

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Pengelolaan Usaha Bidang Sumber Daya Manusia pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

##### **4.1.1 Gambaran Umum PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

PT Delta Merlin Sandang Tekstil merupakan anak perusahaan dari PT Dunia Tekstil. Pemiliknya bernama Bapak Sumitro. Perusahaan ini memproduksi benang katun dan benang rayon setiap harinya (*spinning*). Secara keseluruhan anak perusahaan seperti PT Delta Merlin Sandang Tekstil di bawah tanggung jawab General Manager. Tetapi asisten general managerlah yang menjadi orang kepercayaan yang dipilih owner untuk mengawasi perusahaan agar senantiasa berjalan dengan baik.

PT Delta Merlin Sandang Tekstil hanya memiliki 4 departemen saja sampai saat ini. Keempat departemen itu antara lain: sumber daya manusia (personalia), produksi dan operasional, keuangan (pembelian dan kasir), dan sistem informasi manajemen. Untuk departemen pemasaran, PT Delta Merlin Sandang Tekstil ikut departemen pusat dalam hal wilayah pengiriman, mengikuti pameran, dll. (Referensi lampiran 2)

Untuk fungsi sumber daya manusia, perusahaan menggunakan tenaga profesional dan anggota keluarga ikut ambil bagian dalam pengelolaan perusahaan. Untuk fungsi produksi dan operasional menggunakan mesin-mesin yang canggih dengan kapasitas tinggi. Sedangkan untuk fungsi sistem informasi manajemen perusahaan menggunakan program yang dinamakan "Sintesa".(Referensi lampiran 2)

Pemasok bahan baku untuk produksi benang berasal dari dalam dan luar negeri. Dari dalam negeri biasanya perusahaan memperoleh pasokan bahan baku dari Purwokerto, Jawa Barat. Sedangkan dari luar negeri berasal dari China. Namun perusahaan sebagian besar mengambil bahan baku dari Purwokerto dikarenakan kualitas bahan baku dalam negeri lebih bagus daripada dari China.

Dalam sistem sumber daya manusianya, perusahaan menggunakan standar ISO bagi para pekerjanya. Standar ISO mengharuskan tenaga kerja dalam perusahaan harus minim lulusan SMA/ sederajat. Sedangkan sistem produksinya perusahaan menggunakan sistem *order by request* dimana perusahaan akan memproduksi benang sesuai dengan permintaan dan kebutuhan pembeli.

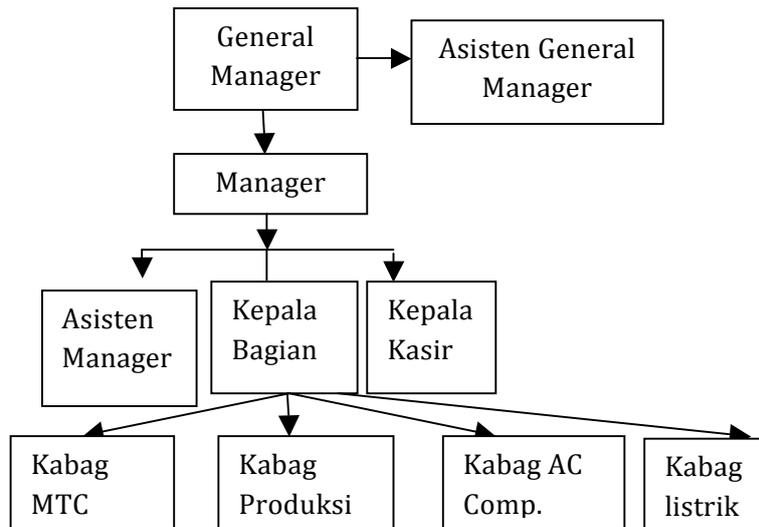
Sampai saat ini jumlah tenaga kerja di PT Delta Merlin Sandang Tekstil berjumlah 1.709 orang. Selain itu mesin-mesin yang digunakan antara lain: mesin *winding* sebanyak 40 mesin (terdiri dari: 25 buah mesin orion, 12 buah mesin *espero*, dan 3 buah mesin *winding* China)

Pengelolaan sumber daya manusia pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di bagi menjadi 3 unit yaitu: Unit A, unit B, dan unit C. Dalam hal penggajian dilihat dari absensi karyawan dan pengontrolan dilakukan dengan program absensi karyawan yang diinput dalam komputer. Apabila karyawan yang tidak masuk kerja harus memiliki keterangan tidak masuk kerja dari dokter ataupun keterangan karena kecelakaan kerja.

