

## PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS PADA PT CITRA SURYA PASIFIC

Violetta Monasella Untaria dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: [m31410147@john.petra.ac.id](mailto:m31410147@john.petra.ac.id), [ranytaa@peter.petra.ac.id](mailto:ranytaa@peter.petra.ac.id)

**Abstrak**— Pada penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan dan pengembangan bisnis dan untuk menyusun rencana strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia pada PT Surya Pasific untuk mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan observasi untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Analisa data yang digunakan adalah analisa SWOT. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia pada perusahaan sudah berjalan secara efisien namun masih belum efektif. Beberapa saran yang dapat diberikan pada perusahaan adalah melakukan perusahaan harus meningkatkan produksinya dan membuat SOP, Perusahaan sebaiknya memperbaiki sistem dalam melakukan perekrutan dan dalam melakukan seleksi, Perusahaan sebaiknya meningkatkan layanan kepada konsumen supaya konsumen menjadi lebih puas dan loyal.

**Kata kunci** - Pengelolaan dan Pengembangan Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Analisa SWOT

### I. PENDAHULUAN

Pada saat era globalisasi ini banyak jenis bisnis yang bermunculan di Indonesia dimana perusahaan-perusahaan tersebut berlomba-lomba untuk menghasilkan produk yang terbaik demi keberhasilannya dalam memenangkan persaingan bisnis, oleh karena itu dibutuhkanlah ketelitian para pelaku usaha dalam pengembangan produk mereka agar dapat bertahan. Salah satu usaha sedang berkembang ialah Industri *Fashion*. Pengertian *fashion* sendiri didefinisikan sebagai gaya yang diterima dan di gunakan oleh mayoritas anggota kelompok dalam satu waktu tertentu. Dari definisi tersebut dapat terlihat bahwa *fashion* erat kaitannya dengan gaya yang di gemari, kepribadian seseorang, dan rentang waktu. (Troxell dan Stone, 1981) Dalam perkembangannya, *fashion* juga merambah pada bidang lain selain pakaian, aksesoris, gaya hidup, tatanan rias wajah dan rambut.

Industri *Fashion* di Indonesia pada saat ini berkembang dengan sangat pesat. Kondisi tersebut sejalan dengan semakin berkembangnya kesadaran masyarakat akan *fashion* yang sudah mengarah pada pemenuhan *life style* dalam berbusana, sehingga dapat dikatakan bahwa kebutuhan berbusana pada

zaman sekarang tidak hanya untuk menutupi tubuh, tetapi juga sebagai sarana berkomunikasi yang dapat memperlihatkan gaya hidup dan identitas pada pemakainya. Pertumbuhan Industri *Fashion* mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Industri busana pada 2013 tumbuh 6,4% atau lebih tinggi dari pertumbuhan nasional (5,7%) dan pertumbuhan industri kreatif secara keseluruhan (5,76%). Tahun lalu total nilai 15 subsektor industri kreatif sebesar Rp642 triliun, di mana Rp181,6 triliun di antaranya adalah *fashion*. ([www.koran-sindo.com](http://www.koran-sindo.com)). Banyak jenis usaha yang ditawarkan pada Industri *Fashion*, mulai dari kepala sampai dengankaki. Seperti usaha salon kecantikan, bisnis pakaian, bisnis sepatu dan lain sebagainya. Oleh karena itu, pada saat ini bisnis pakaian banyak di temui pada Industri *Fashion* di Indonesia.

Banyak hal yang menjadi faktor kesuksesan Bisnis pakaian jadi ini, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang. Sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. (Hariandja 2007). Maka dari itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik, karena banyak perusahaan-perusahaan di Indonesia ini merugi karena kurangnya pengelolaan pada sumber daya manusianya. Oleh karena itu, Sumber daya manusia ini merupakan faktor penting untuk menentukan keberhasilan suatu bisnis, penting karenanya untuk menciptaka sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai kesuksesan suatu bisnis.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting dalam organisasi, karena manusia lah yang menjalankan dan memelihara aspek-aspek lainnya dalam organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan pengembangan sumber daya manusia agar tujuan perusahaan terpenuhi. (Hariandja dan Hardiwati, 2002)

PT Citra Surya Pasific merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Industri Pakaian atau Bisnis Pakaian jadi, salah satu kelebihan perusahaan ini ialah telah lama bedarada pada industri pakaian jadi sehingga produknya sudah dikenal masyarakat. Perusahaan PT Cirta Surya Pasific di tuntut untuk memberikan sesuatu yang lebih baik lagi, yaitu dengan memberikan kualitas yang lebih baik lagi agar dapat bersaing dengan produk lain. Dalam proses pengelolaan perusahaan ini memiliki masalah dalam hal sumber daya manusia mulai dari proses produksi sampai dengan pemasaran salah satunya yaitu sulitnya mencari karyawan pada devisi *quality control* sedangkan standartisasi kualitas sangatlah penting dalam keberlangsungan usaha perusahaan ini, selain itu penempatan karyawan belum ditempatkan secara maksimal oleh

perusahaan, maka dari itu penting untuk dilakukan pengembangan sumber daya manusianya.

