

PENINGKATAN PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA GARMENT PADA
NOVI KONVEKSI TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA

ABDUL WAHID
Fakultas Teknik, Jurusan Teknik Industri Universitas Yudharta Pasuruan
E-mail: wahid_kaos@yahoo.co.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis jalannya roda perusahaan baik pada lingkungan internal maupun eksternal, dalam hal ini dilakukan analisis POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dan juga menggunakan analisis SWOT, dan merumuskan alternatif dan strategi untuk pengembangan usaha khususnya menitik beratkan pada aspek Sumber Daya Manusia pada perusahaan Novi Konveksi. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan metode wawancara. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan pengelolaan perusahaan yang terdiri atas *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*, data yang di ambil terdiri atas empat aspek, yaitu keuangan, produksi, pemasaran dan SDM yang telah berjalan sesuai dari jobdisknya dengan baik. Namun ada sedikit kendala yang terjadi dilapangan yaitu permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan mengenai permasalahan SDM yaitu besarnya tingkat *turnover* karyawan perusahaan. Sementara untuk analisis lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces*, menunjukkan tingkat persaingan yang tinggi, dan kekuatan penawaran pembeli dan pemasok yang cukup tinggi. Oleh karena itu strategi yang digunakan untuk pengembangan usaha adalah strategi diferensiasi.

Kata Kunci: Analisis POAC, Analisi SWOT, Analisis internal dan eksternal Usaha, Strategi defernsiasi

I. PENDAHULUAN

Sampai saat ini kebutuhan T-shirt merupakan kebutuhan pokok sehingga perkembangan usaha ini sangat menjanjikan khususnya Produk garmen merupakan salah satu komoditi yang memiliki peluang besar untuk dikembangkan. Sehingga untuk menciptakan sebuah produk baru baik desain sehingga menjadi stimulan yang mendorong teknologi untuk melakukan terobosan-terobosan dan penemuan-penemuan baru. . Produksi dalam sebuah organisasi pabrik merupakan inti yang paling dalam, spesifik serta berbeda dengan bidang fungsional seperti: keuangan, personalia, dan lain-lain. Dalam system produksi modern terjadi suatu proses transformasi nilai tambah yang mengubah input bahan mentah menjadi output sebuah produk yang dapat dijual dipasar dengan harga yang kompetitif.

Daya saing industri garmen di wilayah Pasuruan didukung oleh beberapa faktor, antara lain ketersediaan tenaga kerja dan dukungan dari pemda berupa penyediaan lahan dan perizinan (dinperindag.jatengprov.go.id). Pertimbangan utama perusahaan garmen beroperasi di Pasuruan karena ketersediaan tenaga kerja yang melimpah dengan system penggajian borongan yang kompetitif. Selain itu Pasuruan sendiri telah menyiapkan infrastruktur tenaga kerja siap pakai yang dikelola oleh Balai Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dan produk Industri Kecil Menengah (IKM). Setiap tahun, lembaga tersebut Membekali Lebih Dari 500 tenaga kerja dan pada akhir tahun 2015, lembaga telah menyalurkan kurang lebih 1000 orang tenaga kerja siap pakai yang sudah tidak

lagi perlu magang di perusahaan (dinperindag.jatengprov.go.id).

. Oleh karena itu, pengelolaan yang baik dan pengembangan terus-menerus terutama pada fungsi SDM penting dilakukan untuk perkembangan bisnis perusahaan.

Novi Konveksi adalah salah satu perusahaan garmen yang sedang berkembang di Pasuruan, Jawa TengahTimur. Perusa ha a n ini merupakan industri padat karya yang melibatkan banyak tenaga kerja. Kemampuan dan kapasitas SDM perusahaan berperan sangat penting dalam pengembangan bisnis perusahaan Kegiatan usaha yang dilakukan perusahaan bergerak di bidang garmen. Sebagian besar dari produk garment perusahaan ini telah dipasarkan bukan hanya di pasuruan saja tetapi sudah merambah ke luar wilayah pasuruan..

Dalam menjalankan kegiatan usahanya Novi Konveksi dihadapkan pada fungsi sumber daya manusia perusahaan. Hal tersebut berdampak pada kinerja bagian produksi yang menjadi terhambat karena minimnya tenaga kerja maupun perekrutan tenaga kerja yang belum memiliki pengalaman. Selain itu, persoalan *turnover* juga berdampak biaya operasional perusahaan. Sehingga secara keseluruhan kegiatan usaha perusahaan menjadi kurang efektif dan efisien.

. Berdasarkan latar belakang masalah diatas , sehingga rumusan masalah yang dapat

ditemukan adalah: Bagaimana pengelolaan usaha, situasi dan kondisi eksternal, analisis SWOT , dan alternatif strategi pengembangan usaha garmen pada Novi Konveksi.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menganalisis pengelolaan usaha, situasi dan kondisi eksternal, melakukan analisis SWOT serta merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha garmet pada Novi Konveksi.

2. Landasan Teori

analisis pengelolaan usaha dan lingkungan eksternal. Dari analisis tersebut maka dapat diidentifikasi komponen- komponen dalam analisis SWOT. Penggunaan matriks SWOT untuk mengembangkan empat komponren strategi yang bisa menentukan strategi yang cocok bagi perusahaan. Strategi pengembangan tersebut kemudian diterapkan dengan menetapkan tujuan dan kebijakan perusahaan.

Pekerjaan yang dilakukan oleh para manajer pada saat mereka mengelola perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam kelompok-kelompok tugas yang memiliki tujuan yang disebut sebagai fungsi manajemen (Solihin, 2009, p. 4).

Fungsi dari suatu organisasi atau perusahaan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber - sumberdaya untuk menghasilkan barang atau jasa disebut fungsi operasi (Pontas M Pardede, 2007,12)

Menurut G.R.Terry, fungsi manajemen dapat diklasifikasikan menjadi empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. (dalam Purwanto, 2006,43).

Dalam organisasi perusahaan yang konvensional, bidang-bidang fungsional yang utama adalah bidang keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi serta pemasaran (Umar, 2005, 8).

