PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS GARMENT PADA INDO GARMENT SURABAYA

Anthony Wibowo Ekawardhana dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31408076@john.petra.ac.id ; mia@peter.petra.ac.id

***Abstrak*-Penelitian ini dilakukan di Indo Garment Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan fungsi sumber daya manusia, produksi dan operasi, keuangan, pemasaran, dan sistem informasi manajemen pada Indo Garment, menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal pada Indo Garment, dan menyusun rencana pengembangan bisnis pada Indo Garment. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Teknik penentuan informan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, sedangkan pengujian keabsahan datanya menggunakan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pada Indo Garment masih sangat sederhana dan lebih terpusat kepada bagian produksi. Hal ini dapat dilihat dari pembagian tugas dan peran dari masing-masing karyawan yang hanya berdasarkan keahliannya masing-masing di mana semua karyawan Indo Garment berada pada bagian produksi. Untuk mengembangkan bisnisnya, Indo Garment harus memperhatikan beberapa aspek, yaitu pengembangan terhadap alat-alat produksi, modal kerja dan investasi, pengembangan jumlah pemasok, dan jumlah SDM yang akan menangani.**

***Kata Kunci*-Pengelolaan dan Pengembangan, Strategi Bisnis, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.**

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah atau yang biasa disebut dengan UMKM telah menjelma menjadi salah satu elemen penting perekenomian Indonesia pada saat ini. Hal ini dikarenakan sektor UMKM ikut membantu dalam menyumbang Pendapatan Domestik Bruto nasional dan juga membantu mengurangi jumlah pengangguran di Indonesia. Industri UMKM telah tumbuh dan berkembang dengan cepat dari waktu ke waktu. Jumlah unit UMKM yang ada di Indonesia sangatlah banyak sehingga sangat membantu dalam mengurangi jumlah pengangguran yang ada dan juga membantu meningkatkan pendapatan demi kesejahteraan masyarakat.

Dengan banyaknya jumlah UMKM yang ada di Indonesia, sangatlah penting bagi UMKM untuk mempunyai pengelolaan yang tepat guna menghadapi banyaknya pesaing tersebut. Hal ini dikarenakan, pengelolaan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi kelangsungan suatu usaha. Aspek-aspek yang dapat dikelola oleh perusahaan adalah sumber daya manusia, produksi dan operasi, keuangan, pemasaran, dan sistem informasi manajemen. Dengan pengelolaan yang tepat, kelangsungan suatu usaha akan menjadi lebih terjamin karena perusahaan menjadi bisa bersaing dan melakukan pengembangan bagi bisnisnya, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam persaingan walaupun terdapat banyak sekali pesaing yang ada maupun yang baru bermunculan. Pengembangan bisnis juga merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi suatu usaha demi kelangsungan perusahaan ke depannya. Hal ini dikarenakan perusahaan akan dapat menjadi lebih sukses daripada sebelumnya. Dalam mengembangkan usahanya, perusahaan akan memperbaiki kegiatan usaha yang ada sebelumnya dan merubahnya ke arah yang lebih baik, sehingga perusahaan akan menjadi lebih sempurna dibandingkan sebelumnya. Di lain pihak, dengan adanya pengembangan dari UMKM akan membuat perekonomian negara Indonesia menjadi lebih kuat.

Indo Garment merupakan salah satu UMKM di Surabaya yang bergerak di bidang garment. Dengan suasana persaingan yang ada dalam bidang industri garment ini, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada Indo Garment untuk mengetahui pengelolaan dan pengembangan yang diterapkan oleh Indo Garment dalam menghadapi persaingan yang ada. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul "Pengelolaan dan Pengembangan Bisnis Garment pada Indo Garment Surabaya" untuk penelitian ini.

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijabarkan, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan yaitu: bagaimana pengelolaan fungsi sumber daya manusia, produksi dan operasi, keuangan, dan pemasaran pada Indo Garment, faktor-faktor internal dan eksternal pada Indo Garment, serta rencana pengembangan bisnis pada Indo Garment.

Tujuan penelitian ini antara lain yaitu untuk mendeskripsikan pengelolaan fungsi sumber daya manusia, produksi dan operasi, keuangan, dan pemasaran pada Indo Garment, menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal pada Indo Garment, dan menyusun rencana pengembangan bisnis pada Indo Garment.

Landasan Teori

Menurut Amirullah dan Budiyono (2004, p. 7), istilah manajemen mengacu pada suatu proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Fungsi-fungsi tersebut biasanya disebut sebagai merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan. Bateman dan Snell (2008, p. 21) mengemukakan bahwa perencanaan adalah memerinci tujuan-tujuan yang akan dicapai dan memutuskan di awal tindakan-tindakan tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Amirullah dan Budiyono (2004, p. 13) mengemukakan bahwa pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoodinir kepada setiap individu

dan kelompok untuk menerapkan rencana. Menurut Amirullah dan Budiyono (2004, p. 13), pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Griffin (2004, p. 9) mengemukakan bahwa pengendalian adalah proses memonitor dan memperbaiki aktivitas yang berlangsung untuk memastikan pencapaian tujuan.

Menurut David (2009, p. 17), kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Mereka muncul dalam pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, sumber daya manusia, dan aktivitas sistem informasi manajemen suatu bisnis. Mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasional dalam wilayah-wilayah fungsional suatu bisnis merupakan sebuah aktivitas manajemen strategis yang esensial. Organisasi berjuang untuk menjalankan strategi yang mampu menggandakan kekuatan internal sekaligus meniadakan kelemahan internal.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan dalam penelitian ini menggunakan analisis Lima Kekuatan Porter yang terdiri dari ancaman pelaku bisnis baru, daya tawar-menawar pemasok, daya tawar-menawar pembeli, ancaman produk substitusi, dan tingkat persaingan dalam industri.

Ancaman Pelaku Bisnis Baru

Menurut Porter (2008, p. 8), pendatang baru suatu industri membawa kapasitas baru dan keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar dengan menempatkan tekanan pada harga, biaya, dan tingkat investasi yang diperlukan untuk bersaing.

Daya Tawar-Menawar Pemasok

Menurut Porter (2008, p. 13), pemasok yang kuat menangkap lebih banyak nilai untuk diri mereka sendiri dengan pengisian harga yang lebih tinggi, membatasi kualitas atau layanan, atau pergeseran biaya untuk industri peserta. Pemasok yang kuat, termasuk pemasok tenaga kerja, dapat menekan keuntungan dari sebuah industri yang tidak mampu lulus pada peningkatan biaya harga sendiri.