Menurut Terry (2005) pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud- maksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Menurut Umar (2008), pengkategorian analisis lingkungan internal sering diarahkan pada lima aspek. Aspek-aspek tersebut meliputi pemasaran, keuangan, produksi/operasi, sumber daya manusia dan sistem informasi manajemen.

Menurut Bateman dan Snell (2004), *Human Resource Management* (HRM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia, yang sebelumnya lebih dikenal dengan manajemen personel, membahas mengenai system formal dalam manajemen yang mengelola orang dalam suatu organisasi.

Menurut Mangkuprawiran (2011) Manajemen sumber daya manusia straregik merupakan suatu system dimana terjadi keterkaitan antara MSDM dengan sasaran dan tujuan trategik perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan serta mengembangkan budaya perusahaan yang mengadopsi inovasi dan fleksibilitas.

Menurut Fred David (2011) lima model kekuatan Porter adalah analisis mengenai kekuatan kompetitif dengan melakukan pendekatan secara luas untuk mengembangkan strategi dibanyak industri. Hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan. Persaingan antar perusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif, Potensi masuknya pesaing baru, Potensi pengembangan produk pengganti, Daya tawar pemasok, Daya tawar konsumen.

Menurut Kurtz (2008), SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan strategik yang penting untuk membantu perencana untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal.

Menurut Porter, Dalam David (2011) strategi memungkinkan sebuah perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter memberi nama landasan ini dengan strategi generic (*Generic Strategic*).

Keunggulan bersaing (kompetitif) merupakan satu kunci sukses bagi perusahaan atau organisasi yang berada dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan secara cepat dalam kurun waktu yang semakin singkat atau berada dalam lingkungan persaingan yang ketat. (Sunnyoto, 2013). Ketiga strategi tersebut adalah : strategi inovasi (*the innovation strategy*), strategi peningkatan kualitas produk/jasa (*the quality enhancement strategy*), dan strategi pengurangan biaya (*cost reduction*). (Simamora, 2004)

Berdasarkan dengan latar belakang yang telah dijabarkan maka tujuan penelitian ini antara lain yaitu untuk mengetahui bagaimana analisa lingkungan internal dengan pendekatan pengelolaan bisnis, menganalisis lingkungan eksternal, Untuk mendeskripsikan strategi perusahaan dengan SWOT, dan untuk menyusun rencana strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia pada PT Surya Pasific.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2009) Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. Secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Sumber data yang digunakan penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer yang digunakan oleh peneliti adalah hasil dari wawancara dan observasi yang ada pada PT Surya Citra Pasific. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Data sekunder yang digunakan oleh peneliti adalah buku dan jurnal

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Observasi adalah pengamatan yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis terhadap aktivitas individu atau obyek lain yang diselidiki (Kusuma, 1987). Observasi yang dilakukan oleh penulis adalah observasi partisipan. Pada penelitian ini peneliti memilih melakukan wawancara mendalam, ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang kompleks, yang sebagian besar berisi pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi, (Sulistyo-Basuki, 2006)

Teknik penentuan narasumber pada penelitian ini adalah *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Narasumber-narasumber yang dipakai oleh penulis adalah pemilik perusahaan, direktur *human resource managament* PT. Citra Surya Pasific, dan manager produksi dan operasional beserta karyawan dari PT. Citra Surya Pasific yang terkait dengan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan.

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan metode Triangulasi Sumber. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber untuk memeriksa keabsahan data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungin (2003), yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)  
Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancaradan studi dokumentasi.
2. Reduksi Data (*Data Reduction*)  
Reduksi data, diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan

tertulis di lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan sebagainya dengan maksud menyisihkan data/informasi yang tidak relevan.

3. *Data Display*

Display data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk matrik, diagram, tabel dan bagan.

4. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (*Conclution Drawing and Verification*) Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Lingkungan Internal :

##### Produksi

Berdasarkan hasil wawancara pada PT. Citra Surya Pasific maka aktivitas produksi yang dilakukan sebagai berikut:

1. Perencanaan

PT. Citra Surya Pasific dalam merencanakan proses produksi perusahaan menentukan target produksi kemudian perusahaan mencari perusahaan konveksi. Dalam memproduksi pakaian yang perlu diperhatikan yang pertama adalah modelnya yang di didapat dari model yang lagi musim saat ini, selanjutnya menentukan bahan yaitu kain dan aksesoris lainnya, dan menemtukan harga dari biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan. Selain itu dalam melakukan perencanaan perusahaan juga melihat dari waktu penyelesaian produksi yang digunakan perusahaan. Setelah hal tersebut dipenuhi selanjutnya perusahaan melakukan produksi.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian produksi pada perusahaan ini dilakukan dengan cara adanya struktur organisasi yang mengatur tugas-tugas yang akan dilakukan oleh karyawannya. Manajer produksi dan operasional bertanggung jawab atas hasil yang dikerjakan oleh karyawan bagian produksi dan operasional, dari pencapaian target produksi baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

3. Pelaksanaan

Perusahaan ini memberikan motivasi terhadap karyawan dengan melalui pendekatan antara manajer produksi dan operasional terhadap para bawahannya dengan begitu dapat menambah semangat karyawan.

4. Pengawasan

Perusahaan ini dalam melakukan pengawasan yaitu dengan menempatkan mandor-mador setiap divisi untuk mengawasi kinerja para karyawan produksi. pengawasan dilakukan melalui penempatan mandor-mandor setiap divisi dan di konveksi setiap 2 minggu.