Pemasaran berfokus pada empat aktivitas yang disebut *marketing mix*, yaitu *product*, *pricing*, *place(distribution)*, *promotion* (Griffin & Ebert, 2006, p. 274-275). Selain empat aktivitas tersebut, pemasaran juga harus menjelaskan mengenai konsep *segmentation*, *targeting*, *positioning* atau STP (Griffin & Ebert, 2006,,276).

Fungsi manajemen operasi dibagi menjadi tiga yaitu perencanaan operasi, penskeduln operasi, dan pengawasan operasi (Griffin & Ebert, 2006). Manajemen dapat dikelompokkan atas empat bagian utama, yaitu manajemen sumberdaya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi produksi (Pontas M.Pardede,2007, 13)

Salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman adalah analisis struktur industri atau yang lebih

dikenal dengan model *five force* dari Michael Porter. Porter menyebutkan adanya lima kekuatan persaingan dalam suatu struktur industri, yaitu: *the entry of new competitors (potential entrants)*, *the threats of substitutes (subtitutes)*, *the bargaining power of buyers (buyers)*, *the bargaining power of suppliers (suppliers)*, and *the rivalry among the existing competitor* (dalam Solihin,209, p.42).

Komponen-komponen dari analisis SWOT terdiri dari *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threath* (Waters , 2001, p.31). Penggunaan matriks SWOT yang merupakan *matching tool* dapat membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu (Purwanto, 2006, p. 131):

Tabel 2. Matriks SWOT

Internal Eksternal	<i>Strengths</i> (Kekuatan)	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)
	<i>Strategi SO</i> (<i>Strenghts-Opportunity</i>)	<i>Strategi WO</i> (<i>Weaknesses-Opportunity</i>)
<i>Opportunities</i> (Kesempatan)	strategi yang digunakan perusahaan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang muncul.	strategi yang digunakan perusahaan dengan memahami kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada.
<i>Threat</i> (Ancaman)	<i>Strategi ST</i> (<i>Strenghts-Threats</i>) perusahaan dengan memanfaatkan ntuk mengurangi berbagai ancaman perkembangan perusahaan.	<i>Strategi WT</i> (<i>Weaknesses-Threats</i>) strategi yang digunakan untuk mengantisipasi kelemahan guna untuk menghindari ancaman yang muncul dari berbagai penjurur.

Sumber: Purwanto (2006, p. 131), diolah.

Rancangan strategik (strategic Planning) adalah penetapan suatu acuan atau norma yang dapat digunakan sebagai dasar bagi putusan – putusan hasilnya dimasa depan, melalui pertimbangan atas misi organisasi yang sudah dirumuskan serta keadaan – keadaan lingkungan yang sedang dihadapi(pontas M Pardede, 2007, 37)

Strategi kepemimpinan harga akan sangat efektif dalam kondisi: persaingan harga antar penjual pesaing sangat ketat, produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual, ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk, sebagian

besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama, pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah, pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan, pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah (David, 2009, p. 277).

Strategi fokus menarik di dalam kondisi sebagai berikut: ketika ceruk pasar target besar, industri memiliki banyak ceruk dan segmen yang berbeda, tidak banyak pesaing berusaha berspesialisasi di segmen target yang sama (David, 2009, p. 280-281).

Proses berikutnya adalah penerapan strategis yang dilakukan dengan menetapkan tujuan tahunan dan kebijakan pada masing-masing divisi atau fungsi bisnis (David, 2009). Tujuan tahunan penting bagi penerapan strategi karena merupakan landasan untuk alokasi sumber daya, merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan kearah pencapaian tujuan jangka panjang, dan menetapkan prioritas organisasional (David, 2009, p. 389).

3. Metode Penelitian

Metode yang di gunakan kali ini jenis penelitian kualitatif deskriptif (studi kasus) karena peneliti akan menganalisa hasil observasi pada perusahaan yang berbentuk fakta secara menyeluruh sehingga diharapkan nantinya akan menghasilkan rencana strategi pengembangan usaha pada perusahaan terutama pada fungsi sumber daya manusia.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer. Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data penelitian dengan cara melakukan pengukuran. Ada juga yang menyatakan bahwa instrumen penelitian merupakan pedoman tertulis tentang wawancara, atau pengamatan, atau daftar pertanyaan yang dipersiapkan untuk mendapatkan informasi dari responden (gulo.2005,123). Menurut sugiyono (2010:102) instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dengan dipakainya pengukuran akan diperoleh data yang obyektif yang diperlukan untuk menghasilkan kesimpulan penelitian yang objektif pula. Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini maka digunakan teknik wawancara.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi

peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel (Umar, 2003, p. 139). Teknik yang digunakan *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu terhadap karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian (Kuncoro, 2003, p. 119). Nara sumber yang memiliki pengetahuan atas informasi yang dibutuhkan mulai dari manager sampai karyawan.

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis interaktif dari model Miles dan Huberman. Langkah- langkah analisis data (Sugiyono, 2011) yaitu mereduksi data, menyajikan data dan penarikan kesimpulan. Metode pengujian data menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan yang dilakukan perusahaan berdasarkan fungsi bisnis yang ada, yaitu:

1. Pemasaran *Planning*

Novi Konveksi telah mentargetkan pada divisi marketing untuk selalu memperoleh order yang maksimal minimal sesuai target perusahaan. Oleh karena itu dilakukan dengan cara menjalin kerjasama yang baik dengan kolega serta mempertahankan kualitas produk. Target penjualan yang ditentukan oleh direktur perusahaan sebesar 6 juta rupiah dalam sehari. Novi Konveksi juga memiliki strategi perusahaan panjang yaitu memperluas daerah pemasarannya baik dipasar domestic wilayah pasuruan maupun luar kota dengan target yang lebih luas.

Organizing

Dalam menjalankan roda perusahaan maka manager pemasaran memiliki peran penting dalam mengatur aktivitas pemasaran baik dalam mencari order, manajer pemasaran dibantu oleh 3 staff pemasaran. Manajer pemasaran memetakan wilayah – wilayah mana yang akan di datangi . dalam hal ini Sistem pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah dengan sistim langsung to target yaitu mendatangi langsung perusahaan - perusahaan yang membutuhkan baju atau kaos seragam atau toko garmen yang

merupakan calon pembeli ataupun pelanggan perusahaan.