Daya Tawar-Menawar Pembeli

Menurut Porter (2008, p. 14), pelanggan yang kuat-sisi lain dari pemasok kuat-dapat menangkap nilai lebih dengan memaksa menurunkan harga, menuntut kualitas atau layanan lain (dengan demikian mengemudi biaya), dan umumnya bermain industri peserta terhadap satu sama lain, semua dengan mengorbankan industri profitabilitas. Pembeli kuat jika mereka memiliki pengaruh negosiasi relatif terhadap industri peserta, terutama jika mereka sensitif terhadap harga, mereka akan menggunakan pengaruh untuk menekan pengurangan harga.

Ancaman Produk Substitusi

Menurut Porter (2008, p. 17), pengganti melakukan hal yang sama atau fungsi yang sama sebagai produk industri dengan cara yang berbeda. Kadang-kadang, ancaman substitusi hilir atau tidak langsung.

Tingkat Persaingan dalam Industri

Porter (2008, p. 18) mengemukakan bahwa rivalitas antara pesaing yang ada terjadi dalam beberapa bentuk, termasuk pemotongan harga, pengenalan produk baru, kampanye iklan, dan peningkatan pelayanan. Tingkat persaingan yang tinggi membatasi tingkat keuntungan suatu industri. Tingkat di mana persaingan yang dijalankan menurunkan potensi keuntungan suatu industri yang tergantung pada, pertama, pada intensitas persaingan dan, kedua, atas dasar persaingan.

Menurut David (2009, p. 327-330), matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

Strategi SO. Strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.

Strategi WO. Strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.

Strategi ST. Strategi yang menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

Strategi WT. Strategi yang merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Menurut Amirullah dan Budiyono (2004, p. 118-119), untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh profit yang tinggi, perusahaan harus menganalisis lingkungan eksternalnya, mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan tersebut, menentukan mana di antara sumber daya internal dan kemampuan yang dimiliki yang merupakan kompetensi intinya, dan memilih strategi yang cocok untuk diterapkan (*strategic formulation*). Suatu strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing.

Dalam penelitian ini, formulasi strategi yang akan dibahas adalah dengan menggunakan lima strategi generik Porter. David (2009, p. 273-274) mengemukakan bahwa lima strategi generik yang dikemukakan oleh Michael Porter membuat suatu perusahaan mampu memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu: kepempimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Keunggulan kompetitif tersebut kemudian dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan usaha.

Kepempimpinan atau keunggulan biaya (*cost leadership*), menekankan produksi produk-produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para pelanggan. Terdapat dua tipe strategi kepempimpinan biaya, yaitu biaya rendah (dimana perusahaan menawarkan produk atau jasa kepada pelanggan pada harga terendah yang tersedia di pasar) dan nilai terbaik (dimana perusahaan menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk-produk pesaing dengan atribut serupa).

Diferensiasi, merupakan sebuah strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada pelanggan yang relatif peka terhadap harga.

Fokus (*focus*), berarti memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan. Terdapat dua tipe strategi fokus, yaitu fokus biaya rendah (*low-cost*

focus) dan fokus nilai terbaik (*best-value focus*). Fokus biaya rendah berarti menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil pelanggan pada harga terendah yang tersedia di pasar. Fokus nilai terbaik berarti nenawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil pelanggan dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

Sesuai dengan Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM):

Usaha Mikro

Usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha Mikro adalah usaha dengan asset maksimal Rp 50 juta. Usaha Mikro memiliki omzet maksimal Rp 300 juta per tahun. Selain itu, usaha mikro adalah usaha dengan jumlah tenaga antara 1 sampai 4 orang jika dilihat berdasarkan kriteria jumlah tenaga kerja.

Usaha Kecil

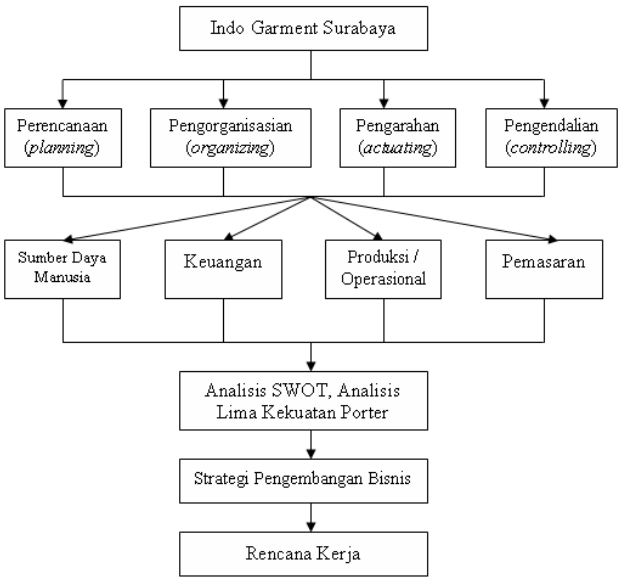
Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. Usaha Kecil adalah usaha dengan asset lebih dari Rp 50 juta dan maksimal Rp 500 juta. Usaha Kecil memiliki omzet lebih dari Rp 300 juta dan maksimal Rp 2,5 miliar per tahun. Selain itu, usaha kecil adalah usaha dengan jumlah tenaga antara 5 sampai 19 orang jika dilihat berdasarkan kriteria jumlah tenaga kerja.

Usaha Menengah

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha Menengah adalah usaha dengan asset lebih dari Rp 500 juta dan maksimal Rp 10 miliar. Usaha Menengah memiliki omzet lebih dari Rp 2,5 miliar dan maksimal Rp 50 miliar. Selain itu, usaha menengah adalah usaha dengan jumlah tenaga antara 20 sampai 99 orang jika dilihat berdasarkan kriteria jumlah tenaga kerja.