##### Pemasaran

Aktivitas yang dilakukan oleh PT. Citra Surya Pasific berdasarkan pada:

1. Perencanaan

Perencanaan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menentukan target penjualan yang akan dicapai. Dalam pencapaian tersebut perusahaan menyebar *sales* dan *sales promotion girl* karena dapat menjangkau hingga pelosok-pelosok. Perusahaan ini dalam melakukan penentuan penjualan barang dengan cara melakukan promosi dengan adanya papan iklan dan menjadi *sponsorship* klub basket. Perusahaan ini dalam menentukan permintaan pasar dengan menghitung jumlah penjualan produk yang paling banyak dibeli masyarakat.

2. Pengorganisasian

Di dalam perusahaan manajer pemasaran mengatur dan bertanggung jawab secara penuh atas memenuhi target yang ingin dicapai perusahaan, dibantu oleh para karyawan yaitu sales yang bertugas untuk keliling ke kota-kota kecil untuk mencari pelanggan dan sales promotion girl yang ditempatkan di department store dan toko-toko yang menjalin kerja sama dengan perusahaan.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan dalam melakukan pemasarannya untuk menambah semangat mereka dalam melakukan peningkatan penjualan dan memasarkan perusahaan ini memberikan bonus dan mengikutsertakan mereka dalam seminar pemasaran supaya skill karyawan bertambah.

4. Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan menurut para informan dengan evaluasi. Evaluasi yaitu dari target yang dicapai oleh para *sales* maupun *sales promotion girl* yang dicapai oleh perusahaan.

##### Keuangan

Aspek keuangan diperlukan perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dan sangat penting dalam memformulasi strategi yang efektif. aktivitas keuangan pada PT. Citra Surya Pasific meliputi:

1. Perencanaan

Di dalam perusahaan perencanaan dilakukan dengan membuat anggaran perusahaan melalui dengan laporan keuangan yang dilakukan perusahaan dari laporan keuangan harian dan bulanan.

2. Pengorganisasian

Dalam bagian keuangan ini para pemilik, manajer produksi dan operasional, dan manajer manajemen sumber daya manusia pengendalian sumber daya dilihat dari struktur organisasi perusahaan, dan yang mengatur dan bertanggung jawab dalam keuangan adalah manajer keuangan.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan keputusan keuangan pada perusahaan ini dilakukan oleh pemilik dan manajer bagian keuangan. Dalam melakukan pergerakan perusahaan ini menggunakan aplikasi akuntansi untuk membantu kinerja karyawannya.

4. Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan ini dalam keuangan adalah pemilik secara berkala memeriksa kinerja manajer keuangan melalui menganalisa laporan keuangan perusahaan dan kecocokan anggaran yang ada.

## **Sistem Informasi**

Sistem informasi bertujuan untuk meningkatkan performa perusahaan dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

1. Perencanaan  
perusahaan ini menggunakan sistem informasi yang berbasis aplikasi komputer. Dalam menentukan aplikasi tersebut perusahaan melihat kebutuhan perusahaan.
2. Pengorganisasian  
Seluruh karyawan dapat mengoperasikannya seperti mesin finger print. Tetapi ada beberapa karyawan yang harus dapat mengoperasikannya seperti bagian keuangan dan bagian operasional dan produksi pada system stock barang.
3. Pelaksanaan  
Seluruh kegiatan sistem informasi perusahaan ini dijalankan oleh seluruh karyawan. Dengan adanya mesin fingerprint memudahkan karyawan untuk bekerja.
4. Pengawasan  
Pengawasan yang dilakukan pada system informasi ini melalui pemilik dan bagian administrasi karena mereka yang menjadi pusat dari system tersebut.

## **Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan faktor paling penting dalam perusahaan. Semua kegiatan dalam perusahaan dijalankan dan dilakukan oleh karyawan. Dengan adanya aspek ini, perusahaan dapat merekrut dan mempertahankan sumber daya yang berkualitas juga mengembangkan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Perusahaan mengatur beberapa kegiatan sumber daya manusianya yakni dimulai dari perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja.

1. Perencanaan  
Perusahaan melihat dulu apakah perlu adanya penambahan karyawan itu dilihat dari kapasitasnya mencukupi dan adanya ketidak mampuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya dengan sendiri maka perlu adanya penambahan karyawan. Jangka waktu perencanaan tersebut yaitu 1 bulan. Dalam melakukan perekrutan yang dilakukan perusahaan adalah merekrut karyawan dengan kemampuan yang lebih dari satu.
2. Pengorganisasian  
Perusahaan ini memiliki bagian personalia untuk menangani masalah-masalah internal perusahaan, dan dengan melakukan pendekatan-pendekatan terhadap para karyawannya sehingga mereka merasa nyaman. Karyawan harus bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan masing-masing sesuai dengan yang diberikan oleh manajer mereka.
3. Pelaksanaan  
Perusahaan ini dalam melakukan pelaksanaan sumber daya manusia ini dilakukan oleh manajer manajemen sumber daya manusia dan pemilik. Yang menjadi penggerak pelaksanaan karyawan yaitu dengan diadakannya rapat yang dilakukan oleh para manajernya kemudian dari manajernya diturunkan ke para bawahannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.
4. Pengawasan

Mengawasi dan mengontrol karyawan apakah kinerjanya sudah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sehingga perusahaan bisa menangani terjadi masalah sumber daya manusia seperti kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja serta menjaga situasi lingkungan kerja dengan baik.

