

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.

4.1 Perbandingan Performa Penjualan Lafino dengan Kompetitor

Dalam industri konveksi yang semakin kompetitif, kinerja penjualan merupakan salah satu yang menjadi indikator kunci keberhasilan dari sebuah perusahaan, begitu pula konveksi Lafino yang juga bersaing dengan konveksi lainnya. Secara garis besar, performa penjualan dari industri konveksi Toko Lafino dapat dikategorikan kurang maksimal, jika dibandingkan dengan 2 toko lainnya yaitu konveksi A dan B dengan rentang omzet sekitar Rp 50 – 70 juta, Toko Lafino berada di antara kedua *range* tersebut dengan omzet per bulan Rp 57 juta. Konveksi A mendapatkan omzet sekitar Rp 50 juta per bulan. Konveksi B memiliki omzet yang tertinggi jika dibandingkan dengan konveksi Lafino dan konveksi A yaitu sebesar Rp 67 juta per bulan.

Jika dibandingkan dengan konveksi lainnya yaitu konveksi C, D, E, F, dan G, H, dan I yang hanya menjual jasa jahit, omzet konveksi Lafino berada di urutan pertama dengan omzet sekitar Rp 57 juta, konveksi C dengan omzet Rp 30 juta, konveksi F dengan omzet Rp 25 juta, konveksi D dengan omzet Rp 22,5 juta, konveksi I dengan omzet sebesar Rp 22 juta, konveksi E dengan omzet Rp 21 juta, konveksi H dengan omzet Rp 20 juta, dan terakhir konveksi G dengan omzet Rp 18 juta.

Tabel 4.1

Jumlah Omzet Konveksi Lafino dan Konveksi Lainnya

No	Konveksi	Omzet/Bulan
1	Konveksi B	Rp 67.000.000
2	Konveksi Lafino	Rp 57.000.000
3	Konveksi A	Rp 50.000.000
4	Konveksi C	Rp 30.000.000
5	Konveksi F	Rp 25.000.000

6	Konveksi D	Rp 22.500.000
7	Konveksi I	Rp 22.000.000
8	Konveksi E	Rp 21.000.000
9	Konveksi H	Rp 20.000.000
10	Konveksi G	Rp 18.000.000

Sumber: Wawancara dengan pemilik konveksi (2024)

Pada bagian ini, penulis menganalisa tingkat persaingan penjualan antara konveksi Lafino dengan kompetitor. Menurut konveksi Toko Lafino dan konveksi A, tingkat persaingan penjualan di industri konveksi saat ini cukup sulit dikarenakan saat ini sudah banyak industri konveksi yang ada di Jakarta dan terdapat baju impor dari Cina yang murah. Untuk konveksi C, D, E, F, G, H, dan I meskipun hanya menerima jasa jahit, ketujuh konveksi tersebut juga menyatakan bahwa di zaman sekarang tingkat persaingan sangat sulit tidak seperti tahun-tahun sebelumnya. Sebelumnya, konveksi D sempat berhenti beroperasi dikarenakan pakaian yang diproduksi sulit untuk dijual dikarenakan banyak sekali saingan sehingga konveksi D tidak bisa mencapai titik BEP. Menurut konveksi D, meskipun hanya menerima jasa jahit apabila tingkat persaingan penjualan menjadi sulit, mungkin konveksi yang sudah dijalankan bisa terancam tutup lagi atau tidak beroperasi dikarenakan pakaian yang diproduksi sulit laku di pasar. Konveksi G yang menerima jasa jahit untuk *blouse* wanita juga pernah mengalami hal yang serupa dengan konveksi D. Konveksi G mengatakan bahwa untuk tetap berada di industri konveksi di zaman sekarang sangatlah sulit tidak seperti 10 – 15 tahun yang lalu. Konveksi G pernah sempat berhenti beroperasi pada saat pandemi Covid-19 karena atasannya tidak bisa membuka toko dan beroperasi dikarenakan seluruh masyarakat diharapkan untuk melakukan semua aktivitas di rumah. Hal tersebut berlanjut hingga di tahun 2022 konveksi G baru bisa melanjutkan kegiatan operasionalnya. Namun, jasa jahit yang diterima oleh konveksi G juga tidak sebanyak pada saat sebelum terjadinya pandemi Covid-19.

Sedangkan menurut konveksi B, persaingan penjualan saat ini tidak begitu sulit dikarenakan pakaian yang diproduksi oleh konveksi B adalah rajut wangki di mana persaingannya tidak begitu ketat jika dibandingkan dengan pakaian lainnya

seperti kemeja dan kaos. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model bisnis yang berbeda berdampak pada tingkat persaingan yang lebih rendah. Dengan kata lain, dengan konveksi B memiliki jenis produk yang berbeda memberikan aspek *competitive advantage* dalam persaingan pasar berupa pemberian opsi produk terhadap pasar. Dengan menawarkan jenis produk yang berbeda, perusahaan dapat merespons kebutuhan dan preferensi pelanggan yang berubah-ubah di segmen pasar yang berbeda dengan lebih baik. Kemampuan beradaptasi ini memungkinkan perusahaan untuk memperluas pangsa pasar mereka dan memenuhi kebutuhan spesifik (Lynch, 2021). Dalam aspek efektivitas strategi, menjual jenis produk yang berbeda dapat membantu perusahaan dalam menghindari persaingan yang sulit (Osterwalder et al., 2020).

Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis, strategi pemasaran merupakan salah satu faktor terpenting untuk kesuksesan penjualan dan keberlanjutan bisnis. Setiap perusahaan, termasuk konveksi Lafino dan lainnya, harus menerapkan strategi yang efektif dan tepat untuk bersaing di pasar yang kompetitif. Untuk meningkatkan penjualan, konveksi Lafino dan konveksi A memiliki strategi yang sama yaitu menjual produknya di platform *online*, seperti Shopee, Tik Tok, dan juga Tokopedia. Sedangkan konveksi B memiliki strategi yang berbeda dari konveksi Lafino dan konveksi A yaitu dengan mengaplikasikan *marketing mix 4P (Product, Price, Place, Promotion)*. *Marketing Mix* memiliki peran penting dalam meningkatkan penjualan dengan menyelaraskan komponen produk, harga, lokasi, dan promosi secara strategis untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan (Chernev et al., 2021). Bila melihat komponen pembiayaan, alokasi biaya operasional terkait *marketing* dapat menjadi implementasi strategis dalam hal pengajuan anggaran yang ditujukan untuk meningkatkan penjualan. Strategi pemasaran yang efektif dapat meningkatkan *brand awareness*, akuisisi dan retensi pelanggan, dan pada akhirnya berujung pada peningkatan penjualan. Dengan mengalokasikan anggaran khusus untuk kegiatan pemasaran, perusahaan dapat secara sistematis menjalankan kampanye pemasaran yang menargetkan pelanggan potensial dan mempromosikan produk atau layanan yang dijual (Brigham & Ehrhardt, 2016).