*Turnover* karyawan tinggi disebabkan karena adanya standar dari ISO yang minimal harus lulusan SMA dan semakin banyaknya pabrik yang juga membutuhkan tenaga kerja banyak sehingga karyawan atau tenaga kerja tersebut tertarik atau melamar kerja di perusahaan lain yang juga membutuhkan tenaga kerja.

Secara fungsi bisnis di departemen sumber daya manusia sudah berjalan dengan baik, secara keseluruhan tenaga kerja bekerja secara disiplin dan dikatakan jam kerja sudah dimaksimalkan dan dijalankan oleh tenaga kerja secara efektif dan efisien.

## Struktur Organisasi PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta  
Data sudah diolah

Sejak awal berdirinya perusahaan pada tahun 1992, struktur organisasi perusahaan sudah berjalan sesuai dengan bagan di atas. Secara keseluruhan struktur organisasi di atas sudah terorganisir dengan baik. Dalam hal ini struktur organisasi perusahaan merupakan struktur organisasi yang sudah diorganisir oleh pusat.

Untuk struktur organisasi, pemilik diduduki oleh Bapak Sumitro sedangkan general manager diduduki oleh Bapak Thomas dan asisten general manager diduduki oleh Bapak Santoso. Sedangkan manager diduduki oleh Bapak Jati dan asisten manager diduduki oleh Bapak Sriyanto. Kepala bagian diduduki oleh Bapak Teguh, Bapak Yuliadi. Serta kepala kasir yang tidak dapat disebutkan namanya. General manager membawahi manager, asisten manager, kepala bagian, dan kepala kasir. Dalam hal ini asisten general manager melakukan pengawasan terhadap manager, asisten manager, kepala bagian dan kepala kasir agar tidak terjadi penyelewengan. Hasil pengawasan tersebut dipertanggungjawabkan kepada owner atau pemilik. Dalam hal ini tugas asisten general manager yang paling berat karena sewaktu-waktu diminta menemui owner untuk memberikan laporan atau hasil pengawasan di perusahaan harus siap untuk

mempertanggungjawabkan. Segala konsekuensi harus diterima apabila terjadi penyelewengan. Asisten general manager dituntut untuk sanggup menyelesaikan masalah yang ada sampai selesai.

#### **4.1.2 Pengelolaan (Fungsi Manajemen) pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

##### **4.1.2.1 Fungsi Manajemen dalam Bidang Pemasaran pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

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

Menurut Bapak Santoso selaku asisten General Manager pengorganisasian dalam bidang pemasaran di PT Delta Merlin Sandang Tekstil tidak ada kepala bagian pemasaran secara khusus, biasanya general manager atau asisten general manager yang diberikan kesempatan untuk mengikuti pameran di Pekan Raya Jakarta. Pada pusat (PT Dunia Tex) memberikan perintah agar staff atau karyawan inti mengikuti pameran tahunan yang diadakan setahun sekali.

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

Pengontrolan dalam bidang pemasaran PT Delta Merlin Sandang Tesktil dapat dilihat melalui daftar perusahaan *weaving* yang bekerjasama dengan perusahaan.

##### **4.1.2.2 Fungsi Manajemen dalam Bidang Keuangan pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

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

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

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

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

#### **4.12.3 Fungsi Manajemen dalam Bidang Produksi dan Operasi pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

Perencanaan dalam bidang produksi setiap bulan sudah ada target produksi yang diberikan langsung dari pemilik. Dibandingkan dengan target produksi bulan lalu (November 2012), target produksi perusahaan pada bulan Desember 2012 mengalami kenaikan sebesar 10%. Sedangkan perencanaan dalam bidang operasional dilakukan mulai dari tata letak gudang, perusahaan memiliki 4 jenis gudang yaitu: gudang bahan baku, gudang penyimpanan benang, gudang sparepart, dan gudang aval (barang-barang sisa produksi). Menurut kegunaannya gudang bahan baku, gudang penyimpanan benang, dan gudang aval merupakan tempat untuk mendukung proses produksi. Sedangkan gudang sparepart merupakan tempat untuk mendukung proses operasional.

Selain tata letak gudang, ada juga rencana untuk pengaturan masuk keluarnya barang di gudang penyimpanan benang dengan sistem FIFO (*first-in first-out*). Sebenarnya perusahaan juga dapat menerapkan sistem LIFO (*last in first-out*) dikarenakan benang tidak memiliki masa kadaluwarsa. Namun benang yang di simpan di gudang sampai 4 bulan lamanya akan mengalami penurunan kualitas benang itu sendiri.