## **Analisa Lingkungan Eksternal**

### **Lima Kekuatan Porter**

#### **Persaingan antar perusahaan bersaing**

Pangsa pasar pada perusahaan ini cukup besar, untuk itu persaingan antar perusahaan bersaing pada perusahaan ini cukup besar. Pesaing utama perusahaan ini adalah merek Top Ten, Devago, dan Riley, karena ketiga perusahaan tersebut menjual produk yang hampir sama dan di setiap toko yang menjual produk ini juga menawarkan ketiga merek tersebut. Akan tetapi perusahaan ini memiliki keunggulan yaitu terletak pada harga yang murah dan perusahaan ini dapat menjakau pelosok-pelosok Indonesia.

#### **Ancaman Pendatang Baru**

Ancaman masuknya pendatang baru terbilang cukup besar. Menurut para ketiga informan, dikarenakan bisnis ini memiliki peluang yang cukup besar, karena seperti yang diketahui bahwa bisnis pakaian jadi ini dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, meskipun modal untuk mendirikan usaha ini tidak lah murah dan butuh waktu lama untuk mencapai modal usaha yang didirikan. Perusahaan ini memiliki keunggulan dari modelnya dan pemerintah dalam hal ini yaitu mengatur undang-undang tentang ketenaga kerjaan sehingga dapat menghalangi pendatang baru untuk masuk.

#### **Ancaman Barang Pengganti**

Produk pengganti merupakan ancaman bagi produk perusahaan. Karena pembeli akan beralih kepada produk tersebut. menurut informan, terdapat produk pengganti pada produk ini yaitu para konsumen bisa saja beralih untuk membeli produk yang di import melalui China dengan harga yang jauh lebih murah dan mulai masuk pangsa pasar perusahaan ini akan tetapi kualitas mereka terkadang lebih jelek dari produk sejenis. Tidak semua orang mengenal produk ini karena jumlah toko-toko mereka masih sedikit dan jarang ditemui hanya di kota-kota pasar jika di daerah-daerah kecil tidak dapat ditemui.

#### **Daya Tawar Konsumen/Pembeli**

Pangsa pasar untuk bisnis pakaian jadi ini tergolong besar. Karena tingkat daya beli masyarakat jaman sekarang meningkat dan peduli dengan penampilannya, yang dipengaruhi oleh budaya dari barat dan kemajuan teknologi. Dengan adanya iklan yang menampilkan produk fashion meluas, banyaknya mal-mal yang sudah muncul di daerah-daerah. Terutama produk ini terdapat hampir diseluruh kota-kota di Indonesia dan mudah mendapatkan informasinya melalui papan iklan dan iklan Koran dan untuk kalangan menengah kebawah yang hampir diseluruh kota-kota di Indonesia . dikarenakan mudahnya dan luasnya maka daya tawar konsumen masih tergolong tinggi, karena banyak pesaingnya dengan harga yang ditawarkan bermacam-macam.

#### **Daya Tawar Pemasok**

Perusahaan ini memiliki banyak pemasok. Perusahaan memilih pemasok tersebut karena harga dan pelayanannya cocok dengan perusahaan inginkan. Pemasok perusahaan ini biasanya pabrikan langsung dan distributor, perusahaan ini juga

memiliki ketergantungan dengan pemasok tersebut karena merupakan bahan pembantu produknya. Dikarenakan banyaknya pemasok dan perusahaan memiliki ketergantungan terhadap pemasok tersebut maka daya tawar pemasok tergolong rendah.

**Analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats)**

Analisis SWOT bisa digunakan untuk mengembangkan keunggulan perusahaan untuk mencapai tujuan. Pengembangan dapat dilakukan menggunakan kekuatan dan peluang yang ada untuk menghadapi kelemahan dan ancaman yang mungkin terjadi. Analisis SWOT pada PT. Citra Surya Pasific sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*)

- *Banyaknya Sales dan Sales Promotion Girl yang dimiliki perusahaan*  
Dengan banyaknya sales tersebut, dapat membantu perusahaan untuk melakukan analisa pemasaran dan mengetahui permintaan pasar menjadi lebih cepat sehingga barangnya lebih cepat untuk diproduksi.
- *Perencanaan manajemen yang matang*  
Perusahaan ini sudah berdiri selama 25 tahun, oleh karena itu manajemen perusahaan berjalan dengan baik.
- *Harga yang dijual lebih murah dibandingkan produk sejenis*  
Harga di perusahaan ini menjadi faktor utama untuk keberhasilan perusahaan ini dalam menarik konsumen, dengan memiliki harga yang lebih murah pada jenis produk yang sama dengan kualitas.
- *Pendistribusian cepat dan memiliki stock yang siap dikirimkan*  
Pendistribusian perusahaan ini sangatlah cepat dan siap untuk mengantarkan barangnya ke konsumen di seluruh Indonesia, barang tersebut biasanya sampai 2 minggu setelah pemesanan yang dilakukan konsumen.