Untuk konveksi C, D, E, F, G, H, dan I hanya menerima jasa jahit saja sehingga tidak ada strategi yang digunakan oleh ketujuh konveksi tersebut untuk meningkatkan penjualan. Namun, mungkin saja dengan hanya menerima jasa jahit merupakan strategi yang digunakan oleh ketujuh konveksi tersebut untuk mengurangi biaya-biaya seperti *overhead*. Dengan menggunakan pendekatan bisnis ini, ketujuh konveksi tersebut dapat menghilangkan kebutuhan skala besar di infrastruktur seperti menyewa toko, gudang, dan lainnya. Selain itu, dari perspektif *customer*, pendekatan bisnis ini juga bisa menarik perhatian *customer* yang sedang membutuhkan layanan jahit yang berkualitas. Sementara itu, untuk konveksi H yang memproduksi tas dan konveksi I yang memproduksi topi menambahkan langkah promosi melalui media sosial untuk meningkatkan visibilitas jasa jahit mereka dan dapat menjangkau lebih banyak *customer* secara digital.

Dalam persaingan industri konveksi yang semakin ketat di zaman sekarang, inovasi menjadi elemen penting yang menentukan daya saing dan keberhasilan perusahaan dalam menarik perhatian pelanggan. Untuk saat ini, belum ada upaya inovatif yang dilakukan oleh konveksi Lafino. Menurut konveksi Lafino, hal tersebut dikarenakan saat ini konveksi Lafino masih mempertahankan *product line* tanpa ada pembaruan atau pengenalan untuk model-model kemeja yang baru. Karena kurangnya inovasi, konveksi Lafino sulit untuk menarik perhatian *customer* baru. Apabila konveksi Lafino masih belum bisa beradaptasi dengan preferensi *customer*, konveksi Lafino mungkin akan kalah bersaing dengan kompetitor yang menawarkan produk yang lebih sesuai dengan keinginan *customer*. Sedangkan untuk konveksi A, upaya yang sudah dilakukan adalah dengan menggunakan fitur *live* yang ada di Shopee dan juga TikTok. Upaya yang sudah dilakukan oleh konveksi B adalah lebih fokus untuk melakukan promosi secara *online*. *Sales competitiveness* adalah faktor penting bagi kesuksesan perusahaan. Hal ini adalah tentang apakah perusahaan dapat menarik dan mempertahankan *customer* dengan menawarkan produk atau layanan yang unggul dengan harga yang kompetitif. Faktor-faktor seperti kualitas produk, reputasi merek, *distribution channels*, dan strategi pemasaran, semuanya berkontribusi terhadap daya saing penjualan perusahaan. Dengan mengelola faktor-faktor ini secara efektif, perusahaan dapat meningkatkan posisi pasar mereka dan meningkatkan pertumbuhan penjualan.

Musim penjualan dan pola permintaan yang fluktuatif menjadi tantangan tersendiri bagi industri konveksi, terutama dalam merencanakan produksi dan pengelolaan stok untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara optimal. Untuk konveksi Lafino, periode di mana penjualan mengalami kenaikan adalah pada saat hari-hari besar seperti Idul Fitri, Natal, dan juga Imlek. Hal tersebut dikarenakan pada saat mendekati hari-hari besar tersebut, konveksi Lafino biasanya memproduksi kemeja dengan motif dan warna yang cukup mempresentasikan hari-hari besar tersebut. Sedangkan, untuk konveksi A & B hanya mengalami kenaikan pada saat Idul Fitri. Untuk penurunan penjualan, ketiga konveksi tersebut mengalami penurunan selama Covid-19. Dalam situasi di mana *demand* suatu produk menjadi tinggi, sistem inventaris otomatis sangat penting untuk menjaga stok yang optimal. Sistem ini menggunakan data *real time* tentang tingkat inventaris, penjualan, dan perkiraan *demand* ketika stok mencapai batas yang telah ditentukan. Pendekatan proaktif ini membantu mencegah kehabisan stok, memastikan bahwa pesanan *customer* dipenuhi tepat waktu dan mengurangi risiko *deadstock* (Stevenson, 2020).

Konveksi C, D, E, F, G, H, dan I juga mengalami fluktuasi jasa jahit dengan periode kenaikan dan penurunan. Konveksi C mengalami kenaikan jasa jahit pada saat lebaran dan mengalami penurunan pada saat Covid-19. Konveksi D juga mengalami kenaikan jasa jahit pada saat mendekati lebaran dan setelah lebaran selesai, jasa jahit yang diterima langsung mengalami penurunan. Konveksi E mengalami kenaikan jasa jahit pada saat lebaran dan juga saat imlek. Saat mendekati imlek, Konveksi E biasa menerima jasa jahit untuk baju cheongsam yaitu pakaian khas masyarakat Tiong Hua. Konveksi E mengalami penurunan jasa jahit pada saat Covid-19. Konveksi F juga mengalami kenaikan jasa jahit pada saat lebaran dan setelah lebaran, jumlah jasa jahit yang diterima mengalami penurunan. Konveksi G mengalami kenaikan jasa jahit pada saat lebaran, imlek, dan juga natal dan setelah lebaran, imlek, dan natal selesai, jasa jahit langsung mengalami penurunan. Konveksi H akan mengalami kenaikan permintaan jasa jahit pada saat menjelang masuk sekolah dan setelah itu, permintaan jasa jahit akan mulai menurun. Konveksi I mengalami kenaikan permintaan jasa jahit pada saat

menjelang libur panjang seperti libur lebaran di mana masyarakat banyak pergi liburan dan setelah libur panjang selesai, permintaan jasa jahit mulai menurun.