Muchtar (2010, p. 190) mengemukakan bahwa pengembangan bisnis biasanya dilakukan ketika jumlah produk yang akan dijual di pasar ditingkatkan, atau ingin mengembangkan perusahaan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain. Analisis pengembangan bisnis meliputi aspek pengadaan bahan baku dan bahan tambahan untuk proses produksi, pengembangan terhadap alat-alat produksi, modal kerja dan investasi, pengembangan jumlah pemasok, jumlah SDM yang akan menangani, dan sebagainya. Dalam proses pengembangan usaha, diperlukan adanya pembenahan berupa perbaikan, penggantian, atau penambahan sumber daya dalam pengelolaannya, sehingga sistem dan prosedur kerja menjadi lebih baik. Bandingkan kondisi usaha saat ini dan kondisi yang diharapkan di masa yang akan datang.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Sumber: Amirullah dan Budiyono, 2004; Bateman dan Snell, 2008; David, 2009; Griffin, 2004; Madura, 2007; Muchtar, 2010; Porter, 2008. (diolah)

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Dalam Sugiyono (2012, p. 27), rancangan penelitian kualitatif diibaratkan oleh Bogdan, seperti orang mau piknik, sehingga ia baru taju tempat yang akan dituju, tetapi tentu belum tahu pasti apa yang di tempat itu. Ia akan tahu setelah memasuki obyek, dengan cara membaca berbagai informasi tertulis, gambar-gambar, berfikir dan melihat objek dan aktivitas orang yang ada di sekelilingnya, melakukan wawancara dan sebagainya. Setelah semua hal itu dilakukan, maka peneliti akan dapat memahami dan menggambarkan arti dari data-data yang telah didapatkan. Oleh karena itu, penelitian kualitatif cenderung merupakan penelitian yang deskriptif. Dengan demikian, maka jenis dari penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Peneliti akan menggambarkan tentang fungsi-fungsi manajemen dari Indo Garment, menganalisis lingkungan internal dan eksternal dari Indo Garment, dan membantu menyusun rencana pengembangan bisnis untuk Indo Garment.

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam studi penelitian ini adalah studi kasus. Umar (2002, p. 43) mengemukakan bahwa metode studi kasus menghendaki suatu kajian yang rinci, mendalam, menyeluruh atas obyek tertentu yang biasanya relatif kecil selama kurun waktu tertentu, termasuk lingkungannya. Sedangkan menurut Daymon dan Holloway (2002, p. 162), studi kasus adalah pengujian intensif, menggunakan berbagai sumber bukti, terhadap satu entitas tunggal yang dibatasi oleh ruang dan waktu. Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan informasi yang detail. Dengan demikian peneliti akan menggambarkan data-data yang diperoleh secara mendalam.

Sugiarto (2000, p. 17) mengemukakan bahwa jenis data terdiri dari data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif

adalah data yang sifatnya hanya menggolongkan saja. Termasuk dalam klasifikasi ini adalah data yang berskala ukur nominal dan ordinal. Data kuantitatif adalah data berbentuk angka. Termasuk dalam klasifikasi ini adalah data yang berskala ukur interval dan rasio. Dalam penelitian ini, data kualitatif yang didapatkan adalah informasi yang diperoleh dari hasil wawancara bersama ketiga narasumber. Dan data kuantitatif yang digunakan hanyalah berupa jumlah penjualan dan jumlah tenaga kerja serta mesin.

Sekaran (2006, p. 60) mengemukakan bahwa sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Dalam studi penelitian ini, data primer didapatkan dari pemilik Indo Garment yaitu Bapak Hendi Adhithio, dan dua orang karyawan Indo Garment yaitu Enri dan Wini sebagai informan. Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Dalam studi penelitian ini, data sekunder didapatkan dari dokumentasi-dokumentasi yang telah dilakukan oleh Indo Garment, seperti data keuangan dan data produksi.

Dalam studi penelitian ini, teknik yang digunakan untuk mendapatkan data dilakukan melalui wawancara. Menurut Sekaran (2006, p. 67), wawancara dapat dilakukan untuk memperoleh informasi mengenasi isu yang diteliti. Dan teknik wawancara yang dilakukan untuk penelitian ini adalah wawancara terstruktur dikarenakan peneliti telah terlebih dahulu membuat panduan wawancara yang akan dilakukan. Sekaran (2006, p. 70) mengemukakan bahwa wawancara terstruktur adalah wawancara yang diadakan ketika diketahui pada permulaan informasi apa yang diperlukan. Pewawancara memiliki daftar pertanyaan yang direncanakan untuk ditanyakan kepada responden, entah secara pribadi, melalui telepon, atau media PC. Saat responden menyampaikan pandangan mereka, peneliti akan mencatatnya.

Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dalam menentukan siapa yang akan dijadikan informan. Sugiyono (2012, p. 392) mengemukakan bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi kasus yang diteliti. Dengan demikian maka diperoleh nama-nama informan, yaitu: informan 1 adalah Hendi Adhithio yang merupakan pemilik Indo Garment, informan 2 adalah Enri yang merupakan mandor sablon Indo Garment, dan informan 3 adalah Wini yang merupakan mandor jahit Indo Garment. Ketiga informan tersebut dipilih karena dianggap paling mengerti tentang jalannya perusahaan. Sedangkan untuk informan 2 dan 3 dipilih karena merupakan karyawan yang paling lama bekerja di Indo Garment sejak awal didirikan hingga sekarang sehingga paling mengerti juga tentang perusahaan disbanding karyawan yang lainnya.

Untuk menguji kredibilitas data dalam penelitian ini, maka digunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2012, p. 464), triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dalam studi penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah teknik menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2012, p. 465).

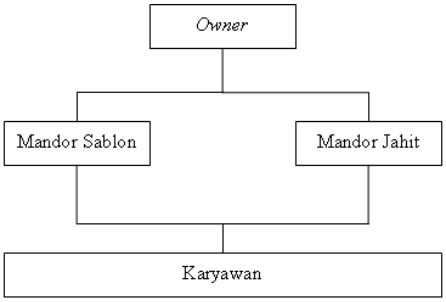
Sugiyono (2012, p. 428) menyatakan bahwa analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara menjelaskan atau mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan (Cooper and Schindler, 2000). Teknik analisa deskriptif ini akan dibantu dengan menggunakan model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012, p. 430-438) yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing / verification* (penarikan kesimpulan).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam menjalankan usahanya, Indo Garment mengikuti visi dan misi yang telah dibuat oleh perusahaan. Adapun visi dari Indo Garment adalah menjadi *market leader* dalam dunia garment *based by order*. Sedangkan untuk misinya adalah selalu meningkatkan diri untuk memberikan kualitas yang terbaik demi kepuasan konsumen dan kesejahteraan perusahaan.