Actuating

Direktur Novi Konveksi memberikan pengarahan pada semua manajer baik manajer produksi dan manajer pemasaran, khususnya untuk manajer pemasaran di beri arahan mengenai cara mengenalkan produk yang ditawarkan perusahaan baik garmen yang bermotif sablon atau bordir, cara berkomunikasi yang baik dengan pembeli dan untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Kemudian manajer pemasaran diharapkan mampu untuk melatih para staf pemasaran. Atas usaha yang dilakukan staff pemasaran serta untuk memotivasi mereka agar dapat bekerja lebih giat, direktur Novi Konveksi memberikan umpan balik berupa reward apabila target yang diharapkan dapat terpenuhi atau reward tersebut diberikan jika staff pemasaran mendapatkan order dengan harga yang bagus dari pelanggan.

Controlling

Pengontrolan yang dilakukan direktur pada divisi produksi dalam hal hasil produksi baik jahitan bablonan dan rejek yang muncul dan untuk manajer pemasaran adalah dengan laporan lisan dari manajer pemasaran, melakukan evaluasi laporan penjualan sebulan sekali, dan juga memantau langsung lewat pelanggan. Sedangkan pengontrolan yang dilakukan manajer pemasaran terhadap staff pemasaran dilakukan setiap hari dari catatan order ataupun menghubungi pelanggan lewat telepon untuk memastikan order.

2. Keuangan

Planning

Divisi keuangan dibentuk dengan tujuan untuk mencatat, mengatur dan menganalisa keuangan perusahaan sehingga kondisi keuangan dapat diketahui. Dalam perencanaan keuangan, perusahaan memiliki rancangan anggaran pada masing-masing divisi yang ada dalam perusahaan.

Organizing

Dalam menjalankan fungsi keuangan perusahaan, pengaturan aktivitas keuangan dipimpin oleh seorang manajer keuangan atau admin. Dalam menjalankan tugasnya, manajer keuangan dibantu oleh 1 staff admin. yang mengatur pemasukan dan pengeluaran secara terpisah.

Actuating

Manajer keuangan memberikan pengarahan mengenai model sistem pengajuan anggaran biaya yang akan digunakan untuk pengeluaran perusahaan baik pengeluaran untuk proses produksi, pemasaran.

Controlling

Pengontrolan keuangan dilakukan secara rutin oleh manajer keuangan. Manajer keuangan mengecek data pemasukan dan pengeluaran yang dibuat oleh staff admin setiap hari. Direktur Novi Konveksi dibantu oleh kepala pabrik melakukan kontrol minimal secara kontinyu sebulan sekali berdasar laporan keuangan perusahaan.

3. Produksi dan Operasional

Planning

Divisi produksi dan operasional memiliki sasaran yaitu dalam hal kualitas dan kuantitas produk. Untuk menyelesaikan proses produksi sesuai target maka harus ada job diskripsi yang jelas tetapi karena terkadang terjadi human error maka staff produksi terkadang harus bekerja ekstra atau lembur. Selain itu perusahaan juga melakukan kedisiplinan salah satunya dalam kehadiran yaitu menggunakan absensi dengan menggunakan finger print sehingga dapat diketahui staff mana yang sering terlambat harpannya agar proses produksi berjalan dengan lancar sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Organizing

Saat ini perusahaan memiliki 30 staff produksi dan operasional. Manajer produksi dan operasional membagi kerja divisi produksi dan operasional menjadi 3 bagian yaitu divisi produksi dan operasional terbagi atas bagian *cutting*, bagian *painting*, dan bagian proses produksi(*assembling*).

Actuating

Manajer produksi dan operasional memberikan pengarahan kepada masing-masing kabag produksi untuk memproduksi sesuai dengan pesanan dari pelanggan. Kemudian masing-masing kabag produksi memberi pengarahan pada staff produksi.

Controlling

Pengontrolan yang dilakukan direktur pada divisi produksi dan operasional adalah dengan laporan baik ucapan dan tulisan dari manajer

produksi dan operasional, serta melakukan evaluasi laporan produksi sebulan sekali. Pengontrolan juga dilakukan manajer produksi dan operasional terhadap staff produksi dilakukan setiap hari. Pengendalian dilakukan dengan pengawasan secara langsung agar mengurangi kesalahan dan kinerja yang kurang baik pada staff produksi.

4. Sumber Daya Manusia / HRD Planning

Target perusahaan pada fungsi SDM adalah meningkatkan kinerja karyawan dan memiliki karyawan yang mempunyai rasa memiliki pada perusahaan. Perencanaan yang dilakukan bagian HRD antara lain menganalisis produktivitas pekerjaan. Bagian HRD akan menganalisa kebutuhan karyawan pada setiap divisi dalam perusahaan. Proses perekrutan dilakukan dengan membuat pengumuman di dalam perusahaan, dari karyawan itu sendiri, iklan di koran. Bagian HRD akan menyeleksi berkas lamaran yang masuk dan bagi calon karyawan yang sesuai dengan kualifikasi calon karyawan tersebut dipanggil dan akan diseleksi kembali oleh melalui wawancara.

Organizing

Pengaturan aktivitas SDM dalam perusahaan dikelola oleh seorang manajer HRD. Dalam menjalankan tugasnya, manajer HRD hanya bekerja sendiri karena tidak memiliki staff HRD. Namun manajer HRD bekerja sama dengan divisi produksi dan operasional, pemasaran dan keuangan dalam merekrut, menyeleksi dan mengevaluasi kinerja karyawan.

Actuating

Kepada karyawan baru, manajer HRD akan memberikan pengarahan tentang peraturan perusahaan secara umum serta menjelaskan tugas dan tanggung jawab yang akan mereka emban. Manajer pada tiap divisi akan menjelaskan lebih rinci mengenai cara kerja divisi mereka. Dalam menjalankan tugasnya, divisi HRD masih mengalami hambatan yaitu banyaknya *turnover* karyawan perusahaan terutama pada karyawan bagian produksi. Beberapa faktor penyebab tingginya tingkat *turnover* pada bagian produksi antara lain adalah pekerjaan yang terlalu berat karena seringnya lembur, karyawan yang tidak betah karena kurang cocok dengan teman kerja, dan juga mendapat penawaran upah lebih tinggi di perusahaan lain. Dalam mengatasi hal tersebut perusahaan masih belum memberikan upaya maksimal dan tindakan lebih lanjut.