2. Kelemahan (*Weakness*)

- *Sulitnya mencari karyawan terutama di bagian Quality Control*  
Saat ini sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang mengerti soal kualitas pakaian, karena untuk memeriksa kualitas pakaian sebanyak rata-rata 25000 pakaian tidaklah mudah,
- *Peraturan perusahaan kurang ketat*  
Banyak karyawan yang ada di perusahaan ini melakukan pelanggaran dengan bermalas malasan dan banyak mengobrol sendiri.
- *Adanya barang cacat dan waktu penyelesaiannya lama*  
Tidak adanya dan kurangnya karyawan yang bertugas untuk mengontrol barangnya perusahaan maka adanya barang cacat.

3. Peluang (*Oppoetunities*)

- *Trend pakaian clothing di Indonesia mudah dianalisis*  
Mudah dianalisis karena jika suatu pakain di kota lagi musim maka, model tersebut akan menjadi musim 2 hingga 3 bulan kedepan di daerah-daerah sehingga memudahkan perusahaan.

- *Image iklan di media masa tentang produk baju*  
Banyaknya iklan di media masa akan produk-produk pakaian maka akan meningkatkan keinginan konsumen untuk membeli pakaian baru
- *Tersebar nya Mall sampai daerah-daerah*  
Dapat membuka minat konsumen untuk datang ke mal tersebut dan berbelanja sehingga memunculkan peluang bari perusahaan untuk membuka gerai di mal tersebut.
- *Daya tawar konsumen yang tinggi*  
Dengan adanya daya tawar konsumen yang tinggi mengakibatkan banyak nya konsumen yang ingin mencari dan membeli pakaian

4. Ancaman (*Threats*)

- *Munculnya bisnis baru yang sama*  
Banyak perusahaan yang membuat bisnis ini, dan akan menjadi pesaing baru bagi perusahaan ini
- *Adanya pesaing lama*  
Pesaing lama yang sudah memiliki langganan tetap dan sudah terbiasa membeli di perusahaan lain biasanya sudah malas untuk berganti ke merek lain
- *Adanya kemungkinan barang cacat yang sampai ke konsumen*  
Degan tidak adanya bagian khusus yang menangani kualitas perusahaan maka besar kemungkinan produk cacat tersebut sampai ke tangan konsumen akhir.

Tabel 1. Matrix SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*)

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyaknya sales dan sales promotion girl yang dimiliki perusahaan</li> <li>2. Perencanaan manajemen yang matang</li> <li>3. Harga yang dijual lebih murah dibandingkan produk sejenis</li> <li>4. Pendistribusiannya cepat dan memiliki stock yang siap dikirimkan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sulitnya mencari karyawan terutama di bagian Quality Control</li> <li>2. Peraturan perusahaan kurang ketat</li> <li>3. Adanya barang cacat dan waktu penyelesaiannya lama</li> </ol>
<i>Opportunities</i>	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trend pakaian clothing di Indonesia mudah dianalisis</li> <li>2. Image iklan di media masa tentang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan Jumlah Produksi (S2, S3, O1)</li> <li>2. Memperluas kerja sama dengan department store (S2, S4, O3, O4)</li> <li>3. Memperluas jaringan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat divisi quality control (W1, W3, O1, O2)</li> <li>2. Memaksimalkan kinerja karyawan (W3, O1)</li> <li>3. Membuat SOP (W2, W3, O2, O4, O3)</li> </ol>

<p>3. Tersebar nya mal sampai daerah-daerah</p> <p>4. Daya beli konsumen yang tinggi</p>	<p>pengiriman (S2, S5, O2, O3, O4)</p> <p>4. Melakukan lebih banyak Promosi (S1, S4, O1, O4, O2)</p>	
<p><i>Threats</i></p> <p>1. Munculnya bisnis baru yang sama</p> <p>2. Adanya pesaing lama</p> <p>3. Adanya kemungkinan barang cacat yang sampai ke konsumen</p>	<p>Strategi ST</p> <p>1. Pengawasan diperketat (S, S3, T3)</p> <p>2. Memberikan layanan lebih dari pesaing (S2, S3, S4, T1, T2)</p> <p>3. Mempercepat waktu pengiriman (S5, T1, T2)</p>	<p>Strategi WT</p> <p>1. Memperbaiki sistem pelatihan dan pengembangan (W1, W3, T3)</p> <p>2. Membuat standart khusus bagi spg dalam pelayanan. (W2, T1, T2)</p>

Berdasarkan tabel diatas, terdapat beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan perusahaan yaitu:

1. Strategi SO

- Meningkatkan Jumlah Produksi (S1, S3, O1) - Karena dengan adanya peluang perusahaan yaitu mudahnya menganalisis pasar ditambah dengan mereknya sudah dikenal di Indonesia maka perusahaan sebaiknya meningkatkan jumlah produksi
- Memperluas kerja sama dengan department store (S2, S4, O3, O4) - Perusahaan sebaiknya memperluas kerja sama dengan department store karena sudah banyak munculnya mall-mall di kota-kota kecil maka peluang department store akan besar untuk membuka tempat baru.
- Memperluas jaringan pengiriman (S1, S4, O2, O3, O4) - Perusahaan sebaiknya memperluas jaringan pengiriman karena dengan memperluas jaringan pengiriman maka dapat memperluas pelanggan.
- Melakukan lebih banyak Promosi (S1, S4, O1, O4, O2) - Dengan adanya daya beli yang tinggi, tersebarnya mal dan iklan pakaian maka perusahaan ini harus melakukan banyak promosi terutama di daerah-daerah kecil di Indonesia.