Konveksi Lafino, yang bergerak di industri konveksi, menghadapi tantangan besar dalam persaingan pasar yang semakin ketat. Omzet yang diperoleh oleh konveksi Lafino mencapai Rp 57 juta per bulan. Jika dibandingkan dengan konveksi A, C, D, E, F, G, H, dan I, omzet dari konveksi Lafino tergolong cukup baik meskipun masih lebih rendah dibandingkan dengan konveksi B yang mencapai Rp 67 juta per bulan. Salah satu faktor penghambat pertumbuhan Lafino adalah kurangnya inovasi dan pembaruan produk, yang berdampak pada kesulitan menarik pelanggan baru serta mempertahankan pelanggan lama, terutama di tengah perubahan preferensi pasar. Dalam strategi pemasaran, Lafino telah memanfaatkan platform *online* seperti Shopee, TikTok, dan Tokopedia untuk menjangkau pelanggan, namun implementasinya dinilai kurang optimal jika dibandingkan dengan konveksi B, yang berhasil memaksimalkan pendekatan *marketing mix* 4P. Selain itu, faktor musiman juga menjadi tantangan, di mana penjualan Lafino cenderung meningkat pada hari-hari raya besar seperti Idul Fitri, Natal, dan Tahun Baru Imlek, namun mengalami penurunan signifikan, terutama selama pandemi Covid-19. Kondisi ini menuntut Lafino untuk melakukan inovasi guna meningkatkan daya saing dan memastikan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

4.2 Perbandingan Efektivitas Manajemen *Direct Cost* Lafino dengan Kompetitor

Direct cost adalah konsep dasar dalam akuntansi biaya dan manajemen keuangan, yang mengacu pada biaya apa pun yang dapat diatribusikan secara langsung pada produksi barang atau jasa tertentu. *Direct cost* sering kali merupakan biaya variabel, yang berarti biaya tersebut berfluktuasi dengan tingkat produksi seperti *raw material*. Biaya-biaya ini dapat ditelusuri secara langsung ke proyek, produk, atau layanan tertentu, sehingga menjadikannya faktor penting dalam memahami profitabilitas dan efisiensi dalam bisnis. Dengan menganalisis biaya langsung, perusahaan dapat membuat keputusan yang tepat mengenai penetapan harga, penganggaran, dan alokasi sumber daya.

4.2.1 Manajemen *Raw Material* antara Konveksi Lafino dan Kompetitor

Salah satu komponen dari *direct cost* adalah *raw material* atau bahan baku. Pengelolaan yang efisien serta optimalisasi *raw material* memiliki peranan yang krusial dalam upaya meningkatkan profitabilitas suatu bisnis. Sebagai salah satu komponen *direct cost* yang paling signifikan dalam proses manufaktur dan produksi, *raw material* memiliki dampak besar terhadap struktur biaya keseluruhan. Ketidakefisienan dalam pengadaan, pemanfaatan, atau penanganan bahan baku dapat menyebabkan peningkatan biaya produksi yang pada akhirnya mengurangi profitabilitas. Pengaruh fluktuasi harga *raw material* terhadap profitabilitas konveksi merupakan salah satu aspek penting yang perlu dianalisis untuk memahami dinamika industri konveksi. Apabila harga dari *raw material* mengalami kenaikan, profitabilitas yang diterima akan menurun. Jika harga dari *raw material* mengalami kenaikan, konveksi Lafino dan konveksi A akan menaikkan harga jual dari produknya. Namun, konveksi B berbeda dengan kedua konveksi tersebut. Apabila harga *raw material* meningkat, konveksi B tidak akan menaikkan harga jualnya sehingga alternatif lainnya yang dilakukan adalah mencari supplier dengan harga *raw material* yang lebih murah.

Konveksi C, D, E, F, G, H, dan I juga menyetujui bahwa fluktuasi dari harga *raw material* sangat memengaruhi profitabilitas yang diterima oleh ketujuh konveksi tersebut. Apabila harga dari *raw material* mengalami kenaikan, profit yang diterima juga akan semakin sedikit dan berlaku sebaliknya. Untuk konveksi C, D, E, F, dan G supplier *raw material* dari konveksi tersebut jarang merubah harga dari *raw material*. Namun, apabila harga *raw material* dari supplier mengalami kenaikan, konveksi C akan melakukan negosiasi pada *supplier* supaya dapat memberikan potongan harga apabila konveksi C membeli dalam jumlah yang besar. Namun apabila *supplier* tersebut menolak negosiasi tersebut maka konveksi C akan mencari supplier pengganti yang lebih murah. Untuk konveksi F, apabila harga dari *raw material* mengalami kenaikan, konveksi F akan melakukan negosiasi kepada atasannya untuk menaikkan upah jasa jahitnya. Untuk konveksi D, E, G, H, dan I apabila *raw material* dari supplier mengalami kenaikan harga maka akan langsung mencari supplier lain dengan harga yang lebih murah.

Selain strategi yang sudah disebutkan, terdapat strategi lainnya yang digunakan untuk mengefisiensikan penggunaan *raw material*. Saat ini, strategi yang digunakan oleh konveksi Lafino dalam mengelola *raw material* adalah dengan mengumpulkan sisa kain kecil dari proses pemotongan pola kemeja dan kemudian dijual kepada yang membutuhkan. Selain itu, apabila terdapat sisa kain yang lebar, konveksi Lafino akan menjahit kemeja untuk anak laki-laki untuk dijual. Untuk konveksi A, saat ini tidak memiliki strategi untuk mengelola *raw material* secara efisien. Strategi yang dipakai oleh konveksi B dalam mengelola *raw material* adalah dengan menghitung terlebih dahulu berapa jumlah pakaian yang perlu diproduksi. Setelah itu, konveksi B akan mengkalkulasikan berapa kira-kira jumlah benang dan *raw material* lain yang harus dibeli.