Controlling

Pengontrolan yang dilakukan manajer HRD pada karyawan perusahaan dilakukan melalui pengamatan pada kedisiplinan yaitu melalui jadwal absensi baik kehadiran, keterlambatan, ijin sakit, ataupun tanpa keterangan. Untuk pengontrolan kinerja karyawan, manajer HRD dibantu oleh para manajer pada masing- masing divisi perusahaan. Para manajer melakukan pengamatan dan mengawasi staff nya masing- masing.

Alat yang digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan dalam penelitian ini adalah model *Five Force* dari Michael Porter, yaitu:

1. Ancaman Pesaing Baru ataupun lama (*Barriers to Entry*)

Industri yang dimasuki perusahaan garmen ini termasuk dalam industri dengan skala ekonomi besar. Produk yang dihasilkan perusahaan ini sangat bergantung pada permintaan pelanggan. Perusahaan memproduksi satu jenis desain sablon dalam jumlah yang banyak untuk mengurangi biaya produksi dan sulitnya dalam proses pembuatan karena dilakukan secara manual. Oleh karena itu perusahaan menetapkan batas minimum order pada pelanggan.

Diferensiasi Produk

Sablon yang dihasilkan perusahaan memiliki keunggulan dalam hal kualitas. Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan berbeda dengan kualitas produk yang ditawarkan oleh perusahaan lain karena perbedaan dari proses produksi, desain dan penggunaan bahan baku. Teknik pengerjaan sablon secara manual memiliki lebih banyak variasi tinta dan dapat menyesuaikan aneka bahan kaos dibandingkan dengan sablon digital. Dalam hal ini kemampuan SDM sangat mendukung dalam penentuan kualitas hasil produksi perusahaan karena seluruh proses produksi menggunakan ketrampilan SDM.

Kebutuhan Modal

Modal yang dibutuhkan untuk membangun sebuah bisnis sablon ini cukup besar yaitu senilai 1,5 milyar rupiah. Modal tersebut mencakup biaya untuk pembelian alat-alat sablon, biaya untuk membeli lahan, biaya pembangunan pabrik, dan pembelian bahan baku. Pendatang baru yang

memiliki modal kecil akan kesulitan untuk membangun perusahaan ini.

Akses ke saluran Distribusi

Perusahaan membuat produk sesuai dengan permintaan pelanggan. Pelanggan dari luar kota biasanya langsung datang ke perusahaan untuk melakukan order dalam skala besar khususnya pada momem – momen tertentu seperti mendekati hari besar kegiatan pemilu dan banyak lagi, staff pemasaran biasanya langsung mendatangi pelanggan dan sudah memiliki hubungan dan kepercayaan besar pada Novi Konveksi. Jadi pesaing agak kerepotan masuk dalam industri ini karena sebagian besar akses saluran distribusi telah dikuasai perusahaan maupun perusahaan yang telah ada.

Kebijakan Pemerintah

Peraturan pemerintah sudah cukup jelas yaitu peraturan yang mengatur tentang perdagangan salah satunya perusahaan harus memiliki SIUP (Surat Ijin Usaha Perusahaan),dan juga menjalankan kewajiban sebagai warga negara yang baik yaitu untuk membayar pajak. Berdasarkan informasi yang di dapat dari narasumber, cukup mudah untuk memperoleh SIUP tersebut. Selama ini perusahaan juga telah membayar pajak dengan benar dan tepat waktu sehingga tidak ada masalah sama sekali. Jadi kebijakan pemerintah tidak begitu menjadi penghalang bagi pendatang baru karena cukup mudah untuk memperoleh ijin usaha.

3. Ancaman Produk Pengganti (Determinants of Substitution Threat)

Hingga saat ini perusahaan belum menemukan produk pengganti pada industri lain. Menurut narasumber, produk yang mungkin dapat menggantikan khususnya painting dari sablon yang dihasilkan perusahaan saat ini adalah sablon digital dan DTG.Walaupun sama-sama sablon, cara kerja yang digunakan berbeda sehingga karakteristik hasil sablon pun berbeda. Sablon manual adalah cara sablon yang menggunakan peralatan seperti *screen*, raket dan lainnya yang sebagian besar proses penyablonannya masih menggunakan keahlian manusia yang mengerjakannya. Sedangkan sablon digital adalah teknik sablon yang menggunakan mesin berupa printer untuk mencetak gambar serta mesin *press* agar gambar melekat pada kaos.

Dan DTG adalah teknik sablon dengan menggunakan *printer* khusus yang bisa mencetak tinta langsung ke kaos. Tinta yang dipergunakan pun adalah tinta khusus yang bisa disebut tinta tekstil sehingga dapat langsung diaplikasikan ke kaos tetapi harganya cukup mahal dan membutuhkan perawatan ekstra..

Berdasarkan perbandingan tersebut, Perusahaan masih mengandalkan desain baju atau pun kaos dengan menggunakan sablon manual karena dari kedua jenis teknik penyablonan baik yang manual ataupun yang digital memiliki kelebihan dan kelemahan yang berbeda. Jadi dapat disimpulkan bahwa keputusan untuk menggantikan sablon manual dengan sablon digital dan DTG tergantung pada selera dan keinginan pembeli. Pembeli yang berorientasi pada *mass* produk dan kualitas, biasanya lebih memilih sablon manual. Namun perusahaan harus tetap mewaspadaai ancaman produk pengganti karena perkembangan teknologi yang pesat mungkin mesin - mesin sablon digital maupun DTG memperbaiki kekurangan-kekurangannya dan menggantikan peran sablon manual.

4. Kekuatan Penawaran Pembeli (Determinants of Buyer Power)

Semua pelanggan Novi Konveksi melakukan sistim order dalam jumlah besar karena perusahaan memiliki batas minimum order dan target. Dengan sistem Semakin besar order yang dilakukan maka harga yang diberikan perusahaan juga lebih rendah karena biaya per unit menjadi berkurang. Dalam hal ini mendorong pelanggan untuk melakukan pesanan dalam jumlah besar. Kebanyakan pelanggan Novi Konveksi adalah perusahaan swasta ataupun instansi pemerintahan dan juga toko – toko yang mana produk tersebut akan dijual kembali pada konsumen.