2. Strategi WO

- Membuat divisi quality control (W1, W3, O1, O2) - dengan membuat adanya divisi Quality Control sendiri sehingga dapat menjaga kualitas barang menjadi lebih baik dan meminimalkan barang cacat yang dapat mengakibatkan hilangnya kemauan membeli konsumen.

- Memaksimalkan kinerja karyawan (W2, O1) - Dengan melakukan memaksimalkan kinerja karyawan dengan memberikan bonus setiap dari penjualan total perusahaan dan memberikan hukuman kepada karyawan yang melakukan pelanggaran.
- Membuat SOP (W2, W3, O2, O4, O3) - Perusahaan ini tidak memiliki SOP, sedangkan jika suatu perusahaan memiliki SOP akan memudahkan dalam menentukan standart kualitas produk perusahaan dan juga peraturan perusahaan dapat diperkuat dengan adanya SOP ini dan harus dijalankan oleh seluruh karyawan.

3. Strategi ST

- Memperketat Pengawasan (S1, S3, T3) - Perusahaan ini haru memperketat pengawasan lagi terhadap barangnya untuk menghindari masalah tersebut, dengan adanya banyak barang yang diproduksi pasti harus memiliki sistem pengawasan yang lebih matang lagi supaya ancaman tersebut tidak terjadi.
- Memeberikan Layanan lebih baik dari pesaing (S2, S3, S4, T1, T2) - Salah satu cara untuk memberikan pelayanan lebih dari pesaing, seperti adanya komunikasi kepada pelanggan dan memberikan diskon ketika pelanggan tersebut membeli atau dapat menjual produk dalam jumlah yang banyak.
- Mempercepat waktu pengiriman( S5, T2, T1) - Degan adanya ancaman tersebut dan daiatasi dengan memepercepat waktu pengiriman maka produk perusahaan akan lebih dulu di beli dari pada para pesaing dan pemain baru.

4. Strategi WT

- Memperbaiki sistem pelatihan dan pengembang (W1, W3, T3) - Perusahaan harus lebih memperhatikan karyawan pada sewaktu pelatihan dan pengembangan karyawan karena dari situ awal
- Membuat standart khusus bagi sales promotion girl dalam pelayanan (W2, T1, T2) - Perusahaan seharusnya membuat standart pelayanan khusus bagi SPG karena dengan adanya hal ini maka konsumen dapat merasa puas dengan pelayan spg.

Dengan hasil dari analisis SWOT, kemudian dirumuskan strategi untuk perusahaan dengan menggunakan *porter generic strategies* yang terdiri dari *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Menurut hasil penelitian, perumusan strategi yang digunakan untuk PT. Citra Surya Pasific adalah strategi Fokus biaya terendah, karena perusahaan ini dalam melakukan bisnisnya memiliki keunggulan harganya yang lebih murah dari produk pesaingnya, dan juga perusahaan ini focus ke daerah-daerah kecil di seluruh Indonesia bukan di kota-kota besar. Karena bisnis ini memeiliki ceruk pasar yang besar oleh karena itu perusahaan dapat menggunakan strategi Fokus.

**Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut hasil penelitian, strategi yang cocok digunakan oleh PT. Cirta Surya Pasific adalah dengan menggunakan startegi peningkatan kualitas produk/jasa (*the quality enhancement strategy*). Yaitu meruapakan Merupakan strategi yang berfokus pada upaya-upaya perbaikan atau penyempurnaan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Karena perusahaan ini masih memiliki masalah pada bagian

kualitas produknya masih terdapat produk cacat sebesar 5% dari produksinya dan juga didukung oleh strategi perusahaan yaitu strategi focus biaya rendah maka perusahaan ini sebaiknya menggunakan strategi ini demi meningkatkan daya saing. Karena banyaknya barang cacat di perusahaan ini sedangkan perusahaan ini menggunakan strategi focus dengan biaya rendah maka perusahaan harus menggunakan peningkatan kualitasnya demi tercapainya tujuan perusahaan. Karena banyaknya barang cacat di perusahaan ini sedangkan perusahaan ini menggunakan strategi focus dengan biaya rendah maka perusahaan harus menggunakan peningkatan kualitasnya demi tercapainya tujuan perusahaan.