Struktur dalam suatu organisasi merupakan sebuah kerangka yang menegaskan tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap bagian yang terdapat dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting karena dengan adanya kejelasan tugas, wewenang, dan tanggung jawab akan membuat karyawan dapat bekerja dengan maksimal. Dengan begitu, maka tujuan dari perusahaan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Selain itu, dengan adanya struktur organisasi akan membantu kelancaran komunikasi yang terjadi antara pemilik dengan para karyawannya. Stuktur yang dimiliki setiap perusahaan pasti berbeda-beda, tergantung situasi dan kondisi yang dimiliki oleh setiap perusahaan tersebut.

Gambar 2. Struktur Organisasi



Sumber: Indo Garment, 2012 (diolah)

Berikut adalah deskripsi jabatan dari masing-masing posisi dalam Indo Garment:

1. *Owner*
   - Menentukan tujuan perusahaan secara umum.
   - Menentukan kebijaksanaan perusahaan secara umum.
   - Mengkoordinir dan mengawasi aktivitas yang berlangsung dalam perusahaan.
   - Melakukan komunikasi dengan konsumen.
   - Bertanggung jawab atas berlangsungnya perusahaan.
   - Mengatur keuangan perusahaan.
   - Memberikan motivasi pada karyawan.
2. Mandor Sablon
   - Mengkoordinir tugas dari masing-masing karyawan yang berada dalam divisi sablon.
   - Mengawasi produksi sablon.
3. Mandor Jahit
   - Mengkoordinir tugas dari masing-masing karyawan yang berada dalam divisi jahit.
   - Mengawasi produksi jahit.

Perusahaan membuat rencana dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan. Sejauh ini, strategi yang dilakukan oleh Indo Garment adalah dengan menanamkan *brand image*, selalu meningkatkan diri dalam memberikan kualitas terbaik, dan sistem *marketing* yang luas. Selain itu, Indo Garment selalu berpegang dengan standar kinerja yang dimiliki, yaitu memberikan kualitas yang baik sesuai dengan promosi yang telah dilakukan. Promosi yang dilakukan adalah memberikan hasil yang berkualitas sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Strategi ini sudah dijalankan sejak Indo Garment didirikan.

Pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab pada Indo Garment juga sangatlah sederhana. Pembagian dilakukan sesuai dengan keahlian masing-masing karyawan. Namun ada beberapa kegiatan yang belum terorganisir dengan baik dikarenakan masih kekurangan pekerja pada bidang yang bersangkutan. Sedangkan untuk pengaturan jam kerja karyawan adalah sesuai dengan jam operasional Indo Garment yaitu dari pukul 8 pagi sampai dengan pukul 5 sore, yaitu sekitar 9 jam dari hari Senin sampai dengan Sabtu. Selain itu juga ada sistem kerja lembur dan juga masuk pada hari Minggu apabila ada order borongan. Setiap karyawan juga memiliki hak untuk cuti.

Dalam proses pengarahan (*actuating*) pada Indo Garment, Hendi Adhithio selaku *owner* menekankan pada cara pendekatan pribadi dengan para karyawannya. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik, dari atas ke bawah dan juga sebaliknya dari bawah ke atas. Beliau juga sering memberikan motivasi bagi para karyawannya yang sedang kehilangan motivasi dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut biasanya disebabkan karena ada masalah internal dan masalah gaji. Proses pengarahan yang dilakukan adalah dengan cara memberikan motivasi secara oral, menetapkan sistem target, dan juga menyiapkan bonus. Sehingga dengan demikian para karyawan dapat bekerja dengan maksimal demi mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan selalu melakukan pengawasan terhadap aktivitas yang berjalan. Hal ini dilakukan agar tidak terdapat kesalahan dalam hasil produksi karena jika salah produksi maka produk tersebut tidak bisa dijual. Proses pengawasan ini dilakukan oleh *owner*, mandor sablon, dan mandor jahit. Selain itu, setiap akhir bulan selalu diadakan rapat untuk mengevaluasi kinerja para karyawan. Sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan untuk memperbaiki kinerja para karyawan, yaitu dengan mendengarkan keluhan dari mereka lalu memberikan pengarahan serta motivasi. Proses evaluasi ini biasanya dilakukan bila ada produk yang dikembalikan oleh konsumen.

Kondisi internal perusahaan dapat dilihat dari fungsi pemasaran, manajemen sumber daya manusia, keuangan, dan produksi. Berikut adalah pembahasannya:

Pemasaran Indo Garment

Planning-Perusahaan membuat rencana pemasaran demi tercapainya tujuan perusahaan. Adapun rencana pemasaran dari Indo Garment adalah dengan mempunyai jaringan pelanggan yang besar, yaitu di seluruh Indonesia. Sejauh ini yang sudah berjalan adalah di Surabaya, Samarinda, dan Bali.

Organizing-Indo Garment menggunakan sistem *marketer* lepas untuk melakukan pemasarannya. Hal ini dilakukan untuk memperkecil biaya tetap perusahaan. Hingga saat ini, Indo Garment telah memiliki 20 *marketer* lepas yang bertujuan untuk memperluas jaringan. Adapun penghasilan para *marketer* tersebut adalah sistem komisi dari penjualan yang bisa dilakukannya.

Actuating-Dalam proses pengarahan di bidang pemasaran, Indo Garment memotivasi para *marketer* lepasnya dengan cara memberikan sistem komisi yang sejalan dengan kinerjanya. Jika kinerja bagus maka komisi yang akan diterima juga besar, namun sebaliknya jika kinerja kurang bagus maka komisi yang diterima akan menjadi kurang. Oleh karena itu, sang *owner* selalu memberikan motivasi kepada setiap *marketer* lepasnya.

Controlling-Dalam proses ini, *owner* melakukan pemeriksaan atas kinerja para *marketer* lepasnya untuk memastikan bahwa kinerja mereka berjalan sesuai tujuan perusahaan. Pengawasan tersebut dilakukan dengan cara berkomunikasi setiap hari melalui media elektronik. Kemudian *owner* akan melakukan evaluasi terhadap hasil penjualan yang dilakukan. Apabila hasil penjualan yang terjadi masih di bawah kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, maka akan dilakukan evaluasi sehingga dapat menemukan solusi-solusi untuk meningkatkan penjualan.