Produk Standar

Produk yang diproduksi oleh perusahaan merupakan produk yang memiliki kualifikasi standar yang lebih tinggi dengan perusahaan garmen lain. Sehingga pelanggan yang memperhatikan kualitas tidak terlalu bermasalah dengan harga.

Biaya Pengalihan

Biaya yang dibutuhkan pelanggan untuk berpindah pada pemasok lain terbilang kecil, karena harga yang ditawarkan perusahaan jauh lebih mahal dari pesaing. Namun

pelanggan sudah sangat loyal dengan perusahaan serta merupakan rekan kerja pemilik. Hal ini membuat pembeli sulit untuk beralih kepada pemasok lain yang belum tentu dapat menjamin produk sesuai dengan selera dan keinginan pelanggan.

Sensitifitas Harga

Target perusahaan adalah kalangan kelas menengah dan menengah ke atas, yang mana kultur pelanggan sudah terbentuk dan produk sudah memiliki *brand* atas produknya atau standar kualitas yang tinggi. Oleh sebab itu laba yang didapatkan pelanggan dari penjualan produknya cukup tinggi. Sensitifitas terhadap harga pun berkurang karena pelanggan lebih mengutamakan kualitas.

5. Kekuatan Penawaran Pemasok (Determinants of Supplier Power)

Perusahaan memiliki dua pemasok utama, yaitu perusahaan kain dan perusahaan obat sablon. Untuk perusahaan tekstil banyak yang ingin mensuplay terhadap perusahaan ini dikarenakan belum ada catatan hitam baik tentang komplain ataupun tentang, namun karena ada unsur kepercayaan sehingga perusahaan telah lama bekerja sama dan menjadi mitra salah satu perusahaan kain khususnya garmen. Sedangkan untuk pemasok bahan obat sablon masih dikatakan sedikit yang membidangi dalam industri ini. Tidak banyak pabrik yang dapat memproduksi bahan obat sablon dengan mutu yang tinggi.

Pemasok Dapat Berintegrasi ke Depan

Kemungkinan pemasok untuk berfikir ke depan sangat kecil karena pemasok tidak mempunyai keahlian dalam bidang sablon baik mengenai teknik kerja, alat-alat yang digunakan, serta SDM yang terampil. Oleh sebab itu pemasok lebih memilih untuk fokus pada bidangnya yaitu membuat obat sablon maupun kain.

Analisis *SWOT* digunakan untuk menganalisis kondisi perusahaan baik internal maupun eksternal dalam kondisi saat ini. Mengetahui dengan pasti peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal perusahaan serta memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal, dapat membantu menciptakan dan merumuskan strategi secara tepat. Analisis *SWOT* pada Novi Konveksi adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Analisis SWOT Novi Konveksi		
INTERNAL	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
EKSTERNAL	1.kualitas produk lebih diunggulkan 2.Perusahaan memiliki anggaran modal yang cukup besar. 3.Perusahaan memiliki SDM yang terampil. 4. pangsa pasar cukup luas 5. pengenalan merek sudah di akui konsumen 6.Perusahaan memiliki pelanggan yang fanatik.	1.Adanya Kesalahan dalam proses produksi. 2.Tingginya <i>turnover</i> karyawan. 3. SDM masih terbatas 4.Kapasitas produksi penuh. 5.Biaya operasional cukup tinggi. 6. sistem penggajian masih konvensional
OPPORTUNITY (O)	STRATEGI SO 1.Dengan kualitas produk yang unggul, perusahaan berpotensi untuk memperluas pasar. (S1,O1,O2) 2.Dengan modal yang cukup besar, perusahaan dapat memperbesar kapasitas produksi sehingga dapat memenuhi permintaan pasar dan pelanggan baru. (S2,O1,O2)	STRATEGI WO 1.Mengurangi rejek sehingga mampu untuk meningkatkan permintaan. (W1, O1) 2.Mengurangi <i>turnover</i> karyawan, untuk dapat memenuhi permintaan pasar. (W2, O1) 3.mampu meningkatkan kapasitas produksi sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. (W4,O1)

THREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. muncunya berbagai model deesain. 2. sebagian besar pembelinya adalah instansi swasta dan instansi pemerintah produk perusahaan. 3. Biaya pengalihan kecil. 4. Perusahaan pesaing merebut karyawan perusahaan.	1. Dengan meingkatkan kualitas sehingga mampu menjaga loyalitas pelanggan, agar perusahaan dapat mempertahankan pelanggan sehingga tidak berpindah pada barang substitusi. (S4,T1) 2. Dengan adanya kualitas yang tinggi dengan SOP yang jelas dan mempertahankan SDM yang terampil, pelanggan akan tetap memilih produk perusahaan. (S2,S3, T2,T3)	1. Memiliki kapasitas yang memadai agar pelanggan tidak beralih pada produk substitusi. (W3,T1) 2. Meminimalkan biaya tetap per unit dan mengurangi produk gagal untuk memperbesar biaya pengalihan. (W1, W4,T3) 3. Mempertahankan karyawan agar pesaing tidak dapat mengambil alih karyawan perusahaan yang sudah ahli. (W2,T4)

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan analisis SWOT diatas maka dapat disimpulkan strategi alternatif sebagai berikut:

Strategi SO

- Dengan kualitas produk yang tinggi, perusahaan mampu untuk bersaing dan mampu tuk menyebarkan sayap pangsa pasar (S1, O1,O2). Perusahaan bisa mempromosikan dan menjual produk ke pelanggan- pelanggan baru baik di dalam maupun di luar daerah pemasaran yang saat ini menjadi target pasar. dapat menggugah minat calon pembeli untuk membeli produk perusahaan Dengan menciptakan inofasi baru khususnya mengenalkan keunggulan kualitas sablon yang mungkin belum diketahui oleh calon pembeli yang potensial. Sehingga perusahaan mampumendapatkan pelanggan baru dan dapat di pastikan perusahaan mendapatkan pasar yang lebih luas lagi.
- Dengan memiliki modal yang cukup besar, perusahaan dapat memperbesar kapasitas produksi sehingga berapaun permintaan pasar dapat (S2,O1,O2). Untuk memenuhi permintaan pasar yang menunjukkan teren yang terus meningkat, maka perusahaan perlu meningkatkan kapasitas produksi. Dengan modal yang dimiliki, perusahaan dapat menambah kapasitas mesin produksi dan beberapa alat produksi lainnya seperti

sablon serta merekrut lebih banyak karyawan.