Untuk konveksi C, D, G, H, dan I saat ini tidak memiliki strategi yang digunakan untuk mengelola *raw material* secara efisien. Konveksi D mengatakan karena konveksinya hanya menerima jasa jahit sehingga kain dan benang yang digunakan untuk produksi sudah disediakan sehingga konveksi D hanya perlu untuk memproduksi kain dan benang tersebut menjadi pakaian. Sedangkan untuk konveksi E dan F memiliki strategi yang sama dengan konveksi B yaitu kedua konveksi tersebut akan menghitung terlebih dahulu berapa jumlah pakaian yang akan dijahit baru kedua konveksi tersebut akan melakukan perhitungan mengenai jumlah benang yang akan digunakan untuk melakukan produksi.

Pengelolaan bahan baku merupakan salah satu kunci utama dalam menjaga struktur biaya yang optimal bagi Lafino. Saat ini, Lafino telah melakukan upaya peningkatan efisiensi dengan memanfaatkan sisa kain dari proses produksi untuk dijual atau diolah menjadi produk baru, seperti kemeja anak, yang membantu mengurangi limbah material. Namun, masih terdapat peluang untuk meningkatkan akurasi perencanaan bahan baku, sebagaimana yang dilakukan oleh konveksi B dengan pendekatan yang lebih sistematis. Selain itu, fluktuasi harga bahan baku menjadi tantangan besar yang dihadapi Lafino. Kenaikan harga bahan baku selama ini diatasi dengan menaikkan harga produk, tetapi langkah tersebut berisiko menurunkan daya saing di pasar. Sebagai alternatif, Lafino dapat mempertimbangkan strategi seperti negosiasi dengan pemasok atau mencari

pemasok baru yang menawarkan harga lebih kompetitif untuk menjaga stabilitas biaya produksi.

4.2.2 Manajemen *Direct Labor* antara Konveksi Lafino dan Kompetitor

Jumlah tenaga kerja dalam industri konveksi sering mengalami perubahan seiring dengan perkembangan dan tantangan usaha. Ketika permintaan meningkat, industri konveksi cenderung menambah jumlah pekerja untuk memenuhi target produksi dan sebaliknya. Berikut adalah tabel penyerapan tenaga kerja antara konveksi Lafino dengan kompetitor.

Tabel 4.2
Jumlah Tenaga Kerja di Konveksi Lafino dan Kompetitor

No	Konveksi	2022	2023	2024
1	Konveksi Lafino	11	8	8
2	Konveksi A	10	10	10
3	Konveksi B	4	4	3
4	Konveksi C	13	12	12
5	Konveksi D	9	9	11
6	Konveksi E	7	7	7
7	Konveksi F	8	8	10
8	Konveksi G	6	6	6
9	Konveksi H	6	6	6
10	Konveksi I	7	7	6

Sumber: Wawancara dengan pemilik konveksi (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa, konveksi Lafino, B, C, dan I mengalami penurunan jumlah tenaga kerja dalam 3 tahun terakhir. Konveksi Lafino menyatakan bahwa penurunan jumlah tenaga kerja disebabkan oleh keinginan tenaga kerja untuk membuka usaha makanan sendiri dan pulang ke kampung halamannya. Penurunan jumlah tenaga kerja di konveksi B disebabkan oleh adanya kepentingan pribadi dari tenaga kerja tersebut. Di konveksi C, penurunan jumlah tenaga kerja dikarenakan tenaga kerja yang sudah berumur dan ingin pulang ke kampung halamannya. Sedangkan di konveksi I, penurunan jumlah tenaga kerja disebabkan oleh tenaga kerja yang juga ingin pulang ke kampung halamannya.

Namun, berdasarkan hasil wawancara, konveksi Lafino menyatakan bahwa konveksi Lafino sedang melakukan proses perekrutan tenaga kerja baru yang sesuai dengan kebutuhan untuk menggantikan tenaga kerja yang mengundurkan diri bahkan konveksi Lafino ingin merekrut lebih banyak dari jumlah yang mengundurkan diri. Berbeda dari konveksi Lafino, B, C, dan I, konveksi D dan F mengalami kenaikan jumlah tenaga kerja. Dalam mencari tenaga kerja tambahan, konveksi D aktif menanyakan kepada tenaga kerja yang ada apakah terdapat teman atau kerabat yang ingin bekerja. Hal tersebut dikarenakan konveksi D lebih percaya kepada kenalan tenaga kerjanya. Sedangkan penambahan jumlah tenaga kerja di konveksi F dikarenakan konveksi F memasang info lowongan penjahit di depan pagar rumahnya. Di sisi lain, konveksi A, G, dan H tidak mengalami perubahan tenaga kerja di konveksi mereka.

Selain tenaga kerja untuk menjahit kemeja, konveksi Lafino juga memiliki tenaga kerja yang bertugas untuk memotong kain sesuai dengan pola yang sudah ditetapkan. Konveksi Lafino juga mengatakan bahwa biaya gaji untuk tenaga kerja yang memotong pola untuk kemeja juga cukup tinggi. Hal tersebut dikarenakan memotong kain sesuai pola untuk kemeja lebih membutuhkan ketelitian yang lebih besar terhadap detail karena pola-polanya yang lebih rumit jika dibandingkan dengan kaos. Selain itu, konveksi Lafino juga memproduksi kemeja laki-laki dengan ukuran *big size* mulai dari ukuran XXL-XXXXL sehingga membutuhkan tingkat keterampilan dan perhatian yang lebih

Sistem penggajian dalam industri konveksi sering kali dirancang untuk memberikan fleksibilitas dan menyesuaikan dengan produktivitas tenaga kerja. Biasanya, sistem penggajian untuk *direct labor* di industri yang menuntut produksi berbasis kuantitas dan *output* yang mudah diukur menggunakan *piece rate system*. *Piece rate system* adalah metode penggajian di mana tenaga kerja dibayar berdasarkan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Sistem ini sangat cocok untuk pekerjaan yang bersifat repetitif dengan hasil yang dapat di hitung secara langsung. Setelah melakukan wawancara, sistem penggajian di konveksi Lafino, A, B, C, D, E, F, G, H, dan I menggunakan sistem yang sama yaitu *piece rate system* di mana tenaga kerja dibayar sesuai jumlah pakaian yang selesai dijahit dan diberikan setiap satu minggu sekali. Saat ini, seluruh konveksi tersebut tidak memberikan insentif

atau bonus kepada para tenaga kerjanya. Namun, untuk konveksi Lafino, semua tenaga kerja baik yang sudah menikah maupun yang belum tidur di rumah konveksi Lafino sehingga mereka tidak perlu membayar biaya tempat tinggal, air, dan juga listrik. Bagi tenaga kerja yang sudah menikah, keluarganya saat ini tinggal di kampung halamannya. Untuk Konveksi C, pemilik menyediakan kopi *sachet*, teh, susu, dan sedikit *snack* kepada para tenaga kerjanya yang bisa dikonsumsi setiap hari.

