tekstil. Karena konsumen atau pembeli cenderung ingin mendapatkan harga yang lebih murah namun dengan kualitas yang sama.

Ancaman:

1. Banyaknya pesaing atau pemain baru

Perusahaan yang produknya sejenis di kota Surakarta sudah cukup banyak, apalagi kalau ada pesaing atau pemain baru yang ingin bergerak di produksi benang juga. Persaingan akan menjadi lebih kompetitif lagi apabila ditambahkan dengan perusahaan sejenis dengan wilayah di luar kota Surakarta (mencakup Jawa Tengah).

2. Harga produk pengganti lebih murah dibandingkan harga dari PT. Delta Merlin Sandang Tekstil

   Dikatakan sebagai ancaman prioritas karena konsumen dapat beralih ke produk subtitusi yang ada dengan harga yang lebih murah. Kemungkinan yang terjadi penjualan atau profit perusahaan menurun.

Dari hasil analisa lingkungan internal dan eksternal yang ada kemudian dimasukkan ke dalam *matrix* SWOT.

Tabel 1. Strategi Matriks SWOT PT. Delta Merlin Sandang Tekstil

	Strength 1. Produk yang dihasilkan berkualitas 2. Jumlah tenaga kerja sesuai dengan kapasitas mesin 3. Kebijakan absensi yang ketat	Weakness 1. Dalam mengambil keputusan birokrasinya panjang 2. Turnover karyawan tinggi
Opportunity 1. Harga produk dari perusahaan sejenis lebih tinggi	*SO Strategy* 1. Meningkatkan kepuasan pelanggan (S1, O1) 2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas sehingga perusahaan tetap dapat mempertahankan harga lama (S2,O1)	*WO Strategy* 1. Meretensi karyawan agar proses produksi berjalan dengan lancar (W2, O1) 2. Memperpendek birokrasi agar proses produksi berjalan dengan lancar (W1, O1)
Threats 1. Banyaknya pesaing atau pemain baru 2. Produk subtitusi yang ditawarkan oleh pesaing lebih murah dibandingkan produk dari PT Delta Merlin Sandang Tekstil	*ST Strategy* 1. Menaikkan gaji karyawan sehingga meminimalkan karyawan yang mengundurkan diri (S2, T1) 2. Memaksimalkan kualitas produk sehingga pesaing baru tidak mudah menguasai pasar (S1, T1)	*WT Strategy* 1. Owner harus bisa mengidentifikasi strategi pesaing baru dengan mengambil keputusan secara tepat (W2, T1)

Sumber: Hasil Wawancara dan Olahan Peneliti

SO Strategy merupakan sebuah strategi menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada.

1. Harga jual produk pesaing yang lebih mahal dibandingkan harga produk principal dengan tetap menjaga kualitas yang baik. Maka strategi yang cocok dilakukan adalah dengan menjalin kerjasama yang baik dengan para pembeli atau konsumen sehingga kepuasan konsumen semakin meningkat.
2. Salah satu peluang tersendiri bagi perusahaan adalah harga produk dari perusahaan lain lebih tinggi namun dari segi perusahaan terjadi efektivitas dan efisiensi sehingga perusahaan dengan jangka waktu lama dapat mempertahankan harga agar tidak terjadi kenaikan harga.

WO Strategy merupakan strategi yang dapat memanfaatkan berbagai peluang yang ada di lingkungan eksternal agar dapat menutupi kelemahan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

1. Peluang yang ada yaitu harga produk dari perusahaan sejenis lebih tinggi dapat digunakan perusahaan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki yaitu dalam pengambilan keputusan birokrasinya panjang. Dengan harga yang tinggi tersebut, dapat mempercepat proses birokrasi. Karena semakin lama proses birokrasi berlangsung, maka kinerja perusahaan tidak dapat berjalan dengan efektif dan efisien walaupun harga dari pesaing lebih tinggi. Birokrasi yang panjang tersebut juga dapat menimbulkan ketidaknyaman bagi karyawan yang bekerja di perusahaan.
2. Meretensi atau mempertahankan karyawan dengan cara menaikkan gaji lebih dari UMK yang ada seperti strategi yang dilakukan oleh perusahaan lain.