Strategi ST

- Dengan menjaga hubungan baik dengan pelanggan, perusahaan bisa mempertahankan pelanggan agar tidak berpindah pada barang substitusi (S4,T1). Selalu menjaga kualitas produk, kesesuaian dengan yang dipesan, dan mampu menyelesaikan order dengan tepat waktu, membuat pelanggan merasa puas dan memiliki kepercayaan pada perusahaan. Oleh karena itu pelanggan tidak akan dengan mudah untuk berpaling apalagi menghianati pada barang substitusi yang belum tentu dapat memberikan kepuasan dan kepercayaan seperti yang dilakukan perusahaan.
- Dengan adanya kualitas yang unggul dan mempertahankan SDM yang terampil, pelanggan akan tetap memilih produk perusahaan (S2,S3, T2,T3). Kualitas yang dimiliki perusahaan belum tentu dimiliki oleh perusahaan lain. Perusahaan harus menjaga kualitas dilakukan dengan cara terus meningkatkan standar kualitas perusahaan perusahaan tetap unggul agar tidak dapat digantikan oleh barang substitusi. SDM yang dimiliki perusahaan juga sangat menentukan kualitas produksi perusahaan. Oleh karena itu karyawan yang ada di perusahaan diharapkan betah bekerja di perusahaan dengan meningkatkan kompensasi.

Strategi WO

- meminimumkan defec atau produk cacat sehingga mampu meningkatkan hasil produksi sehingga targer permintaan bias tercapai (W1, O1). Hal ini dapat dilakukan upaya – upaya yang dilakukan dengan memberikan pelatihan - pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kreativitas karyawan. Sehingga upaya penekanan biaya di bagian produksi dapat tercapai dan dialokasikan pada biaya pemasaran perusahaan.
- Mengurangi turnover karyawan, untuk bisa memenuhi permintaan pasar (W2, O1). Untuk memenuhi permintaan pasar yang semakin meningkat, maka perusahaan wajib berusaha mempertahankan karyawan yang produktif. Hal ini dapat dilakukan dengan cara

membuat karyawan betah dan senang bekerja di perusahaan seperti menciptakan budaya kerja yang mengasyikkan dan mengurangi jam lembur. Sehingga proses produksi berjalan lancar yang mengakibatkan tingkat produksi perusahaan meningkat.

3. Memenuhi permintaan yang meningkat untuk menutup biaya tetap (*W4,O1*). Proses produksi dapat berjalan semakin efisien apabila perusahaan dapat mengoptimalkan kapasitas perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus tetap menjaga hubungan baik dengan pelanggan, serta menjangkau pembeli-pembeli potensial yang belum mengenal produk perusahaan. Sehingga meningkatnya permintaan dalam industri, diikuti dengan order pelanggan perusahaan yang juga meningkat. Sehingga biaya tetap perusahaan yang cukup besar dapat tertutup dan biaya produksi per unit pun menjadi turun.

Strategi WT

1. Memiliki jumlah pelanggan yang cukup banyak sehingga tidak beralih pada produk substitusi (*W3,T1*). Apabila kapasitas pesanan sudah penuh atau tidak mencukupi, perusahaan tidak mampu lagi menerima order dari pelanggan lain. Hal ini akan memberi kesempatan pembeli untuk pindah pada produk lain. Oleh sebab itu perusahaan harus memiliki kapasitas produksi sesuai dengan permintaan berapapun kebutuhannya. Perusahaan wajib memprediksi kebutuhan kapasitas secara rinci untuk tahun-tahun berikutnya, dengan merencanakan kebutuhan karyawan ataupun alat-alat produksi.
2. Meminimalkan biaya tetap per unit dan mengurangi produk gagal untuk memperbesar biaya pengalihan (*W1,W4,T3*). Dengan upaya untuk mengurangi produksi produk gagal, perusahaan dapat meminimalisir biaya produksi. Melakukan bintek dan menyeleksi secara transparan agar karyawan dapat menguasai teknik produksi maupun kondisi kerja dan meningkatkan ketelitian sehingga kerusakan produk dapat berkurang. Selain itu perusahaan harus mampu memperoleh order sesuai target yang ditentukan oleh manajemen guna memenuhi kapasitas perusahaan, perusahaan dapat memberikan harga yang lebih rendah dan bersaing dengan begitu proses produksi menjadi efisien agar biaya produksi per unit dapat ditekan dan perusahaan dapat mampu

memberikan harga yang lebih ringan dan bisa bersaing dengan produk lain.

3. Memperkuat pondasi karyawan agar pesaing tidak dapat merebut karyawan dan beralih keperusahaan lain (*W2,T4*). Tingginya tingkat *turnover* karyawan memberikan peluang bagi pesaing untuk mendapatkan karyawan yang dimiliki perusahaan dengan memberikan upah yang lebih besar. Sehingga perusahaan mendapatkan tantangan untuk mempertahankan karyawan dengan cara memberikan motivasi, baik dengan meningkatkan kompensasi secara finansial maupun nonfinansial agar karyawan setia pada perusahaan.