Perencanaan dibagian operasional yang terakhir yaitu dengan memberlakukan SOP (Standar Operasional Prosedur), yang sudah diberlakukan oleh pemilik sejak lama. Alur SOP yang diterapkan di PT Delta Merlin Sandang Tekstil sebagai berikut: owner ke general manager lalu ke manajer bagian produksi terakhir ke kepala shift. SOP ini adalah pemenuhan akan order owner dalam jangka waktu tertentu.

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

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

Pengontrolan dalam bidang produksi dipantau melalui CCTV saja, sedangkan pengontrolan dalam bidang operasional untuk kepala gudang melakukan *stock opname* setiap satu bulan sekali. Stock opname ini memantau hasil produksi yang masuk ke dalam gudang disesuaikan dengan input data yang

ada di komputer agar tidak terjadi selisih barang. Sedangkan untuk bagian administrasi, pengontrolan dilakukan dengan meminta tanda tangan general manager, asisten general manager, dan bagian kasir apabila ada pengeluaran perusahaan yang berhubungan dengan pengeluaran bagian produksi (seperti: perbaikan lantai di tempat produksi) namun tetap memberikan bukti-bukti yang nyata dalam bentuk foto.

#### **4.1.2.4 Fungsi Manajemen dalam Bidang Sistem Informasi Manajemen pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

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

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

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

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

#### **4.1.3 Fungsi Manajemen dalam Bidang Sumber Daya Manusia pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

Perencanaan dalam bidang sumber daya manusia dalam hal pemberian bonus dilihat dari kinerja para karyawannya dalam berkontribusi untuk kemajuan

perusahaan. Jadi usaha yang dilakukan oleh karyawan akan sebanding dengan apa yang didapatnya. Perusahaan juga memiliki fasilitas jaminan sosial tenaga kerja atau jamsostek yang merupakan suatu kewajiban yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan dan jamsostek merupakan peraturan pemerintah yang wajib dimiliki perusahaan.

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

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

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

Secara umum pengelolaan usaha pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil mengindikasikan secara operasional bisnis dikatakan kompleks karena dalam menjaga keselamatan karyawan, perusahaan sudah memiliki standar keselamatan kerja. (Referensi lampiran 2)

## **4.2 Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

### **4.2.1 Analisa Lingkungan Internal pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

Analisa lingkungan internal pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta, peneliti menggunakan teori fungsional. Teori fungsional mencakup analisa fungsi bisnis pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil yaitu fungsi pemasaran, fungsi sumber daya manusia, fungsi keuangan, fungsi produksi dan operasional, dan fungsi sistem informasi manajemen.

Pada fungsi pemasaran, jangkauan wilayah pengiriman PT Delta Merlin Sandang Tekstil merupakan perusahaan yang bergerak di bidang weaving dari daerah Kebakkramat sampai daerah Jaten untuk wilayah Jawa Tengah. Sedangkan untuk wilayah di luar Jawa Tengah wilayah pengiriman perusahaan diantaranya: Jakarta dan Bandung. Dalam melakukan distribusi barang sampai ke perusahaan weaving, perusahaan dibantu oleh jasa ekspedisi. Biaya ekspedisi untuk 1 bal benang sebesar 7.000 dan 1 truck dapat memuat 50 bal benang. Jadi biaya untuk mengirimkan produk benang ke perusahaan weaving sebesar 350.000 (wilayah Jawa Tengah). Apabila perusahaan mengirim sendiri barangnya hanya mengeluarkan biaya 300.000 untuk daerah purworejo, Jawa Tengah. Jangkauan wilayah pengiriman yang luas dikatakan sebagai kekuatan perusahaan karena tidak hanya menjangkau di wilayah Jawa Tengah saja tetapi sampai ke wilayah Jawa Barat dan Jakarta.

Sedangkan dalam hal pemasaran dikatakan memiliki kelemahan apabila tidak dimilikinya divisi untuk bagian pemasaran. Hal tersebut dikatakan sebagai kelemahan perusahaan karena perusahaan hanya bergantung pada perusahaan pusat saja dalam hal pemasaran. Sehingga perusahaan tidak dapat melakukan promosi secara langsung dan perusahaan tidak dapat membantu dalam hal memperluas jangkauan pemasaran yang ada.

Untuk fungsi sumber daya manusia, perusahaan memberikan pelatihan kepada tenaga kerjanya sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Dikatakan sebagai kekuatan karena dengan ada pelatihan yang dilakukan oleh trainer bisa meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan dengan mudah

mengoperasikan mesin. Selain itu terdapat standar ISO yang menjadi pedoman dalam merekrut calon karyawan baru. Hal ini dikatakan sebagai kekuatan karena untuk mendapatkan ISO sendiri diperlukan pengujian oleh pihak ISO sendiri untuk membuktikan kualitas sumber daya manusia di PT Delta Merlin Sandang Tekstil sudah baik.