Manajemen Sumber Daya Manusia Indo Garment

Planning-Perusahaan membuat rencana manajemen sumber daya manusia demi mencapai tujuannya. Rencana tersebut adalah selalu meningkatkan kompetensi dan kapasitas dari setiap karyawan sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas sesuai keinginan konsumen. Selain itu, dalam bidang perekrutan karyawan hanya dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Organizing-Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan keahliannya masing-masing, ada yang menjahit, mengobras, memasang kancing, menyablon, memotong kain, membeli bahan, menyiapkan bahan, packing, dan mengantarkan produk. Namun karena masih kekurangan pekerja, maka ada beberapa karyawan yang melakukan beberapa pekerjaan sekaligus. Selain itu, Indo Garment memiliki kendala dalam tenaga kerja pada bagian pemotongan di mana status dari pekerja tersebut

masih sebagai pekerja *freelance*. Hingga saat ini, jumlah karyawan Indo Garment ada 31 orang dengan rincian:

- 5 orang bagian sablon
- 7 orang bagian jahit
- 4 orang pekerja harian (yang melakukan beberapa pekerjaan sekaligus)
- 15 orang jahit yang bekerja di luar perusahaan (*outsource*)

Sistem gaji yang diterapkan pun berbeda:

- Pekerja harian: Rp 30.000 per hari
- Pekerja tetap atau borongan: tergantung jumlah order

Sedangkan untuk jam kerja karyawan sesuai dengan jam operasional Indo Garment yaitu dari pukul 8 pagi sampai dengan pukul 5 sore, yaitu sekitar 9 jam dari hari Senin sampai dengan Sabtu. Selain itu juga ada sistem kerja lembur dan juga masuk pada hari Minggu apabila ada order borongan. Setiap karyawan juga memiliki hak untuk cuti. Berikut adalah rincian upah lembur yang terdapat pada Indo Garment:

- Pekerja harian: Rp 5.000 per jam
- Pekerja tetap atau borongan: makan dan bonus

Actuating-Dalam proses pengarahan di bidang manajemen sumber daya manusia, Indo Garment menekankan pada cara pendekatan pribadi dengan para karyawannya. Hal ini bertujuan agar komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik dan efektif. Sehingga dengan begitu, karyawan dapat terbuka dengan *owner* apabila terdapat masalah yang mengakibatkan kinerjanya menurun. Dan jika itu terjadi, maka Hendi Adhithio selaku *owner* Indo Garment akan memberikan motivasi secara oral, menetapkan sistem target, dan juga menyiapkan bonus. Selain itu, jika terdapat masalah di kantor, Hendi Adhithio akan langsung membimbing dengan cara langsung memberikan solusi.

Controlling-Dalam proses pengawasan, *owner* melakukan evaluasi dengan cara mengamati langsung perkembangan dari kinerja karyawannya. Dalam hal ini, yang digunakan sebagai acuan adalah kompetensi dan kapasitas tiap karyawan dan kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan. Karyawan yang kinerjanya jauh dari kompetensi dan kapasitasnya akan ditegur dan diberikan motivasi agar kinerjanya meningkat kembali.

Keuangan Indo Garment

Planning-Perusahaan membuat rencana keuangan demi tercapainya tujuan perusahaan. Bagian keuangan sendiri merupakan bagian yang menyesuaikan dengan bidang lainnya yang ada dalam perusahaan. Jika bagian produksi membutuhkan mesin baru untuk meningkatkan produksi maka bagian keuangan harus menyesuaikan dengan cara menyiapkan dana untuk membeli mesin tersebut. Jadi, uang perusahaan hanya akan dipakai jika ada kebutuhan untuk membeli mesin, bahan baku, atau sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.

Organizing-Tidak terdapat karyawan khusus dalam bidang keuangan. Semua pencatatan, perhitungan laba-rugi, dan pembukuan dilakukan secara manual oleh *owner* Indo Garment sendiri, yaitu Hendi Adhithio. Untuk itu, maka semua transaksi selalu dicatat dan memiliki bukti yang nyata. Sedangkan untuk modal Indo Garment, Hendi Andhitio menggunakan modal sendiri yaitu sebesar Rp 40.000.000. Beliau tidak mau meminjam kepada Bank.

Actuating-Dalam proses pengarahan di bidang keuangan, Indo Garment menggunakan prinsip pengeluaran sesuai kebutuhan. Jadi uang perusahaan hanya akan dipakai jika ada kebutuhan untuk membeli mesin, bahan baku, atau sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan. Kebutuhan yang kurang mendesak tidak akan diprioritaskan.

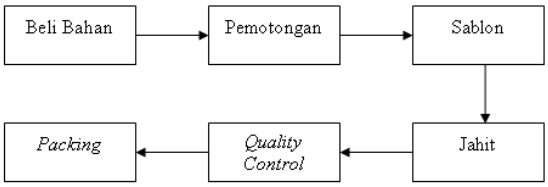
Controlling-Pengawasan keuangan Indo Garment dilakukan dengan cara pembuatan laporan keuangan setiap bulannya. Dengan adanya laporan keuangan ini maka, *owner* dapat mengetahui dan mengevaluasi segala pemasukan dan pengeluaran yang terjadi. Sehingga pengeluaran-pengeluaran yang tidak diperlukan dapat dikontrol.

Produksi Indo Garment

Planning-Indo Garment tidak memiliki rencana produksi secara jelas. Hal ini dikarenakan Indo Garment adalah perusahaan garment yang bergerak *based by order*. Namun, Hendi Adhithio sebagai *owner* tetap memiliki target penjualan. Penetapan target tersebut berdasarkan kapasitas mesin dan kompetensi serta kapasitas dari karyawan yang dimiliki oleh Indo Garment.