Formulasi strategi alternatif perusahaan yang telah dikembangkan oleh penulis sebagai salah satu strategi yang tepat untuk digunakan oleh perusahaan ini adalah Strategi Diferensiasi Tipe 3. Hal ini dikarenakan oleh ciri-ciri yang dimiliki oleh Novi Konveksi sesuai dengan kriteria berikut :

1. Ketika ada banyak cara untuk mendiferensiasi produk atau jasa dan banyak pembeli memandang perbedaan ini sebagai sesuatu yang memiliki nilai. Jenis kain dan tinta sablon manual yang sangat bervariasi. Sehingga dengan model bahan dasar yang dapat menghasilkan desain yang beraneka ragam. Jenis tinta manual juga bisa menyesuaikan pada aneka bahan kain sehingga produk garmen yang dihasilkan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dari segi bahan maupun warna.
2. Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli beraneka ragam.
Kebutuhan konsumen beraneka ragam, karena produk garmen yang bervariasi dari jaket olahraga, jaket *casual*, seragam, kaos, trining, topi kemeja dan sebagainya. Sehingga media kain yang digunakan pun beraneka ragam dimana sablon manual dapat memenuhi kebutuhan sablon pada produk-produk tersebut.
3. Ketika tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan diferensiasi serupa. Hanya sedikit perusahaan yang mampu bertahan menggunakan teknik sablon manual untuk memproduksi sablonnya. Kebanyakan usaha garmen saat ini menawarkan *painting*nya dalam bentuk sablon digital dimana teknik pengerjaan sudah menggunakan mesin *printing* yang dianggap lebih praktis, mudah dan cepat.

- Tetapi sablon yang dihasilkan belum mampu menandingi sablon yang manual.
4. Ketika perkembangan teknologi berlangsung secara cepat dan kompetisi terjadi di seputar fitur-fitur produk yang berubah dengan pesat. Kemajuan teknologi membuat perubahan pada usaha bidang garmen. Sebagian besar usaha garmen khususnya painting menggunakan sablon menawarkan sablon digital atau *DTG* dimana teknik pengerjaan dianggap lebih praktis, tidak memerlukan banyak waktu dan tenaga. Perusahaan lebih memilih untuk bertahan pada sistem sablon manual karena walaupun teknik sablon yang sulit dan tidak praktis, hal ini membuat produk perusahaan memiliki keunggulan.

Tujuan Divisi Sumber Daya Manusia

1. Meningkatkan efisiensi kinerja karyawan perusahaan.
2. Memiliki karyawan yang setia dan loyal terhadap perusahaan dengan mengurangi *turnover* karyawan yang terjadi pada perusahaan.

Kebijakan yang mendukung:

1. Membuat strategi perencanaan kebutuhan karyawan lebih detail.
Kebijakan ini dilakukan dengan memperkirakan kebutuhan karyawan dalam beberapa bulan mendatang dan memperkirakan *turnover* yang terjadi. Hal ini bertujuan agar perusahaan tidak mengalami kekosongan jabatan dalam beberapa waktu. Sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan lancar seperti biasa dan karyawan tidak perlu lembur sampai malam.
2. Memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.
Kebijakan ini bertujuan agar karyawan perusahaan dapat terus meningkatkan kreativitas dan kemampuannya untuk menciptakan produk yang lebih baik serta dapat meminimalkan kesalahan yang terjadi selama proses kerja. Perusahaan dapat mendatangkan narasumber yang berkompeten dibidangnya dan berpengalaman untuk melakukan matrikulasi pelatihan di perusahaan.
3. Menaikkan upah karyawan.
Kebijakan ini bertujuan agar karyawan tidak mempunyai niat untuk berhenti bekerja dan berpindah ke perusahaan lain yang memberikan iming - iming upah lebih tinggi.

- Kebijakan ini terutama dapat diberikan pada karyawan yang masa kerjanya sudah melebihi dari 4 tahun bekerja di perusahaan ataupun telah memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan. Sehingga karyawan dapat tetap bertahan dan terus memberikan kontribusi kepada perusahaan.
4. Memberikan penghargaan.
Kebijakan ini untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Perusahaan dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki data yang menunjukkan trend kenaikan, karyawan yang paling aktif, karyawan teladan atau nominasi lainnya yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Penghargaan tidak hanya berupa pujian maupun finansial, hadiah, fasilitas tambahan ataupun memasang foto karyawan tersebut di dalam perusahaan sebagai pemenang penghargaan.
5. Meminimalkan lembur.
Kebijakan ini bertujuan untuk mengurangi kejenuhan karyawan. Lembur bukanlah pekerjaan yang diinginkan karyawan maupun perusahaan. Lembur bisa terjadi karena adanya kapasitas yang terbatas dibandingkan dengan volume pekerjaan yang besar. Oleh karena itu lembur yang terjadi terus-menerus maka perusahaan harus mempertimbangkan untuk menambah karyawan lagi sehingga lebih efisien.
6. Membuat suasana lingkungan kerja yang menyenangkan.
Kebijakan ini dibuat agar karyawan betah bekerja di perusahaan sehingga mengurangi kejenuhan karyawan. Menciptakan hubungan antara pemimpin dengan karyawan dan antar karyawan yang harmonis. hubungan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan supaya lebih mengenal satu sama lain, mengetahui kebutuhan karyawan dan mendapatkan kritik saran yang membangun perusahaan. Membuat suasana yang harmonis, tidak terlalu formal namun tetap menjaga toleransi antar karyawan. Selain itu lingkungan perusahaan yang bersih dan indah akan membuat karyawan lebih nyaman bekerja.
7. Mengadakan acara keluarga
Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kebersamaan, kekompakan dan keakraban

baik dilingkungan pekerjaan ataupun dilingkungan masyarakat sehingga menumbuhkan rasa saling menghargai bersama, sehingga karyawan semakin betah bekerja di perusahaan. Seperti mengadakan kegiatan out bond, family gathering yang sifatnya meningkatkan kebersamaan rasa emosional

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari analisis dan pembahasan mengenai perusahaan Novi Konveksi, maka dapat disimpulkan bahwa Novi Konveksi menggunakan sistim *planning, organizing, actuating, controlling*. Strategi bisnis Novi Konveksi mencakup dari pemasaran, keuangan/ administrasi, produksi dan operasional ,dan sumber daya manusia (*HRD*). Permasalahan yang terjadi pada Novi Konveksi ini yaitu sedikit ada permasalahan pada bagian sumber daya manusia mengenai *turnover* karyawan perusahaan.