### **Rencana Pengembangan Strategi Sumber Daya Manusia**

Dalam melakukan rencana pengembangan sumber daya manusia strategic yang harus dilakukan perusahaan untuk memenuhi strategi perusahaan adalah mempekerjakan karyawan yang memiliki kemampuan dan berperilaku yang bersifat *repetitive* dan *predictable*, karyawan dengan memiliki fokus jangka panjang atau menengah, karyawan dengan derajat perilaku interdependen cooperative yang moderat, memiliki perhatian yang tinggi terhadap kualitas, karyawan juga harus memiliki kemampuan derajat perhatian yang moderat pada kuantitas, perhatian yang tinggi pada proses, melakukan aktifitas yang tidak berisiko, dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan. Oleh karena itu, maka rencana pengembangan manajemen sumber daya manusia yang dimungkinkan dapat digunakan PT. Citra Surya Pasific adalah sebagai berikut :

#### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Dalam merencanakan sumber daya manusia, PT. Citra Surya Pasific bedasar pada tujuan perusahaan. Jika perusahaan ingin menambah divisi baru yaitu divisi *Quality Control* maka yang perlu perusahaan rencanakan adalah menentukan tugas-tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan bagian tersebut, dalam melakukan penempatan karyawan pada devisi ini harus memiliki komitmen kuat terhadap peningkatan kualitas. Perusahaan harus mempredisikan karyawan yang dibutuhkannya, dan kecukupan jumlah dalam melakukan perekrutan sehingga kinerja perusahaan berjalan lancar. Perusahaan harus menyusun peraturan kembali untuk menambah kedisiplinan karyawan dan perlu di perlakukan punishment agar karyawan tidak bermalas-malasan lagi. Dalam melakukan pemograman karyawan harus spesifik dengan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kualitas.

#### **2. Rekrutmen dan Seleksi**

Dalam melakukan perekrutan untuk mencapai strategi yang dilakukan perusahaan, yaitu dengan memperhatikan tingkat pendidikannya, umurnya karena karyawan membutuhkan focus jangka panjang oleh karena itu perusahaan memerlukan karyawan yang masih muda dan memiliki passion yang tinggi dan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Dalam melakukan perekrutan perusahaan juga dapat melakukan perekrutan dari perguruan tinggi. Perusahaan ini harus melakukan *psyco test* terhadap karyawannya tidak hanya pengetesan terhadap alat yang digunakan karena dengan menggunakan ujian kemampuan kognitif perusahaan dapat menentukan kepribadiannya seperti berperilaku yang bersifat *repetitive* atau *predictable*, karyawan dengan memiliki fokus jangka panjang atau menengah, karyawan dengan derajat perilaku interdependen cooperative yang moderat dapat ditentuka melalui tes kepribadian. Perusahaan juga dapat

melakukan Uji keberhasilan untuk mengukur pengetahuan dalam bidang pekerjaannya.

#### **3. Pelatihan dan Pengembangan**

Perusahaan harus melakukan pelatihan pengajaran yang terprogram, dengan metode sistematis untuk mengajarkan ketrampilan pekerjaan dengan memberikan pertanyaan atau fakta yang memungkinkan orang tersebut memberikan respons dan memberikan orang yang belajar itu jawaban timbal balik yang akurat dengan begitu karyawan akan lebih terlatih apabila menghadapi suatu masalah. Perlu adanya pengembangan dengan melakukan pelatihan-pelatihan peningkatan kualitas dari para seniornya atau produk lain yang lebih berkualitas sehingga tidak banyak untuk mengeluarkan biaya.

#### **4. Kompensasi**

Dalam menentukan kompensasi perusahaan baik gaji pokok dan bonus perusahaan harus memperhatikan kinerja mereka, selama ini perusahaan melakukan penentuan upah melalui perajjian dengan karyawan dan jika hasil kerjanya memuaskan akan ada penambahan gaji pokok, hal ini sudah cukup baik tetapi jalahkah baiknya perusahaan ini dalam menentukannya sesuai dengan Upah minimum yang diatur oleh pemerinatah, supaya motivasi karyawan lebih terpacu dan bonus yang dilakukan oleh perusahaan ini juga dapat diberikan untuk bagian QC yang baru dengan jika dapat meminimalkan barang cacat sampai dengan 1% akan diberikan bonus.

#### **5. Penilaian Kinerja**

Dalam melakukan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan sebaiknya perusahaan melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode peringkat analisis yaitu dengan memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan cirri tertentu, dengan memilih yang terbaik sampai yang terburuk.

## **IV. KESIMPULAN/RINGKASAN**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

#### **1. Pengelolaan Internal pada PT. Citra Surya Pasific**

##### **a. Produksi dan Operasional**

Produksi pada perusahaan ini dilakukan dengan sendiri dan dibantu oleh perusahaan konveksi yang berkerjasama dengan perusahaan ini sesuai dengan syarat yang ditentukan perusahaan. rata-rata perbulan perusahaan ini memproduksi 25.000 pakaian Yang terdiri dari kemeja, celana panjang maupun pendek, dan jaket baik untuk pria maupun untuk wanita.

##### **b. Pemasaran**

Pemasaran mayoritas yang dilakukan perusahaan ini dengan menyebar sales maupun sales promotion girl di setiap daerah-daerah dan *department store*. Karena dengan adanya banyak sales tersebut diharapkan perusahaan dapat menjangkau keseluruhan pelosok-pelosok, sedangkan perusahaan ini memang menjangkau masyarakat di kota-kota kecil.

c. Keuangan

Keuangan yang dilakukan perusahaan ini dengan melakukan adanya anggaran dengan begitu dapat meminimalkan kebocoran biaya. Semua masalah keuangan perusahaan ini ditangani oleh manajer keuangan dan pemilik. keadaan keuangan perusahaan ini tergolong stabil dan baik karena pembayaran yang dilakukan perusahaan selalu tepat waktu.

d. Sistem Informasi

Sistem informasi yang digunakan perusahaan ini cukup membantu dalam kelancaran manajemen perusahaan terutama pada absensi dan penyetokan barang. Sistem informasi yang digunakan perusahaan yaitu berupa aplikasi.

e. Sumber Daya Manusia

Secara keseluruhan sumber daya manusia yang ada di perusahaan ini berjalan efisien akan tetapi belum efektif. Sumber daya manusia pada perusahaan ini belum maksimal karena masih terdapat karyawan yang bermalas-malasan dan tidak maksimal, serta perusahaan masih kesulitan mencari bagian Quality Control. Dikarena perusahaan tidak memiliki SOP. Secara keseluruhan dalam melakukan perekrutan perusahaan belum melakukan maksimal sehingga masih terjadi masalah tersebut.