Organizing-Pada Indo Garment, selain pekerja harian, seluruh karyawannya bergerak dalam bidang produksi. Hal ini menunjukkan bahwa proses produksi adalah hal yang terpenting. Namun Hendi Adhithio selaku *owner* Indo Garment mengatakan bahwa perusahaan masih kekurangan pekerja sehingga ada beberapa karyawan yang melakukan beberapa pekerjaan sekaligus. Proses perekrutan dilakukan berdasarkan kebutuhan perusahaan. Bagi karyawan yang baru, mereka akan dijadikan pekerja harian terlebih dahulu hingga mahir sebelum menjadi pekerja tetap. Dalam proses produksinya, Indo Garment menggunakan beberapa mesin. Mesin yang dimiliki dan digunakan oleh Indo Garment terdiri dari: 6 mesin jahit, 6 mesin obras, 1 mesin *overdeck*, 1 mesin kancing (digunakan untuk membuat lubang kancing dan memasang kancing), 2 mesin potong, dan 3 mesin *press* (sablon). Bahan baku yang digunakan oleh Indo Garment adalah: kain, tinta, benang, rip (karet leher), kerah baju, dan kancing. Adapun proses produksi yang berlangsung pada Indo Garment adalah sebagai berikut:

Gambar 3. Proses Produksi Indo Garment



Sumber: Indo Garment, 2012 (diolah)

Actuating-Dalam proses pengarahan di bidang produksi, Indo Garment menggunakan sistem latihan langsung. Karyawan yang baru akan dijadikan sebagai pekerja harian dahulu hingga mahir sebelum dijadikan pekerja tetap. Untuk itu, *owner*, mandor sablon, dan mandor jahit akan mengawasi langsung untuk memberikan bimbingan dan solusi jika terdapat kesulitan. Sedangkan untuk karyawan yang telah

berstatus sebagai karyawan tetap, Hendi Adhithio selaku *owner* Indo Garment selalu memberikan motivasi dan semangat kepada mereka setiap hari, dan juga menyiapkan bonus jika kinerja mereka meningkat.

Controlling-Pengawasan produksi yang dilakukan oleh Indo Garment ini bertujuan untuk memastikan bahwa kapasitas yang dimiliki telah dimaksimalkan dan juga memiliki kualitas yang sesuai keinginan konsumen. Proses pengawasan ini langsung dilakukan oleh *owner* dan dibantu oleh mandor sablon serta mandor jahit. Pengawasan yang diutamakan adalah *Quality Control*, karena jika barang tidak sesuai keinginan konsumen dan akhirnya dikembalikan, maka barang tersebut tidak dapat dijual.

Dalam penelitian ini, kajian yang digunakan untuk membantu menganalisis kondisi eksternal dari Indo Garment adalah Analisis *Porter Five Forces*. Menurut konsep ini, terdapat lima kekuatan yang dapat mempengaruhi suatu industri, yaitu ancaman pelaku bisnis baru, ancaman produk substitusi, daya tawar-menawar pembeli, daya tawar-menawar pemasok, dan tingkat persaingan dalam industri. Berikut adalah hasil analisanya:

Ancaman Pelaku Bisnis Baru

Pelaku bisnis baru memiliki beberapa hambatan besar untuk terjun ke dalam pasar. Hambatan-hambatan tersebut terdiri dari skala ekonomi yang harus dimiliki, kesulitan dalam diferensiasi produk, dan kesulitan dalam mengimbangi akses saluran distribusi. Dengan demikian, ancaman pelaku bisnis baru adalah lemah.

Daya Tawar-Menawar Pemasok

Jumlah pemasok banyak sehingga mudah mencari bahan-bahan dan produk pemasok yang satu dan yang lainnya sama. Namun produk-produk tersebut merupakan input penting bagi perusahaan. Dalam hal ini, Indo Garment melakukan strategi kontrak kerja dengan pemasoknya. Hal tersebut dilakukan untuk menekan harga dari pemasok. Berikut adalah daftar para pemasok Indo Garment: Citra, MJR, MIMI, Sinar Mas, Bintang Mas, dan WEPO. Jadi, berdasarkan pembahasan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa daya tawar-menawar pemasok adalah lemah.

Daya Tawar-Menawar Pembeli

Jumlah pembeli yang besar dan tidak terpusat sehingga Indo Garment dapat menjual produknya dengan mudah, memproduksi barang *custom* sehingga *design* dan kualitas tergantung dari permintaan konsumen di mana hal tersebut juga mempengaruhi harga. Namun perusahaan tidak akan keberatan untuk memberikan harga khusus bagi konsumen yang membeli dalam jumlah banyak. Dengan demikian, daya tawar-menawar pembeli adalah lemah.

Ancaman Produk Substitusi

Produk pengganti dari Indo Garment adalah barang-barang *custom*, seperti jam, payung, atau mug yang dapat menunjukkan *brand image* yang diinginkan oleh konsumen. Namun karena produk Indo Garment adalah pakaian yang merupakan salah satu dari kebutuhan pokok manusia, maka keberadaan barang-barang tersebut tidak begitu mempengaruhi perusahaan. Dengan demikian, ancaman produk substitusi adalah lemah.

Tingkat Persaingan dalam Industri

Pesaing dari Indo Garment adalah perusahaan garment yang bergerak secara *based by order* juga. Jumlah pelaku bisnis ini sangatlah banyak, baik yang berskala kecil maupun berskala besar. Berikut adalah daftar pesaing berskala besar yang terberat dari Indo Garment: AVPro, Mikisa, dan Hosana. Ketiga perusahaan di atas merupakan pesaing terberat dari Indo Garment karena mereka memiliki sistem *marketing* yang bagus sehingga mempunyai jaringan yang luas. Sedangkan bagi pesaing yang masih berskala kecil biasanya menggunakan strategi harga murah. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa persaingan yang terjadi di dalam bisnis garment *based by order* ini adalah kuat. Oleh sebab itu, Indo Garment harus terus berkembang dan meningkatkan diri agar semakin bisa bersaing dengan pesaing-pesaingnya.

Analisis SWOT adalah analisis yang dapat digunakan untuk membantu dalam mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Strategi ini dibutuhkan agar perusahaan dapat terus bersaing di dalam dunia bisnis. Dalam analisis ini, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi S (*Strength* = kekuatan), W (*Weakness* = kelemahan), O (*Opportunity* = peluang), dan T (*Threats* = ancaman) yang ada dalam perusahaan.

1. *Strength* (Kekuatan)
   - Harga yang kompetitif
   - Kualitas produk bagus
   - Jaringan konsumen yang luas
   - Kapasitas mesin yang bagus
   - Kompetensi karyawan yang bagus
2. *Weakness* (Kelemahan)
   - Tenaga kerja bagian pemotongan masih berstatus *freelance*
   - Minimnya tenaga kerja yang dimiliki
3. *Opportunity* (Peluang)
   - Kebutuhan pasar yang besar
   - Ketersediaan bahan-bahan
4. *Threats* (Ancaman)
   - Persaingan antar pesaing

Keempat elemen tersebut lalu dimasukkan ke dalam matriks SWOT untuk memperoleh alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu:

1. Strategi SO

   Membuka cabang perusahaan (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2). Dengan meluasnya jaringan konsumen serta keunggulan lain yang telah dimiliki oleh Indo Garment, memberikan peluang bisnis baru bagi perusahaan untuk membuka cabang perusahaan. Hal ini juga ditunjang oleh kebutuhan pasar yang semakin meningkat dan juga kemudahan dalam mendapatkan bahan-bahan. Oleh sebab itu, strategi ini sangat cocok untuk dilakukan oleh Indo Garment untuk mengembangkan bisnisnya agar semakin sukses dan dikenal oleh banyak orang.