Selain itu perusahaan dikatakan memiliki kekuatan apabila jumlah tenaga kerja yang ada sesuai dengan kapasitas mesin. Jumlah mesin spinning yang ada di perusahaan sekitar 40.000 dan 800 mesin dengan jumlah karyawan 1.709 karyawan.

Perusahaan melakukan mutasi kepada karyawan merupakan salah satu kelemahan yang dimiliki perusahaan dalam bidang sumber daya manusia karena karyawan yang dimutasi ke bidang pekerjaan lain belum tentu sepenuhnya mengerti kewajibannya. Selain itu turnover karyawan yang tinggi disebabkan oleh pemberian uang makan yang tidak merata antara karyawan lama dengan karyawan baru, ada beberapa karyawan yang hubungannya kurang harmonis dengan karyawan lain, dan gaji perusahaan lain yang melebihi standar UMK sedangkan perusahaan memberikan gaji sesuai dengan standar yang ada. Pemberian uang makan yang tidak merata menimbulkan kesenjangan diantara karyawan.

Pada fungsi keuangan, perusahaan dikatakan memiliki kekuatan dalam hal modal yang besar dibuktikan dengan mulai didirikannya perusahaan *spinning* lain. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi benang, perusahaan harus dapat memanfaatkan barang sisapun agar tetap bisa di jual. Hal tersebut merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan karena dapat menambah pendapatan dan modal perusahaan semakin banyak. Selain itu segala keputusan yang penting diputuskan oleh owner, mulai dari pemberian bonus ataupun kenaikan gaji yang disesuaikan dengan kinerja para karyawannya.

Untuk fungsi produksi, bagian produksi menggunakan mesin *winding* sebanyak 40 mesin (terdiri dari: 25 buah mesin orion, 12 buah mesin esepo, dan 3 buah mesin winding china). Untuk setiap harinya mesin *spinning* yang digunakan berjumlah 40.000 mesin dan 800 mesin. Hal tersebut menjadi kekuatan perusahaan karena dengan adanya mesin-mesin tersebut proses produksi dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan

berkualitas dibuktikan dengan target produksi yang meningkat dar bulan lalu. Apabila kualitas produk kurang baik, maka kecenderungannya konsumen tidak akan memesan produk dari perusahaan dan target produksi juga tidak akan mengalami peningkatan

Untuk fungsi operasional dikatakan memiliki kekuatan apabila kapasitas penggunaan gudang maksimal. Dilihat dari jumlah stock barang di gudang yang selalu penuh dikatakan kapasitas penggunaan gudang maksimal. Setiap harinya gudang dapat menyimpan stock barang yang belum dikirim ke perusahaan *weaving*.

Dalam bidang produksi dikatakan memiliki kelemahan apabila ada beberapa barang yang diproduksi mengalami cacat karena tercampur dengan material lain selain bahan baku. Alasannya dikatakan kelemahan karena produk yang cacat tersebut diberikan harga yang lebih murah dan konsumen belum tentu mau membelinya.

Bagian operasional, ada sekitar 8-10 armada truk yang beroperasi setiap hari. Hal ini dapat dikatakan sebagai kekuatan perusahaan karena dengan adanya 8-10 truk yang beroperasi berarti pengiriman kepada perusahaan *weaving* akan berjalan lancar. Selain itu kekuatan dalam hal operasional adalah dengan menggunakan ekspedisi dalam hal mengirimkan produk karena dapat menghemat cost atau biaya yang ada. Kelebihan yang terakhir adalah kapasitas penggunaan gudang maksimal. Dengan penggunaan gudang yang maksimal tersebut maka tidak ada space didalam gudang yang menganggur dan dapat menampung persediaan benang yang ada.

Sedangkan untuk fungsi sistem informasi manajemen dikatakan memiliki kekuatan, dilihat secara keseluruhan dapat dikatakan sistem untuk menginput persediaan benang yang ada di gudang sudah baik. Diperlihatkan dengan tingkat perbedaan yang hampir tidak ada apabila dibandingkan dengan mengetahui persediaan secara manual. Sistem informasi manajemen tersebut penting untuk pengambilan keputusan produksi. Dilihat dari jumlah benang yang diproduksi, karyawan dapat mengetahui benang dengan tingkat ketebalan mana yang membutuhkan produksi lebih.

Secara keseluruhan, semua fungsi bisnis di PT Delta Merlin Sandang Tekstil sudah berjalan dengan baik. Alasannya karena dengan tidak adanya pemilik, secara keseluruhan dalam fungsi bisnis berjalan dengan lancar. Dengan didukung adanya program yang baik dan adanya orang kepercayaan yang dapat handle serta bertanggungjawabkan segala sesuatu yang terjadi kepada pemilik. Walaupun terjadi penyelewengan di dalam perusahaan.