Program pelatihan tenaga kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas di sektor industri, termasuk dalam bisnis konveksi, namun penerapannya sering kali terkendala oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Saat ini, baik dari konveksi Lafino, konveksi A, dan konveksi B tidak memiliki atau memberikan program pengembangan keterampilan untuk tenaga kerja yang dimiliki. Alasan dari konveksi Lafino belum memberikan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan tenaga kerjanya dikarenakan profit yang diterima saat ini belum cukup untuk mengadakan pelatihan. Selain itu, *employee turnover* juga menjadi alasan belum diadakannya program pelatihan dikarenakan apabila terdapat tenaga kerja yang keluar dan digantikan dengan tenaga kerja yang baru, maka konveksi Lafino harus mengeluarkan biaya lagi untuk memberikan pelatihan kepada tenaga kerja yang baru. Konveksi B mengatakan jika dalam proses pencarian tenaga kerja, konveksi B mencari yang sudah memiliki pengalaman di rajut wangi sehingga konveksi B tidak perlu mengajari calon tenaga kerja tersebut dan mengeluarkan biaya tambahan untuk memberikan program pelatihan kepada calon tenaga kerja tersebut.

Konveksi C, D, E, F, G, H, dan I saat ini juga tidak memberikan program pengembangan keterampilan untuk para tenaga kerjanya. Menurut konveksi D, saat ini konveksi D tidak memberikan pelatihan atau program untuk pengembangan keterampilan kerja untuk seluruh tenaga kerjanya dikarenakan konveksi D masih berskala kecil dan juga tidak memiliki dana yang cukup untuk memberikan pelatihan kepada seluruh tenaga kerjanya. Konveksi I juga mengatakan hal yang sama dengan konveksi D bahwa saat ini usaha konveksinya masih tergolong UMKM apabila mengadakan program pelatihan atau pengembangan untuk para tenaga kerjanya, profit yang akan diterima akan semakin berkurang.

Pengelolaan tenaga kerja di industri konveksi, termasuk di konveksi Lafino, menunjukkan adanya dinamika yang signifikan terkait dengan fluktuasi jumlah tenaga kerja dan tantangan dalam mengembangkan keterampilan tenaga kerja. Banyak konveksi, termasuk Lafino, B, dan C, mengalami penurunan jumlah tenaga kerja dalam tiga tahun terakhir, yang disebabkan oleh faktor-faktor pribadi seperti keinginan untuk membuka usaha sendiri atau pulang ke kampung halaman. Meskipun demikian, konveksi Lafino sedang melakukan perekrutan tenaga kerja baru untuk menggantikan yang mengundurkan diri, bahkan berencana untuk merekrut lebih banyak dari jumlah yang keluar. Sementara itu, konveksi D dan F mengalami peningkatan jumlah tenaga kerja, dengan konveksi D memanfaatkan jaringan kenalan tenaga kerja untuk mencari tambahan karyawan dan konveksi F menggunakan metode pemasangan informasi lowongan kerja di depan rumah. Seluruh konveksi, termasuk Lafino, membayar gaji tenaga kerjanya dengan menggunakan *piece-rate system*, di mana tenaga kerja dibayar berdasarkan jumlah pakaian yang selesai dijahit. Namun, meskipun sistem ini sesuai untuk pekerjaan yang berbasis kuantitas, sebagian besar konveksi, termasuk Lafino, tidak memberikan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerjanya, dengan alasan keterbatasan dana dan tingginya tingkat perputaran tenaga kerja *employee turnover*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pengelolaan tenaga kerja dan penerapan *piece-rate system* sangat penting dalam mendukung produktivitas, keterbatasan finansial menjadi kendala utama bagi banyak konveksi untuk mengimplementasikan program pelatihan yang dapat meningkatkan kualitas dan keterampilan tenaga kerja.

4.3 Perbandingan Manajemen *Indirect Cost* Lafino dengan Kompetitor

Indirect cost adalah konsep penting dalam akuntansi biaya dan manajemen keuangan, yang mewakili biaya yang tidak dapat secara langsung ditelusuri ke produk, layanan, atau proyek tertentu (Datar & Rajan, 2020). Biaya-biaya ini dikeluarkan untuk mendukung operasi secara keseluruhan dan dibagi di berbagai aktivitas, sehingga sangat penting bagi bisnis untuk dikelola secara efektif. Meskipun tidak berkontribusi secara langsung terhadap proses produksi, *indirect*

cost sangat penting untuk memelihara infrastruktur dan sumber daya yang diperlukan untuk operasi yang efisien (Garrison et al., 2021).

Indirect cost, khususnya biaya *overhead*, merupakan komponen penting dalam struktur biaya yang secara signifikan memengaruhi tingkat profitabilitas perusahaan dalam industri konveksi. Menurut konveksi Lafino, A, B, C, D, E, F, G, H, dan I terdapat faktor dari *indirect cost* seperti biaya *overhead* yang mempengaruhi jumlah profit yang diterima. Biaya *overhead* merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi profitabilitas suatu usaha, termasuk dalam industri konveksi. Apabila biaya *overhead* naik maka profit yang diterima juga akan semakin kecil.