   Mengembangkan strategi pemasaran (S3, O1). Dengan semakin meningkatnya kebutuhan pasar dan berkembangnya media promosi yang ada saat ini, membuat Indo Garment dapat mengembangkan strategi

pemasarannya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara membuat *website* atau blog agar konsumen dapat semakin mengenal Indo Garment. Sehingga dengan demikian jaringan konsumen yang dimiliki oleh Indo Garment akan semakin luas.

2. Strategi WO
   Merekrut karyawan tetap yang berkualitas (W1, W2, O1). Langkah ini perlu dilakukan karena karyawan pada bagian pemotongan masih berstatus sebagai tenaga kerja *freelance*. Sehingga pada saat tenaga kerja tersebut telah mendapatkan pekerjaan yang lebih menjanjikan, maka hal tersebut akan berimbas pada kegiatan operasional Indo Garment. Selain itu juga ada bagian lain dalam Indo Garment yang masih kekurangan tenaga kerja, sehingga jika terjadi kejadian tidak terduga sewaktu-waktu, maka hal tersebut juga akan berimbas pada kegiatan operasional Indo Garment. Hal-hal tersebut akan membuat Indo Garment tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar dengan optimal.
3. Strategi ST
   Meningkatkan konsistensi dari kualitas produk (S2, S4, S5, T1). Dengan banyaknya jumlah pesaing yang ada, Indo Garment dituntut tidak bisa hanya dengan memiliki kualitas dan kapasitas produksi yang baik saja. Namun, untuk menghadapi persaingan yang ada, Indo Garment harus bisa mempunyai konsistensi dari kualitas produknya. Hal ini bertujuan untuk membuat para pelanggan menjadi loyal kepada Indo Garment dan tidak mudah berpaling kepada pesaing.
4. Strategi WT
   Merekrut karyawan dengan sistem kontrak kerja (W1, W2, T1). Salah satu hal yang ditakutkan oleh Hendi Adhithio, owner Indo Garment, adalah adanya pengkhianatan yang dilakukan oleh karyawannya. Hal ini dikarenakan rahasia dari perusahaan dapat dengan mudah tersebar. Oleh karena itu, Indo Garment harus menggunakan sistem kontrak kerja pada semua karyawannya dengan memberikan ketentuan-ketentuan yang bertujuan untuk melindungi perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus memberikan kenaikan gaji serta bonus bagi setiap karyawannya yang berkinerja baik sehingga mereka betah untuk bekerja di Indo Garment. Dengan demikian, perusahaan dapat meminimalkan kemungkinan berpalingnya para karyawan kepada perusahaan pesaing.

Berdasarkan hasil analisis SWOT perusahaan, terutama pada bagian strategi SO dan strategi ST, maka strategi yang tepat bagi Indo Garment adalah strategi diferensiasi. Strategi ini bertujuan untuk memproduksi barang yang lebih unik dan memberikan nilai lebih bagi konsumen tanpa mengabaikan keinginan konsumen. Sehingga dengan demikian konsumen akan menjadi lebih loyal kepada perusahaan. Strategi ini sesuai untuk digunakan karena perusahaan berada dalam kondisi:

- Ketika ada banyak cara untuk mendiferensiasi produk atau jasa dan banyak pembeli memandang perbedaan tersebut sebagai sesuatu yang bernilai.
  Walaupun melakukan produksi berdasarkan keinginan konsumen, perusahaan tetap harus memiliki ciri khas yang membedakannya dengan pesaing. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan diri dalam *design* dan kualitas produk. Sehingga konsumen dapat memperoleh nilai lebih dari perusahaan.
- Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli beragam.
  Setiap pelanggan dari Indo Garment memiliki kebutuhan dan penggunaan yang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan perusahaan bergerak *based by order* sehingga produk yang dihasilkan juga berbeda-beda sesuai dengan apa yang diinginkan oleh konsumen. Jadi perusahaan harus mengembangkan kompetensi dan kapasitas yang dimiliki agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam tersebut.

Berdasarkan formulasi strategi yang telah dibuat, perusahaan dapat membuat kebijakan-kebijakan baru dalam proses pengembangan bisnisnya. Indo Garment dapat memiliki rencana untuk mengembangkan bisnisnya dengan cara membuka cabang perusahaan maupun merambah ke dunia distro. Dalam proses pengembangan bisnisnya, perusahaan harus memperhatikan beberapa aspek, yaitu:

1. Pengembangan terhadap alat-alat produksi.
   Untuk mengembangkan bisnisnya, perusahaan harus mengetahui kapasitas dari mesin-mesin yang telah dimiliki guna memenuhi kebutuhan pasar baik *based by order* maupun distro. Jika permintaan yang ada semakin meningkat maka perusahaan harus mengembangkan kapasitas yang dimilikinya. Salah satu caranya adalah dengan membeli mesin baru.
2. Modal kerja dan investasi.
   Dalam merealisasikan rencana pengembangan bisnisnya, Indo Garment harus menyiapkan anggaran modal. Hal ini sangat diperlukan untuk menambah kapasitas yang dimiliki seperti membuka cabang dan membeli mesin baru. Sehingga perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pasar dan semakin dikenal oleh konsumen.
3. Pengembangan jumlah pemasok.
   Hal ini perlu dilakukan agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti pemasok kehabisan stok bahan-bahan. Sehingga perusahaan tidak akan mengalami hambatan dalam proses produksi guna memenuhi kebutuhan pasar.
4. Jumlah SDM yang akan menangani.
   Untuk mengembangkan bisnisnya, perusahaan harus mengetahui kebutuhan jumlah dan kompetensi dari SDM yang diperlukan guna memenuhi kebutuhan pasar baik *based by order* maupun distro. Semakin tinggi permintaan maka akan semakin dibutuhkan lebih banyak SDM. Maka dari itu, perusahaan harus menambah jumlah tenaga kerjanya sesuai dengan kebutuhan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan dari Indo Garment, maka dapat dikemukakan kesimpulan yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengelola perusahaan:

Pengelolaan pada Indo Garment masih sangat sederhana dan lebih terpusat kepada bagian produksi. Hal ini dapat dilihat dari pembagian tugas dan peran dari masing-masing karyawan yang hanya berdasarkan keahliannya masing-masing di mana semua karyawan Indo Garment berada pada bagian produksi. Namun demikian sudah berjalan dengan baik karena kegiatan operasional perusahaan berjalan lancar meskipun masih ada beberapa yang melakukan tumpang tindih pekerjaan.