ST Strategy merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengantisipasi ancaman yang ada.

1. Produk yang berkualitas merupakan salah satu kelebihan yang dapat mengantisipasi ancaman pesaing baru yang semakin banyak. Tentunya pesaing baru memiliki kualitas yang lebih rendah dibandingkan perusahaan yang sudah memiliki banyak pengalaman. Dari pengalaman-pengalaman itulah perusahaan selalu dapat berinovasi dalam menciptakan produk yang lebih baik lagi.
2. Jumlah tenaga kerja sesuai dengan kapasitas mesin yang ada merupakan salah satu alternatif dalam mengantisipasi ancaman dari pesaing/pemain baru. Karena pesaing baru pasti belum dapat menyeimbangkan keberadaan tenaga kerja yang seharusnya dengan kapasitas mesin. Biasanya pesaing baru memiliki kelebihan dalam hal kepemilikan tenaga kerja, namun dalam hal kepemilikan mesin masih minim. Apalagi kalau mesin yang dibutuhkan bernilai tinggi. Peluang tenaga kerja menganggur lebih tinggi.

WT Strategy merupakan strategi bertahan untuk meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada di suatu perusahaan.

1. Segala aktivitas yang terjadi bergantung pada owner merupakan salah satu kelemahan yang dimiliki perusahaan. Serta banyaknya pesaing atau pemain baru yang merupakan salah satu ancaman bagi perusahaan. Menuntut owner agar cepat dan tepat dalam mengambil keputusan agar pesaing baru tidak memanfaatkan kondisi yang ada. Apabila keputusan yang diambil owner terkesan lambat, akan menjadikan peluang bagi pesaing untuk mengetahui titik kelemahan perusahaan.

Dari beberapa alternatif strategi yang didapat dari matrix SWOT di atas, maka dipilih empat strategi yang menjadi prioritas dan sesuai apabila dilakukan di PT Delta Merlin Sandang Tekstil. Menurut peneliti, keempat strategi tersebut antara lain:

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan
   Kepuasan pelanggan meningkat dilihat dari kualitas produk yang baik didukung dengan harga dari produk lain yang lebih tinggi pula. Sehingga pelanggan dapat loyal terhadap produk perusahaan.
2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas sehingga perusahaan tetap dapat mempertahankan harga lama.
   Apabila perusahaan dapat memaksimalkan tenaga kerja yang ada dengan hasil produk yang dihasilkan bertambah, maka keuntungan/profit yang didapat akan semakin tinggi walaupun perusahaan harus memberikan harga lama kepada konsumen.
3. Meretensi karyawan agar proses produksi berjalan dengan lancar
   Mempertahankan karyawan dengan mendata karyawan lama yang belum lulus pendidikan SMA dan tetap memperkerjakan karyawan tersebut dengan syarat mau mengikuti kejar paket C dan mengajukan data kepada perusahaan agar perusahaan mengetahui bahwa karyawan tersebut sudah menempuh pendidikan SMA.
   Dengan mempertahankan karyawan, proses produksi tidak terhambat sehingga harga produk dari perusahaan tidak akan mengalami peningkatan. Oleh karena itu harga dari perusahaan tidak akan terpaut lebih tinggi lagi dibandingkan harga dari produk subtitusi.
4. Memperpendek birokrasi agar proses produksi tetap berjalan dengan lancar
   Birokrasi yang panjang dan rumit dalam menyelesaikan suatu masalah merupakan salah satu penghambat kemajuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan hendaknya mencari jalan keluar agar birokasi dapat diperpendek sehingga tidak memakan waktu banyak dan proses produksi juga dapat berlangsung dengan baik.
5. Menaikkan gaji karyawan sehingga meminimalkan karyawan yang keluar atau mengundurkan diri.
   Banyaknya karyawan yang mengundurkan diri salah satu faktor pemicunya adalah gaji yang minim. Perusahaan dapat memberikan kebijakan dalam bentuk bonus atau dalam bentuk apapun agar produk yang dihasilkan sesuai dengan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.
6. Memaksimalkan kualitas produk sehingga pesaing baru tidak mudah menguasai pasar.
   Dimulai dari pemilihan bahan baku yang berkualitas, kontrol kualitas yang lebih ketat dan produk harus disesuaikan dengan permintaan konsumen.
7. Owner harus bisa mengidentifikasi strategi pesaing baru dengan mengambil keputusan secara tepat.
   Keputusan yang cepat dan tepat merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Hal tersebut dapat dijadikan pertahanan perusahaan untuk menghalau ancaman dari pesaing baru. Semakin banyak pesaing baru, semakin banyak juga hambatan-hambatan yang mungkin saja berdampak pada perusahaan. Sehingga diperlukan strategi yang cocok dan sesuai dalam mengantisipasi segala kemungkinan yang dapat terjadi.