Konveksi Lafino memiliki biaya upah untuk karyawan non-produksi seperti karyawan untuk menjaga toko dan mandor yang perlu dibayar. Karyawan yang menjaga toko bertugas untuk menjual pakaian yang sudah diproduksi oleh konveksi Lafino, menjaga keamanan pakaian dan toko, menata produk agar terlihat menarik bagi *customer* dan mudah ditemukan, serta membantu membersihkan toko agar tetap bersih. Sedangkan mandor memiliki tugas untuk mengawasi dan memastikan proses produksi telah sesuai dengan standard yang sudah ditetapkan. Mandor juga bertanggung jawab dalam *quality control* sehingga mandorlah yang bertugas untuk memeriksa kualitas jahitan dan memastikan tidak ada produk *bs (bad stock)*. Sedangkan konveksi A dan B yang juga memiliki toko tidak memiliki karyawan untuk menjaga tokonya sehingga kedua konveksi tersebut dapat mengurangi biaya *overhead* yang harus dibayar.

Biaya sewa toko juga seringkali menjadi biaya *overhead* yang signifikan mempengaruhi profitabilitas di industri konveksi manapun termasuk konveksi Lafino. Biaya sewa adalah biaya *overhead* yang bersifat tetap. Artinya adalah biaya sewa harus tetap dibayar per bulan atau per tahun sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati baik saat penjualan mengalami penurunan ataupun kenaikan. Apabila penjualan sedang menurun seperti pada saat Covid-19 di mana toko tidak bisa beroperasi, biaya sewa toko menjadi salah satu biaya tetap yang harus dibayar dan mengakibatkan beban pada arus kas. Selain itu, sifat perjanjian sewa yang bersifat tetap juga membatasi kemampuan bisnis untuk menyesuaikan skala

operasionalnya dalam menanggapi kondisi pasar. Maksudnya adalah ketika penjualan sedang mengalami penurunan, bisnis tersebut tidak bisa meminta untuk penurunan harga sewa dengan mudah.

Selain biaya upah untuk karyawan non-produksi dan sewa toko, biaya *overhead* seperti listrik, air, dan gas juga yang mempengaruhi profitabilitas dari konveksi Lafino. Listrik, air, dan gas sangat diperlukan dalam proses produksi di industri konveksi. Listrik digunakan untuk menghidupkan mesin jahit, lampu, dan lain-lain. Air juga digunakan oleh para tenaga kerja untuk membersihkan area kerjanya supaya tetap bersih dan juga untuk memenuhi kebutuhan para tenaga kerja. Selain itu, tenaga kerja di konveksi Lafino juga tinggal di rumah tempat kegiatan produksi dilakukan sehingga biaya listrik dan air juga lebih tinggi. Gas diperlukan oleh konveksi Lafino untuk menyetrika kemeja yang sudah jadi supaya pakaian tersebut tidak kusut dan lebih rapi saat dijual kepada *customer*.

Berbagai strategi efisiensi sudah diterapkan oleh konveksi Lafino, A, B, C, D, E, F, G, H, dan I untuk menekan biaya *overhead*, guna mempertahankan profitabilitas di tengah tantangan operasional yang dihadapi. Upaya yang sudah dilakukan oleh konveksi Lafino, konveksi A, dan juga konveksi B untuk menekan biaya *overhead* adalah dengan mengerjakan *jobdesc* seperti buang benang, melipat pakaian, dan juga *packing* secara mandiri atau dibantu oleh anggota keluarga yang lain sehingga tidak perlu merekrut atau menambah tenaga kerja lagi. Selain itu, konveksi Lafino juga rutin untuk membersihkan debu, benang, dan juga sisa minyak untuk mengurangi biaya perbaikan mesin. Konveksi Lafino juga menggunakan mesin jahit yang lebih berkualitas supaya bisa dipakai dalam jangka waktu yang lama. Konveksi A rutin memberikan minyak atau pelumas kepada mesin jahit untuk mencegah mesin jahit aus sehingga dapat menekan biaya *service* untuk mesin jahit. Konveksi B juga menggunakan mesin yang berkualitas dengan harapan biaya pemeliharaan mesin bisa dikurangi.

Konveksi C, D, E, F, G, H, dan I juga memiliki strategi yang digunakan untuk mengurangi biaya *overhead*. Ketujuh konveksi tersebut juga menggunakan strategi yang sama dengan konveksi Lafino, A, dan juga B yaitu dengan mengerjakan beberapa bagian secara mandiri sehingga kelima konveksi tersebut

tidak perlu merekrut karyawan untuk mengerjakan bagian tersebut. Selain itu, untuk mengurangi biaya *maintenance* mesin, konveksi C, D, F, H menggunakan strategi yang sama dengan konveksi Lafino yaitu selalu memastikan bahwa mesin jahit yang digunakan untuk produksi selalu dalam keadaan yang bersih. Konveksi F juga tidak menggunakan mesin jahit secara berlebihan untuk mencegah kerusakan pada mesin jahit. Konveksi E juga rutin untuk melumasi mesin jahitnya dengan minyak untuk mencegah mesin jahit yang dimiliki aus. Konveksi G selalu mengganti *spare part* mesin jahit secara rutin untuk mencegah kerusakan yang lebih parah yang menyebabkan biaya *service* menjadi mahal. Konveksi I juga menggunakan mesin jahit yang lebih bagus dari segi kualitas supaya bisa digunakan untuk produksi jangka panjang.

Biaya *overhead* sebagai komponen penting dari *indirect cost*, memainkan peran yang sangat signifikan dalam memengaruhi profitabilitas konveksi, termasuk di konveksi Lafino dan kompetitornya. Berbagai jenis biaya *overhead*, seperti upah untuk tenaga kerja non-produksi, biaya sewa toko, serta biaya operasional seperti listrik, air, dan gas, memiliki dampak langsung terhadap struktur biaya dan profit yang diterima (Istan et al., 2021). Misalnya, konveksi Lafino harus membayar biaya upah untuk karyawan yang menjaga toko dan mandor, sementara konveksi A dan B dapat mengurangi biaya *overhead* tersebut karena tidak memiliki karyawan toko. Selain itu, biaya sewa toko yang bersifat tetap dan harus dibayar terlepas dari kondisi penjualan juga menjadi tantangan besar, terutama saat penjualan menurun seperti pada masa pandemi Covid-19. Untuk mengatasi tekanan biaya *overhead*, konveksi Lafino dan konveksi lainnya telah menerapkan berbagai strategi efisiensi, seperti mengerjakan beberapa pekerjaan secara mandiri, merawat mesin jahit dengan rutin, dan menggunakan mesin jahit berkualitas tinggi untuk meminimalisir biaya perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun biaya *overhead* tidak dapat dihindari, namun strategi pengelolaan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan profitabilitas dan memastikan kelangsungan operasional di tengah tantangan yang ada.