2. Kondisi Eksternal pada PT. Citra Surya Pasific

- a. Persaingan antar perusahaan bersaing pada perusahaan ini tergolong cukup besar, dilihat dari setiap banyaknya merek yang terdapat di department store yang menjual pakaian sejenis.
  - b. Ancaman masuk pendatang baru pada perusahaan ini tergolong mudah karena peluang bisnis ini cukup besar karena setiap orang pasti membutuhkan pakaian.
  - c. Ancaman barang pengganti perusahaan ini masih kecil karena toko yang mengimport pakaian dari China dengan harga yang jauh lebih murah masih jarang ditemui.
  - d. Daya tawar konsumen pada perusahaan ini tergolong cukup tinggi karena banyaknya produk sejenis yang terdapat di Indonesia, tapi karena besarnya pasar di industri ini maka bisnis ini masih menguntungkan.
  - e. Daya tawar pemasok pada perusahaan ini tergolong rendah karena banyaknya perusahaan sejenis yang menawarkan produknya dengan harga yang cukup bersaing maka perusahaan dapat memiliki banyak pemasok.
3. Analisis SWOT pada PT. Citra Surya Pasific
- a. kekuatan utama pada perusahaan ini adalah manajemen perusahaan ini cukup kuat karena telah lama berdiri dan masih mampu berjuang di tengah banyaknya pesaing
  - b. kelemahan pada perusahaan ini masih kurangnya sumber daya manusia masih kurang maksimal dan tidak memiliki bagian quality control padahal perusahaan ini sangat membutuhkannya.
  - c. Peluang yang ada pada perusahaan ini adalah meningkatnya kesadaran masyarakat akan dunia Fashion dan juga meningkatnya daya beli masyarakat.
  - d. Ancaman yang dimiliki perusahaan ini adalah banyaknya pesaing karena bisnis ini memiliki market share yang tinggi
4. Strategi perusahaan
- Dari hasil analisa strategi yang digunakan oleh perusahaan ini adalah strategi Fokus biaya rendah. Karena

perusahaan ini dalam melakukan pengelolaan bisnisnya lebih mengutamakan menjual harga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaing dan lebih banyak menjangkau kota-kota kecil di Indonesia.

5. Strategi Manajemen sumber daya manusia

Dari hasil analisa strategi manajemen sumber daya manusia yang cocok untuk digunakan oleh perusahaan ini adalah dengan menggunakan strategi peningkatan kualitas. Karena jika perusahaan ini memiliki strategi focus maka perusahaan harus mempertimbangkan kualitasnya dimana kualitas produk perusahaan ini masih kurang karena adanya barang cacat setiap produksi sebesar 5%. Dengan digunakannya strategi ini pada perusahaan di harapkan karyawan dapat menjaga kualitas produknya agar lebih baik,

**Saran**

Saran yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengembangkan perusahaan adalah

1. Perusahaan harus meningkatkan kualitas produknya jika kalau tidak maka konsumen akan berpaling ke produk lainnya. Dan membuat SOP untuk memaksimalkan kinerja manajemen perusahaan.
2. Perusahaan sebaiknya memperbaiki sistem dalam melakukan perekrutan dan dalam melakukan seleksi, untuk menghindari adanya karyawan yang kurang maksimal, serta membuat peraturan yang ketat dan adanya hukuman jika melanggar peraturan tersebut, supaya karyawan tidak melanggarnya
3. Perusahaan sebaiknya meningkatkan layanan kepada konsumen supaya konsumen menjadi lebih puas dan loyal terhadap perusahaan dan meningkatkan penjualan di Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Administrator. Industri Fashion Sumbang Rp181,6 Triliun. (24 february 2014) Retrived March 27, 2014, <http://www.koran-sindo.com/node/369085>
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. 2004. *Management: The New Competitive Landscape*. Sixth Edition. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hariandja, Marihot T.E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas Pegawai)*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen. Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Kurniawan, Beni. 2012. *Metodologi Penelitian*. Tangerang: Jelajah Nusa.
- Kusuma, S.T. 1987. *Psiko Diagnostik*. Yogyakarta : SGPLB Negeri Yogyakarta.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Moleong, J Lexy, Prof. Dr. 2009, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakaya.
- Nazir, Moch. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit STIE YKPN.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA.
- Sulistyo-Basuki. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra dan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Terry, George R. & Rue, Leslie W. 2005. *Dasar – Dasar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Troxell, M.D. & Stone, E. 1981. *Fashion Merchandising* (3<sup>rd</sup> Edition). New York: McGraw Hill.