Dilihat dalam hal sumber daya manusia PT Delta Merlin Sandang Tekstil fungsi bisnisnya sudah berjalan dengan baik dengan adanya pelatihan atau training yang diberikan kepada tenaga kerja, perusahaan secara adil dalam hal memberikan gaji kepada karyawannya, karyawan diberikan jaminan keselamatan kerja (askes) dan jamsostek.

Dalam analisa kondisi lingkungan internal dalam bidang pemasaran dikatakan memiliki kelemahan apabila tidak memiliki departemen khusus dalam bidang pemasaran dan tidak melakukan promosi produk. Untuk bidang sumber daya manusia, kekuatan dalam departemen tersebut adalah diberikannya training untuk tenaga kerja, memiliki standar ISO sebagai syarat atau pedoman dalam mencari tenaga kerja. Sedangkan kelemahan dalam bidang sumber daya manusia yaitu melakukan mutasi terhadap tenaganya.

Untuk bidang keuangan, kekuatan yang menjadi prioritas adalah memiliki modal yang besar. Untuk bidang produksi, yang menjadi kekuatannya adalah memiliki mesin yang memadai, dan dikatakan memiliki kelemahan apabila ada beberapa produk yang mengalami kecacatan. Untuk bagian operasional, kekuatan yang menjadi prioritas perusahaan adalah memiliki 8-10 armada transportasi dalam menjangkau wilayah pengiriman maupun dalam hal pengambilan bahan baku, kelebihan dalam bidang operasional yang lain yaitu penggunaan kapasitas gudang sudah maksimal.

Untuk bidang sistem informasi manajemen memiliki kekuatan yang menjadi prioritas adalah sistem untuk menginput persediaan benang yang ada di gudang sudah baik, sistem ini penting bagi perusahaan dalam hal pengambilan keputusan produksi.

#### **4.2.1.1 Hasil Analisa Lingkungan Internal pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

Hasil analisa lingkungan internal yang dapat disimpulkan adalah semua fungsi bisnis di PT Delta Merlin Sandang Tekstil sudah berjalan dengan baik. Berikut adalah poin-poin yang menjelaskan kelebihan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dilihat dari segi lingkungan internalnya.

##### *Strength* (Kelebihan)

1. Produk yang dihasilkan berkualitas
2. Tenaga kerja yang direkrut sudah sesuai dengan standar ISO
3. Kapasitas penggunaan gudang maksimal
4. Kebijakan absensi yang ketat
5. Kebutuhan modal yang besar
6. Jumlah tenaga kerja sesuai dengan kapasitas mesin

##### *Weakness* (Kelemahan)

1. Dalam mengambil keputusan birokrasinya panjang
2. Segala keputusan internal tergantung owner

#### **4.2.2 Analisa Lingkungan Eksternal pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

Untuk mengetahui situasi dan kondisi lingkungan eksternal PT Delta Merlin Sandang Tekstil maka dilakukan analisa *five forces* dari Michael Porter. Analisa *five forces* meliputi ancaman masuknya pemain baru, tawar menawar konsumen/pembeli, tawar menawar pemasok, ancaman dari produk pengganti, dan tingkat persaingan antar pesaing.

##### Ancaman masuknya pemain baru

1. Tingkat diferensiasi produk

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

## 2. Kebutuhan modal

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

## 3. Akses kepada saluran distribusi

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

## 4. Biaya peralihan produk

Menurut asisten general manager dan staf personalia, tingkat biaya peralihan produk untuk produk benang yang dikelola oleh PT Delta Merlin Sandang Tekstil ini kemungkinannya kecil. Dilihat dari permintaan produk benang yang semakin meningkat dan harga benang yang dapat bersaing dengan produk benang yang tidak diproduksi oleh PT Delta Merlin Sandang Tekstil.

## 5. Skala ekonomis

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

Berikut rincian biaya pengiriman yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dalam sekali pengiriman ke beberapa kota di Pulau Jawa apabila menggunakan jasa ekspedisi:

Tabel 4.1. Tabel Biaya Pengiriman dari PT Delta Merlin Sandang Tekstil

Kota Tujuan Pengiriman	Biaya Pengiriman Sekali Kirim
Bandung	Rp 47.500*50 bal : Rp 2.375.000,-
Jakarta	Rp 62.000*50 bal : Rp 3.100.000,-
Tangerang	Rp 74.000*50 bal : Rp 3.700.000,-

## 6. Kebijakan pemerintah

Menurut asisten general manager, terdapat kebijakan pemerintah berhubungan dengan perusahaan spinning yang ada di Indonesia. Sejauh ini untuk menentukan kualitas produk benang, pemerintah sudah menetapkan SNI (Standar Nasional Industri) untuk benang, sebagai berikut :

### Karakteristik produk

Industri *Spinning* termasuk sebagai industri intermediate dari industri tekstil. Industri spinning adalah memproses bahan baku berupa kapas, rayon fiber, acrylic dan polyester staple fiber menjadi benang.