4.4 Perbandingan Profitabilitas & Penyerapan Tenaga Kerja antara Lafino dengan Kompetitor

Salah satu cara untuk menganalisis kinerja keuangan perusahaan adalah dengan membandingkan *Net Profit Margin* (NPM) antar perusahaan dalam industri yang sama (Ser-Keng et al., 2021). Berikut adalah tabel NPM antara konveksi Lafino dan konveksi lainnya.

Tabel 4.3
Net Profit Margin Konveksi Lafino dan Konveksi Lainnya

No	Konveksi	Rata-Rata Omzet/ Tahun	Rata-Rata <i>Net Profit</i> / Tahun	NPM
1	Konveksi B	Rp 804.000.000	Rp 504.000.000	60%
2	Konveksi A	Rp 600.000.000	Rp 300.000.000	50%
3	Konveksi E	Rp 252.000.000	Rp 126.000.000	50%
4	Konveksi F	Rp 300.000.000	Rp 156.000.000	48%
5	Konveksi D	Rp 270.000.000	Rp 126.000.000	47%
6	Konveksi C	Rp 360.000.000	Rp 198.000.000	41%
7	Konveksi G	Rp 216.000.000	Rp 96.000.000	41%
8	Konveksi Lafino	Rp 684.000.000	Rp 270.000.000	40%
9	Konveksi I	Rp 264.000.000	Rp 96.000.000	36%
10	Konveksi H	Rp 240.000.000	Rp 84.000.000	35%

Sumber: Wawancara dengan pemilik konveksi (2024)

Konveksi Lafino mendapat keuntungan bersih sekitar Rp 270 juta per tahun. Jika dibandingkan dengan konveksi A & konveksi B, konveksi Lafino memiliki keuntungan bersih yang paling kecil. Konveksi A memiliki untung bersih sebesar Rp 300 juta dan konveksi B sebesar Rp 504 juta per tahun. NPM konveksi Lafino juga berada di urutan terakhir dengan NPM sebesar 40%. Sedangkan konveksi A dengan omzet yang lebih kecil yaitu Rp 600 juta memiliki NPM sebesar 50%. Konveksi B dengan omzet yang paling besar yaitu Rp 804 juta memiliki NPM sebesar 60%. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa industri konveksi Toko Lafino memiliki biaya-biaya yang lebih besar jika dibandingkan dengan industri konveksi A & B.

Konveksi C mendapatkan keuntungan bersih sekitar Rp 198 juta per tahun dengan NPM sebesar 41%. Konveksi D mendapat untung bersih sekitar Rp 126 juta per tahun dan memiliki NPM sebesar 47%. Konveksi E juga mendapat untung bersih sekitar Rp 126 juta per tahun dengan NPM sebesar 50%. Konveksi F mendapat untung bersih per bulan sekitar Rp 156 juta per tahun dengan NPM sebesar 48%. Konveksi G memiliki untung bersih per tahun sekitar Rp 96 juta dengan NPM sebesar 41%. Konveksi H mendapat untung bersih sekitar Rp 84 juta dan memiliki NPM sebesar 35%. Konveksi I mendapatkan untung bersih rata-rata per tahun sekitar Rp 96 juta dan memiliki NPM sebesar 36%. Jika konveksi C, D, E, F, G, H, dan I yang tidak melakukan penjualan dibandingkan dengan konveksi Lafino, konveksi Lafino berada di urutan keenam dengan perolehan NPM sebesar 40%. *Net profit margin* yang ideal untuk kategori industri kecil hingga menengah adalah sekitar 20% (Vipond, n.d.) . Meskipun demikian, jika dibandingkan dengan konveksi lainnya, *net profit margin* dari konveksi Lafino cenderung termasuk yang paling kecil. Hal tersebut menandakan bahwa konveksi Lafino memiliki banyak biaya baik itu biaya operasional maupun non operasional yang dikeluarkan.

Tidak hanya dikarenakan oleh biaya operasional, konveksi Lafino juga memiliki banyak sekali *deadstock*. *Deadstock* bisa diartikan sebagai kelebihan persediaan yang belum terjual dan kemungkinan besar tidak dapat dijual karena faktor-faktor seperti keusangan atau penurunan permintaan konsumen (Sugiono & Alimbudiono, 2021). *Deadstock* biasanya mencakup produk yang belum pernah digunakan atau dipakai dan tetap berada di rak atau disimpan untuk waktu yang lama. Di konveksi Lafino sendiri, kemeja yang sering kali menjadi *deadstock* adalah kemeja yang memiliki motif (selain batik) dibandingkan dengan kemeja polos. Kemungkinan hal tersebut dikarenakan kemeja bermotif memiliki daya tarik yang terbatas. Maksudnya adalah hanya beberapa *customer* yang menyukai motif tertentu. *Fashion trend* juga bisa menjadi alasan mengapa kemeja bermotif lebih sering menjadi *deadstock*. Kemeja bermotif lebih mudah ketinggalan zaman dibandingkan dengan kemeja polos. Hal tersebut tentu dapat mengurangi daya tarik *customer* untuk membeli kemeja bermotif. Di samping itu, kemungkinan konveksi Lafino yang kurang bisa menyesuaikan dengan *fashion trend* yang sedang digemari oleh masyarakat.

Selain karena kemeja bermotif, *deadstock* di konveksi Lafino juga bisa terjadi dikarenakan perkiraan permintaan yang kurang akurat. Karena perkiraan permintaan yang kurang akurat, konveksi Lafino memproduksi kemeja melebihi dari permintaan yang diperlukan. Ditambah lagi karena adanya Covid-19 yang membatasi aktivitas masyarakat dan mengharuskan masyarakat untuk melakukan aktivitasnya di rumah. Selama pandemi Covid-19, konveksi Lafino tidak bisa membuka toko dan hanya bisa mengandalkan *platform online* seperti Shopee untuk tetap bisa melakukan kegiatan operasional. Namun, dikarenakan pada saat pandemi Covid-19 ekonomi masyarakat di Indonesia khususnya Jakarta mengalami penurunan, masyarakat cenderung lebih mengutamakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari seperti untuk makan dibandingkan untuk membeli kemeja di mana pada saat pandemi aktivitas dilakukan dari rumah. Faktor tersebut juga yang menyebabkan *deadstock* di konveksi Lafino juga ikut meningkat.