Lingkungan internal perusahaan dilihat melalui beberapa aspek, yaitu:

Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh Indo Garment telah mengalami perkembangan. Hal ini terbukti dengan meluasnya daerah penjualan yang awalnya hanya di Surabaya, sekarang telah mencapai Samarinda dan Bali. Kegiatan pemasaran Indo Garment adalah dengan menggunakan *marketer* lepas.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Jumlah karyawan yang dimiliki oleh Indo Garment telah mengalami peningkatan. Dari yang awalnya hanya memiliki 1 karyawan. Sekarang perusahaan telah memiliki 31 karyawan. Perekrutan karyawan dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Keuangan

Kondisi keuangan perusahaan sangat baik karena perusahaan mampu membiayai kegiatan perusahaan dari modal sendiri tanpa harus meminjam ke Bank. Pengelolaan keuangan dilakukan sendiri secara manual oleh Hendi Adhithio, *owner* Indo Garment.

Produksi

Kegiatan produksi berjalan dengan baik dan mendapatkan pengawasan langsung dari pemilik. Hal ini ditandai dengan adanya peningkatan jumlah mesin dan tenaga kerja yang juga meningkatkan kapasitas produksi dari perusahaan.

Lingkungan eksternal perusahaan dilihat menggunakan Analisis Lima Kekuatan Porter yang terdiri dari ancaman pelaku bisnis baru, ancaman produk substitusi, daya tawar-menawar pembeli, daya tawar-menawar pemasok, dan tingkat persaingan dalam industri. Di mana kondisi dari ancaman pelaku bisnis baru, ancaman produk substitusi, daya tawar-menawar pembeli, dan daya tawar-menawar pemasok adalah lemah. Sedangkan kondisi tingkat persaingan dalam industri adalah kuat.

Berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal perusahaan maka digunakan matriks SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Selanjutnya dari analisis SWOT ini digunakan lima strategi generik Porter. Strategi diferensiasi menjadi strategi yang dapat diambil oleh perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya.

Dalam mengembangkan bisnisnya, Indo Garment harus memperhatikan beberapa aspek, yaitu pengembangan terhadap alat-alat produksi, modal kerja dan investasi, pengembangan jumlah pemasok, dan jumlah SDM yang akan menangani.

Dari hasil penelitian dan pembahasan dari Indo Garment, maka dapat dikemukakan saran yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengelola perusahaan:

Dilihat dari perkembangan media promosi yang ada dan juga sistem pemasaran yang telah diterapkan oleh Indo Garment, maka dapat disarankan untuk menggunakan media iklan, televisi, atau internet sebagai media pemasaran selain *marketer* lepas agar Indo Garment semakin dikenal oleh masyarakat. Dilihat dari rencana pengembangan bisnis yang akan diterapkan oleh Indo Garment, maka dapat disarankan agar mengadakan penambahan jumlah SDM serta meningkatkan kompetensinya dan juga fasilitas produksi untuk dapat memenuhi permintaan pasar baik secara *based by order* maupun distro. Dilihat dari status karyawan Indo Garment di bagian pemotongan yang masih berstatus sebagai pekerja *freelance*, maka dapat disarankan agar mempermanenkan status karyawan bagian pemotongan tersebut menjadi karyawan tetap. Dilihat dari masih adanya tumpang tindih pekerjaan yang terjadi pada Indo Garment, maka dapat disarankan untuk menambah tenaga kerja agar tidak ada lagi karyawan yang melakukan beberapa pekerjaan sekaligus.

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah dan Haris Budiyono. 2004. *Pengantar Manajemen.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Bateman, Thomas S. dan Scott A. Snell. 2008. *Manajemen, Kepempimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. Jakarta: Salemba Empat.

BPS. Jumlah pengangguran di Indonesia. Retrieved April 18, 2012 from http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?tabel=1&daftar=1&id_subyek=06&notab=4

Cooper, Donald R. and Pamela S. Schindler. 2000. Business Research Methods. Singapore: McGraw-Hill.

David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.

Daymon, Christine dan Immy Holloway. 2002. *Metode Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations & Marketing Communications*. Yogyakarta: Bentang.

Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Jumlah karyawan dan kapasitas produksi perusahaan C59. Retrieved November 23, 2012 from http://economy.okezone.com/read/2011/05/10/22/455264/modal-cuma-rp5-juta-c59-kini-melanglang-ke-eropa

Jumlah penduduk di Indonesia. Retrieved April 18, 2012 from http://news.okezone.com/read/2012/03/01/337/585624/prediksi-pertumbuhan-penduduk-meleset-bkkbn-genjot-kb

Jumlah UMKM di Indonesia. Retrieved April 27, 2012 from http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=254:sistem-informasi-data-dasar-koperasi-dan-ukm-terpilih-sidd-kukmt-&catid=54:bind-berita-kementerian&Itemid=98

Jumlah UMKM industri pakaian di Surabaya. Retrieved April 27, 2012 from http://surabaya.indonetwork.co.id/comp/Pakaian_&_Mode/0.html

Madura, Jeff. 2007. *Pengantar Bisnis, edisi keempat*. Jakarta: Salemba Empat.

Muchtar A.F. 2010. *Strategi Memenangkan Persaingan Usaha dengan Menyusun Business Plan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Porter, Michael E. 2008. *On Competition*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.

Sejarah perusahaan C59. Retrieved November 23, 2012 from http://diskumkm.jabarprov.go.id/index.php?option=com_content&view=article&catid=19%3Aprofil-lembaga&id=134%3Adi-balik-suksesnya-kaos-c59-&Itemid=93

Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Sugiarto, Dergibson Siagian. 2000. Metode *Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Undang-undang no. 20 tahun 2008 tentang Usaha mikro, kecil, dan menengah.