Rencana Pengembangan Usaha pada PT. Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta

Kondisi saat ini perusahaan masih membutuhkan tenaga kerja yang cukup banyak karena permintaan akan produk benang yang selanjutnya diolah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi seperti produk pakaian atau kain mengalami peningkatan. Selain itu mesin-mesin dan peralatan yang cukup banyak harus diimbangi dengan tenaga kerja yang cukup. Sehingga tidak ada mesin yang dianggap menganggur.

Kondisi yang diharapkan adalah jumlah karyawan terus bertambah. Sedangkan karyawan yang belum menempuh pendidikan SMA diharapkan untuk mengikuti kejar paket C, agar wawasan dan pengetahuan tenaga kerja semakin luas. Wawasan yang semakin luas itulah yang dapat mendukung kinerja menjadi lebih baik dibandingkan disaat karyawan belum menempuh pendidikan SMA. Diharapkan karyawan juga bisa memaksimalkan proses produksi yang ada di perusahaan serta tetap mengembangkan skill atau kemampuan yang dimiliki.

Dari ketujuh strategi prioritas, dipilih satu strategi yang paling tepat dijalankan atau dilakukan oleh perusahaan. Strategi tersebut adalah meretensi karyawan agar proses produksi berjalan dengan lancar. Dilihat dari turnover karyawan yang tinggi, dirasa strategi ini bisa dijalankan dengan baik. Karena dengan mempertahankan karyawan yang lama memperkecil turnover dan perusahaan tidak perlu membuka lowongan pekerjaan dalam jangka waktu lama.

Sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk mendukung strategi tersebut adalah merencanakan dana yang dibutuhkan agar karyawan dapat mengikuti kejar paket C. Selain itu perusahaan dapat memfasilitasi karyawan lama tersebut dengan mengikutkan kursus mata pelajaran yang akan diujikan

dalam kejar paket C tersebut. Dengan mengundang tenaga ahli agar karyawan diberikan materi-materi yang dapat dengan mudah dipahami. Selain itu mendaftarkan karyawan untuk mengikuti kejar paket C di dinas pendidikan setempat.

Tujuan jangka panjang meretensi karyawan adalah meningkatkan kesejahteraan perusahaan karyawan serta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Implikasi Manajerial pada PT. Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta

Implikasi manajerial digunakan sebagai panduan agar PT Delta Merlin Sandang Tekstil dapat menjalankan aktivitas bisnisnya dengan baik dan dapat lebih berkembang lagi. Berikut adalah cara-cara untuk mewujudkan strategi tersebut, antara lain:

- Mempersiapkan dana khusus untuk mengikutkan karyawan agar bisa menempuh pendidikan SMA/sederajat.
- Perusahaan mencarikan tenaga ahli atau tempat kursus untuk memberikan pengetahuan kepada katyawan.
- Dengan sudah ditempuhnya pendidikan SMA tersebut perusahaan tetap dapat menjalankan standar ISO yang ada.
- Adanya koordinasi yang baik antara karyawan dengan perusahaan agar karyawan dapat menempuh pendidikan SMA sampai tamat.

Selain itu perusahaan juga bisa mendukung strategi yang ada dengan melakukan intensifikasi usaha. Meningkatkan kualitas karyawan lama dengan memberikan pelatihan atau *training* untuk menggali kemampuan karyawan sehingga menjadi lebih baik lagi.