Industri spinning menghasilkan output berupa benang yang berbeda-beda jenisnya berdasarkan bahan bakunya. Output berupa benang dikonsumsi oleh industri *weaving* untuk ditenun menjadi kain dan ada juga yang dikonsumsi oleh industri *knitting* untuk dirajut menjadi kain rajut.

Pada industri *spinning* terdapat beberapa mesin yang melakukan proses pemintalan yaitu *blowing, carding, pre drawing, lap former, combing, drawing, speed, ring spinning, winding*.

#### a. *Blowing* dan *Carding*

Merupakan proses dalam pembuatan benang, dimana bahan baku kapas atau polyester dimasukkan dalam mesin *Blowing* untuk diuraikan gumpalan-gumpalan seratnya, dibersihkan kotoran-kotorannya, dan diaduk sehingga terjadi pencampuran yang merata antara beberapa jenis kapas. Dari proses ini dihasilkan "Lap" yang selanjutnya diproses dalam mesin *Carding* dan menghasilkan "Sliver".

#### b. *Combing, Drawing* dan *Finishing*

Proses ini merupakan kelanjutan dari proses blowing dan carding yang berfungsi meluruskan dan mensejajarkan serat, memperbaiki kerataan serat dan membuat sliver dengan berat persatuan panjang tertentu. Tugas seksi ini juga membuat campuran antara polyester dengan kapas melalui proses Drawing.

#### c. *Ring Spinning* dan *Finishing*

Bagian ini menyiapkan benang dari hasil pemintalan dalam bentuk "Cones" dengan mesin Mach Conner.

##### Tawar Menawar Pembeli

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

##### Tawar Menawar Penyuplai atau pemasok

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

##### Ancaman dari Produk Pengganti

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

##### Tingkat Persaingan antar Pesaing

Menurut asisten general manager, kondisi persaingan produksi benang saat ini sangat kompetitif. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyak

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

Berikut beberapa nama perusahaan pesaing yang dianggap unggul oleh perusahaan dilihat dari lama berdirinya perusahaan tersebut dan produk yang dihasilkan memiliki kemiripan dengan PT Delta Merlin Sandang Tekstil. Perusahaan pesaing tersebut antara lain: PT Bati, PT Manunggal Adipura, PT Agung Tekstil.

Dapat diprioritaskan yang menjadi peluang perusahaan antara lain loyalitas pelanggan tinggi, karyawan serta pemilik sudah berpengalaman dalam bidangnya, harga perusahaan pesaing atau sejenis lebih tinggi. Sedangkan ancaman yang akan didapat perusahaan antara lain semakin banyaknya pemain atau pesaing baru, dan cukup besar karyawan yang keluar atau mengundurkan diri (*turnover*).

#### **4.2.2.1 Hasil Analisa Lingkungan Eksternal pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

Hasil analisa lingkungan eksternal dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan PT Delta Merlin Sandang Tekstil memiliki lebih banyak peluang untuk mengcover adanya ancaman-ancaman yang mungkin akan terjadi. Semakin banyaknya pesaing yang berusaha menekuni bisnis produksi benang, tidak menyurutkan perusahaan untuk semakin berinovasi dalam membuat produk baru dan tetap menjaga kualitas produk agar tetap baik. Selain itu pelayanan yang diberikan juga dapat ditingkatkan lagi agar konsumen dapat merasa puas akan kinerja perusahaan.

Berikut adalah daftar peluang dan ancaman yang dapat terjadi dalam perusahaan.

##### *Opportunity* (Peluang)

1. Harga produk dari perusahaan sejenis lebih tinggi

#### *Threats (Ancaman)*

1. Banyaknya pesaing atau pemain baru
2. Produk substitusi yang ditawarkan oleh pesaing lebih murah dibandingkan produk dari PT Delta Merlin Sandang Merlin

### **4.3 Analisa SWOT pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

Analisa SWOT digunakan untuk melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT Delta Merlin Sandang Tekstil dari analisa lingkungan internalnya dan peluang serta ancaman dilihat dari analisa lingkungan eksternalnya.