Pada lingkungan eksternal, terdapat 5 kekuatan persaingan di dalam industri. Pendatang baru tidak menjadi ancaman besar bagi Novi Konveksi. Pengaruh yang ada saat ini yaitu kebutuhan modal yang cukup besar, jaringan distribusi saat ini sudah memiliki kekuatan yang cukup besar sehingga memiliki keunggulan produk yang tidak bisa ditiru. Anggaran biaya yang tinggi memacu perusahaan ini bersaing mendapatkan dan mempertahankan pelanggan. Di sisi lain Perusahaan juga mendapat tantangan yang cukup kuat yaitu dari produk pengganti, yaitu dari sablon digital dan *DTG*. Kekuatan penawaran pembeli yang cukup besar. konsumen yang melakukan transaksi order dalam kapasitas cukup besar terutama pelanggan-pelanggan utama perusahaan dan instansi pemerintahan, mereka memiliki kemampuan untuk menekan harga produk melalui proses negosiasi. Namun hal itu diimbangi peranan besar perusahaan dalam membeli produk pemasok dan adanya hubungan persahabatan antara pemilik dengan pemasok.

Dengan menggunakan analisis *SWOT*, Novi Konveksi dapat mengetahui permasalahan internal dan eksternal dalam perusahaan. *Strenght (S)*: kualitas produk yang lebih unggul, modal cukup besar, SDM yang terampil dan pelanggan yang loyal. *Weakness(W)*: terdapat produk rusak dalam proses produksi, tingginya *turnover* karyawan, biaya yang cukup tinggi dan operasionalnya. *Opportunity (O)*: permintaan

pasar meningkat dan kesempatan untuk mendapatkan pelanggan yang baru. *Threats (T)*: terdapat produk substitusi, pembeli utama yang membeli hampir sebagian besar produk perusahaan, biaya pengalihan kecil dan perusahaan pesaing merebut karyawan perusahaan.

Alternatif pengembangan usaha pada Novi Konveksi adalah pada bagian sumber daya manusia (*HRD*) yaitu dengan menggunakan strategi diferensiasi (Tipe 3). Visi perusahaan untuk memperoleh laba yang maksimal, memberikan kualitas produk yang terbaik kepada pelanggan perusahaan dan menciptakan image “kekeluargaan” antara pelanggan, pemasok, dan karyawan perusahaan. Sejalan dengan strategi utama dan tujuan jangka panjang perusahaan, divisi sumber daya manusia (*HRD*) memiliki tujuan tahunan yaitu meningkatkan kinerja karyawan serta mengurangi *turnover* karyawan yang terjadi pada perusahaan. Agar strategi dan tujuan tersebut dapat berjalan dengan baik, diperlukan adanya tindakan kebijakan. Rancangan kebijakan pada bagian *HRD* yaitu membuat perencanaan kebutuhan karyawan lebih rinci, memberikan bintek untuk meningkatkan kemampuan karyawan, menaikkan upah karyawan, memberikan reward, meminimalkan lembur, membuat suasana lingkungan kerja yang menyenangkan, dan mengadakan acara kebersamaan.

DAFTARPUSTAKA

- Pontas,M. Pardede (2007). *Manajemen Operasi dan Produksi*
- Azwar, S. (2005). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelaj
- Bungin, B. (2003). *Metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- David , F.G. (2009). *Manajemen strategis* (12th ed.). (Dono Sunardi,Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen sumber daya manusia* (9th ed.). (Eli Tanya, Trans.). Jakarta: PT Indeks, kelompok Gramedia.
- Dessler, G. (2005). *Manajemen sumber daya manusia* (9th ed.). (Eli Tanya, Trans.). Jakarta: PT Indeks, kelompok Gramedia.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. (2012, june 12). *Ekspor Non Migas (Komoditi)*. Retrieved September 6, 2012, from <http://disperindag.jatengprov.go.id/statistik>

- [/ekspor- impor-jawa-tengah/ekspor-non-migas-komoditi](#)
- Griffin, R.W. & Ebert, R.J. (2006). *Business* (8th ed.). New York: Pearson education Inc.
- Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2001). *Manajemen strategis* (5th ed.). (Julianto Agung, Trans.). Yogyakarta: Andi
- Indonesia. Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. (n.d.). Peran Ekspor Kelompok Hasil Industri Tekstil Terhadap Total Ekspor Hasil Industri. Retrieved September 6, 2012, from <http://www.kemenperin.go.id/statistik/peran.php?ekspor=1>
- Jateng Ambisi Jadi Pusat Garmen. (2012, July 24). Retrieved August 30, 2012, from <http://dinperindag.jatengprov.go.id/read/berita/104-jateng-ambisi-jadi-pusat-garmen>
- Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis & ekonomi*. (Yati Sumiharti & Wisnu Chandra Kristiaji, Eds.). Jakarta: Erlangga.
- Madura, J. (2007). *Introduction to business* (4th ed.). (Ali Akbar Yulianto & Krista, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyana, D. (2004). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nickels, W.G., McHugh, J.M. & McHugh, S.M. (2008). *Understanding business* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2008). *Human resource Management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- Nugraha, D.R. (2012, August 1). Garmen Indonesia Kalahkan Cina di Tingkat Ekspor. Retrieved August 30, 2012, from <http://www.inilahjabar.com/read/detail/1889496/garmen-indonesia-kalahkan-cina-di-tingkat-ekspor>
- Purwanto, I. (2006). *Manajemen strategi*. Bandung: CV Yrama Widya.
- Schermerhorn, J.R. (2000). *Manajemen* (5th ed.). (Parnawa Putranta, Surya Dharma Ginting, Sheelyana Junaedi & Diah Widiastuti, Trans.). Yogyakarta: Andi.
- Schermerhorn, J.R. (2003). *Manajemen* (5th ed.). (Parnawa Putranta, Surya Dharma Ginting, Sheelyana Junaedi & Diah Widiastuti, Trans.). Yogyakarta: Andi.
- Solihin, I. (2009). *Pengantar manajemen*. (Novieta I Sallama Eds.). Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunardi & Prismatiwi, A. (2012). *Bisnis pengantar*. Yogyakarta: CAPS.
- Umar, H. (2003). *Metode riset bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2005). *Evaluasi kinerja perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Waters, D. (2001). *101 Cara meningkatkan kinerja bisnis*. (Gus Gusmanta, Trans.). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen kinerja*. (Ratri Medya & Wisnu Chandra Kristiaji, Eds.). Jakarta: Erlangga