Resiko atau konsekuensi apabila pilihan-pilihan tersebut diimplementasikan antara lain sulitnya tenaga ahli atau tempat kursus yang bisa menampung karyawan, dana khusus yang disiapkan tidak bisa atau tidak cukup untuk memenuhi jumlah karyawan yang ingin menempuh pendidikan SMA.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Berdasarkan analisa dan pembahasan yang ada, maka dapat dirumuskan kesimpulan berikut ini:

a. Pengelolaan usaha sudah menggunakan tenaga profesional atau tenaga ahli, tetapi masih ada beberapa kelemahan seperti dalam pengelolaan dalam bidang pemasaran dan sumber daya manusia itu sendiri. Di dalam perusahaan belum ada bagian pemasaran yang dijalankan secara terorganisir. Meskipun perusahaan sudah menerapkan UMK tetapi gaji yang diterima masih menjadi penyebab tingginya *turnover*.

b. Dilihat dari lingkungan internal perusahaan, PT. Delta Merlin Sandang Tekstil memiliki kelemahan yang mengkhawatirkan ada pada *human error* yang berakibat pada produk cacat dan *complain* pelanggan. Ancaman terbesar datang dari produk substitusi yang harganya lebih murah. Sementara kekuatan yang belum dimanfaatkan adalah penggunaan gudang belum maksimal sepenuhnya sedangkan produksi selalu meningkat dan peluang yang masih belum digarap adalah belum bisa menawarkan harga yang lebih terjangkau dari produk subtitusi sedangkan permintaan meningkat.

c. Dari matrix SWOT maka dipilih empat strategi yang dianggap prioritas yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi, mempertahankan karyawan dan memperpendek birokrasi.

   Maka strategi yang dipilih penulis dan dirasa cocok untuk PT. Delta Merlin Sandang Tekstil adalah meretensi/mempertahankan karyawan.

d. Rencana pengembangan usaha produksi benang yaitu mempertahankan karyawan. Tujuan jangka pendek yaitu terkoordinasi dengan baik rencana yang ada sehingga terjadi keselarasan antara karyawan dengan perusahaan, tujuan jangka panjang yaitu meningkatkan kesejahteraan perusahaan dan karyawan. Berdasarkan analisis situasi saat ini yaitu perusahaan masih membutuhkan tenaga kerja yang cukup banyak dan situasi yang diharapkan adalah jumlah tenaga kerja terus bertambah.

Dari kesimpulan diatas maka saran yang cocok bagi PT. Delta Merlin Sandang Tekstil yaitu:

a. Perusahaan mulai merencanakan agar *turnover* karyawan dapat diminimalisasi dengan didukung adanya bonus yang diberikan kepada karyawan. Selain itu karyawan yang belum menempuh pendidikan sampai SMA dianjurkan untuk kejar paket C sehingga tetap dapat bekerja di perusahaan didukung dengan pemberian motivasi agar karyawan mau mengikuti kursus yang sudah disiapkan perusahaan.
b. Harga yang ditawarkan produk subtitusi lebih murah, tetapi perusahaan dapat membuktikan dengan harga yang ditawarkan sebanding dengan kualitas yang ada.
c. Menaikkan gaji karyawan lebih dari standar UMK yang ada.
d. Perusahaan berlaku adil terhadap semua karyawan baik karyawan baru maupun karyawan lama agar tidak terjadi kesenjangan.

DAFTAR PUSTAKA

Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan operasi.* Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Bogdan, Robert C., & J.Taylor, S. (1993). *Kualitatif (Dasar-dasar Penelitian).* Surabaya: Usaha Nasional.

Daft, R. L. (2008). *Manajemen.* Jakarta: Salemba Empat.

David, F. (2011). Strategic Management: Concept&Cases (13 th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Hasibuan, M. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Kansil, C. (2001). *Hukum perusahaan indonesia*. Jakarta: Pradnya Paramita.

Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Moleong, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*: Edisi Revisi (Cetakan ke-30 ed.).

Prastowo, A. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif.* Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Solihin, I. (2012). *Pengantar Manajemen Strategik.* Jakarta: Erlangga.

Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen.* Semarang: PT Gramedia Pustaka Utama.