#### *Strength*

Berikut ini adalah beberapa daftar kekuatan yang dianggap prioritas di PT Delta Merlin Sandang Tekstil dilihat dari situasi lingkungan internalnya:

1. Produk yang dihasilkan berkualitas
2. Jumlah tenaga kerja sesuai dengan kapasitas mesin
3. Kebijakan absensi yang ketat

Berikut ini adalah daftar kelemahan yang dianggap prioritas di PT Delta Merlin Sandang Tekstil dilihat dari kondisi lingkungan internalnya:

1. Dalam mengambil keputusan birokrasinya panjang
2. Turnover karyawan tinggi

#### *Opportunity*

Berikut ini adalah daftar peluang yang dianggap prioritas di PT Delta Merlin Sandang Tekstil dilihat dari kondisi lingkungan eksternalnya:

1. Harga produk dari perusahaan sejenis lebih tinggi

#### *Threats*

Berikut adalah daftar ancaman yang mungkin akan dialami oleh PT Delta Merlin Sandang Tekstil dilihat dari kondisi eksternalnya:

1. Banyaknya pesaing atau pemain baru
2. Produk substitusi yang ditawarkan oleh pesaing lebih murah dibandingkan produk dari PT Delta Merlin Sandang Merlin

#### 4.3.1 Formulasi Strategi pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta

Formulasi strategi dilakukan dengan menggunakan *matrix* SWOT. Dari poin-poin *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threats* yang ada, peneliti memilih dua atau tiga poin saja yang dianggap sebagai prioritas lalu dimasukkan kedalam *matrix* SWOT.

##### Strength

###### S-1 Produk yang dihasilkan berkualitas

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

###### S-2 Jumlah tenaga kerja sesuai dengan kapasitas mesin

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

###### S-3 Kebijakan absensi yang ketat

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

##### Weakness

###### W-1 Dalam mengambil keputusan birokrasinya panjang

Dalam mengambil keputusan birokrasinya panjang, misalnya ada proyek perbaikan lantai, bagian produksi mengajukan surat perbaikan lantai ke bagian manajemen. Lalu bagian manajemen mengajukan ke direktur pusat, setelah itu bari diajukan ke owner/pemilik. Apabila owner menyetujui surat yang sudah ditandatangani di kembalikan ke bagian manajemen untuk mencari penawaran proyek dari beberapa kontraktor. Setelah ada lebih dari 2 penawaran diajukan lagi ke direktur pusat, lalu setelah di analisa baru diajukan lagi ke owner. Dalam hal

ini wewenang owner untuk memilih 2 penawaran yang diberikan oleh kontraktor. Salah satu kontraktor yang sudah dipilih tersebut langsung diberikan kontrak perjanjian dan proyek baru bisa berjalan.

#### W-2 Turnover karyawan tinggi

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

#### Opportunity

##### O-1 Harga produk dari perusahaan sejenis lebih tinggi

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

#### Threats

##### T-1 Banyaknya pesaing atau pemain baru

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

##### T-2 Harga produk substitusi lebih murah dibandingkan harga dari perusahaan

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

	<p><b>Strength</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk yang dihasilkan berkualitas</li> <li>2. Jumlah tenaga kerja sesuai dengan kapasitas mesin</li> <li>3. Kebijakan absensi yang ketat</li> </ol>	<p><b>Weakness</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam mengambil keputusan birokrasinya panjang</li> <li>2. Turnover karyawan tinggi</li> </ol>
<p><b>Opportunity</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga produk dari perusahaan sejenis lebih tinggi</li> </ol>	<p><i>SO Strategy</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kepuasan pelanggan (S1, O1)</li> <li>2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas sehingga perusahaan tetap dapat mempertahankan harga lama (S2,O1)</li> </ol>	<p><i>WO Strategy</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meretensi karyawan agar proses produksi berjalan dengan lancar (W2, O1)</li> <li>2. Memperpendek birokrasi agar proses produksi berjalan dengan lancar (W1, O1)</li> </ol>
<p><b>Threats</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyaknya pesaing atau pemain baru</li> <li>2. Produk substitusi yang ditawarkan oleh pesaing lebih murah dibandingkan produk dari PT Delta Merlin Sandang Tekstil</li> </ol>	<p><i>ST Strategy</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menaikkan gaji karyawan sehingga meminimalkan karyawan yang mengundurkan diri (S2, T1)</li> <li>2. Memaksimalkan kualitas produk sehingga pesaing baru tidak mudah menguasai pasar (S1, T1)</li> </ol>	<p><i>WT Strategy</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Owner harus bisa mengidentifikasi strategi pesaing baru dengan mengambil keputusan secara tepat (W2, T1)</li> </ol>

Gambar 4.2. Matrix SWOT pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta

Data sudah diolah

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

1. Harga jual produk pesaing yang lebih mahal dibandingkan harga produk principal dengan tetap menjaga kualitas yang baik. Maka strategi yang

cocok dilakukan adalah dengan menjalin kerjasama yang baik dengan para pembeli atau konsumen sehingga kepuasan konsumen semakin meningkat.

2. Salah satu peluang tersendiri bagi perusahaan adalah harga produk dari perusahaan lain lebih tinggi namun dari segi perusahaan terjadi efektivitas dan efisiensi sehingga perusahaan dengan jangka waktu lama dapat mempertahankan harga agar tidak terjadi kenaikan harga.

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

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

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

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

baru memiliki kelebihan dalam hal kepemilikan tenaga kerja, namun dalam hal kepemilikan mesin masih minim. Apalagi kalau mesin yang dibutuhkan bernilai tinggi. Peluang tenaga kerja menganggur lebih tinggi.

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

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

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

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan  
Kepuasan pelanggan meningkat dilihat dari kualitas produk yang baik didukung dengan harga dari produk lain yang lebih tinggi pula. Sehingga pelanggan dapat loyal terhadap produk perusahaan.
2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas sehingga perusahaan tetap dapat mempertahankan harga lama.  
Apabila perusahaan dapat memaksimalkan tenaga kerja yang ada dengan hasil produk yang dihasilkan bertambah, maka keuntungan/profit yang didapat akan semakin tinggi walaupun perusahaan harus memberikan harga lama kepada konsumen.
3. Meretensi karyawan agar proses produksi berjalan dengan lancar  
Mempertahankan karyawan dengan mendata karyawan lama yang belum lulus pendidikan SMA dan tetap memperkerjakan karyawan tersebut dengan syarat mau mengikuti kejar paket C dan mengajukan data kepada perusahaan agar perusahaan mengetahui bahwa karyawan tersebut sudah menempuh pendidikan SMA.

Dengan mempertahankan karyawan, proses produksi tidak terhambat sehingga harga produk dari perusahaan tidak akan mengalami peningkatan. Oleh karena itu harga dari perusahaan tidak akan terpaut lebih tinggi lagi dibandingkan harga dari produk substitusi.

4. Memperpendek birokrasi agar proses produksi tetap berjalan dengan lancar

Birokrasi yang panjang dan rumit dalam menyelesaikan suatu masalah merupakan salah satu penghambat kemajuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan hendaknya mencari jalan keluar agar birokrasi dapat diperpendek sehingga tidak memakan waktu banyak dan proses produksi juga dapat berlangsung dengan baik.

5. Menaikkan gaji karyawan sehingga meminimalkan karyawan yang keluar atau mengundurkan diri.

Banyaknya karyawan yang mengundurkan diri salah satu faktor pemicunya adalah gaji yang minim. Perusahaan dapat memberikan kebijakan dalam bentuk bonus atau dalam bentuk apapun agar produk yang dihasilkan sesuai dengan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

6. Memaksimalkan kualitas produk sehingga pesaing baru tidak mudah menguasai pasar.

Dimulai dari pemilihan bahan baku yang berkualitas, kontrol kualitas yang lebih ketat dan produk harus disesuaikan dengan permintaan konsumen.

7. Owner harus bisa mengidentifikasi strategi pesaing baru dengan mengambil keputusan secara tepat.

Keputusan yang cepat dan tepat merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Hal tersebut dapat dijadikan pertahanan perusahaan untuk menghalau ancaman dari pesaing baru. Semakin banyak pesaing baru, semakin banyak juga hambatan-hambatan yang mungkin saja berdampak pada perusahaan. Sehingga diperlukan strategi yang cocok dan sesuai dalam mengantisipasi segala kemungkinan yang dapat terjadi.

#### **4.4 Rencana Pengembangan Usaha pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

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

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

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

Sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk mendukung strategi tersebut adalah merencanakan dana yang dibutuhkan agar karyawan dapat mengikuti kejar paket C. Selain itu perusahaan dapat memfasilitasi karyawan lama tersebut dengan mengikutkan kursus mata pelajaran yang akan diujikan dalam kejar paket C tersebut. Dengan mengundang tenaga ahli agar karyawan diberikan materi-materi yang dapat dengan mudah dipahami. Selain itu mendaftarkan karyawan untuk mengikuti kejar paket C di dinas pendidikan setempat.

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

#### **4.5 Implikasi Manajerial pada PT Delta Merlin Sandang Tekstil di Surakarta**

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

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

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

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