Karena adanya *deadstock* tersebut, profit yang diterima oleh konveksi Lafino juga ikut berkurang. Adanya *deadstock* tersebut juga memiliki dampak negatif kepada arus kas konveksi Lafino karena *deadstock* mengikat dana yang dapat digunakan untuk tujuan lain seperti untuk membayar gaji karyawan, membayar *supplier*, dan masih banyak lagi. Hal ini tentu dapat membatasi kemampuan konveksi Lafino untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan dan merespon perubahan pasar.

Kebijakan perusahaan dalam merekrut tenaga kerja tambahan sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah profitabilitas. Apabila profit yang didapatkan konveksi Lafino semakin tinggi, konveksi Lafino ingin merekrut tenaga kerja tambahan. Menurut konveksi Lafino, profitabilitas yang meningkat menandakan bahwa permintaan pasar terhadap produk yang dijual juga mengalami peningkatan sehingga konveksi Lafino perlu meningkatkan skala produksinya dan tentu membutuhkan tenaga kerja tambahan untuk menangani peningkatan produksi. Sedangkan untuk konveksi A belum memiliki rencana untuk menambah tenaga kerja lagi meskipun terjadi peningkatan profit hal itu dikarenakan adanya keterbatasan dalam jumlah mesin dan ruangan yang dimiliki. Konveksi B juga tidak memiliki rencana untuk merekrut tenaga kerja lagi meskipun profit bertambah

karena pemilik dari konveksi B merasa sudah cukup dengan jumlah tenaga kerja yang dimiliki pada saat ini.

Untuk konveksi C, D, E, F, G, H, dan I yang tidak melakukan penjualan, apabila ketujuh konveksi tersebut mengalami peningkatan profitabilitas, konveksi C, D, E, F, G, H, dan I tentu akan merekrut tenaga kerja tambahan. Menurut konveksi D, apabila tingkat profitabilitas meningkat, tentu *demand* dari pakaian yang diproduksi juga akan meningkat sehingga perlu untuk menambah tenaga kerja baru untuk mencukupi *demand* tersebut.

Dengan laba bersih Rp 270 juta per tahun dan NPM sebesar 40%, kinerja Lafino lebih rendah dibandingkan konveksi lainnya. Struktur biaya operasional yang tinggi dan tingginya *dead stock*, terutama untuk kemeja bermotif, menjadi penyebab utama rendahnya profitabilitas. *Dead stock* juga berdampak negatif terhadap arus kas, karena dana yang dibatasi penggunaannya tidak dapat digunakan untuk tujuan lain. Selain itu, kebijakan Lafino untuk merekrut karyawan baru bergantung pada peningkatan profitabilitas. Jika profitabilitas meningkat, konveksi Lafino berencana menambah tenaga kerja untuk mendukung peningkatan volume produksi. Namun kondisi profitabilitas yang kurang memuaskan saat ini membatasi kemampuan konveksi Lafino untuk memperluas sumber daya manusia, sehingga konveksi Lafino harus fokus pada peningkatan efisiensi dan pengelolaan biaya.

Tabel 4.4

Penyerapan Tenaga Kerja antara Konveksi Lafino dan Kompetitor

No	Konveksi	Rata-Rata <i>Net Profit</i> / Tahun	NPM	Rata-Rata Jumlah Tenaga Kerja
1	Konveksi B	Rp 504.000.000	60%	4
2	Konveksi A	Rp 300.000.000	50%	10
3	Konveksi E	Rp 126.000.000	50%	7
4	Konveksi F	Rp 156.000.000	48%	9
5	Konveksi D	Rp 126.000.000	47%	10
6	Konveksi C	Rp 198.000.000	41%	13
7	Konveksi G	Rp 96.000.000	41%	6
8	Konveksi Lafino	Rp 270.000.000	40%	9

9	Konveksi I	Rp 96.000.000	36%	7
10	Konveksi H	Rp 84.000.000	35%	6

Sumber: Wawancara dengan pemilik konveksi (2024)

Berdasarkan tabel di atas, penyerapan tenaga kerja di konveksi B dengan NPM tertinggi justru merupakan yang paling rendah. Hal tersebut dikarenakan konveksi B yang sudah merasa cukup dengan jumlah tenaga kerja saat ini dan juga terdapat bantuan dari anggota keluarganya. Konveksi A dengan NPM kedua tertinggi menyatakan saat ini sudah cukup dengan 10 tenaga kerja dikarenakan keterbatasan ruang dan jumlah mesin jahit yang tersedia. Konveksi Lafino saat ini sedang dalam proses perekrutan tenaga kerja baru untuk menggantikan tenaga kerja yang mengundurkan diri. Sedangkan, konveksi C, D, E, F, G, H, dan I akan melakukan perekrutan tenaga kerja baru ketika profit yang diterima mengalami peningkatan.

Ketika perusahaan menjadi lebih *profitable*, mereka memiliki lebih banyak sumber daya untuk diinvestasikan dalam pengembangan bisnis, terutama dengan menambah jumlah tenaga kerja (De la Torre-Torres et al., 2024). Penambahan tenaga kerja biasanya dilakukan untuk mendukung ekspansi bisnis, misalnya dengan meningkatkan produksi, meningkatkan layanan, atau memenuhi lebih banyak permintaan *customer* (Tioga, 2020). Namun, keputusan ini tetap didasarkan pada *cost-benefit analysis*, yaitu apakah pendapatan yang dihasilkan dari penambahan tenaga kerja melebihi biaya yang dikeluarkan. Umumnya, peningkatan laba memungkinkan perusahaan untuk tumbuh melalui ekspansi bisnis, termasuk penambahan tenaga kerja (Nostrand, 2024).

Berdasarkan hasil wawancara dan analisa yang telah dilakukan, profitabilitas terbukti memengaruhi kebijakan industri khususnya industri konveksi berskala kecil hingga menengah dalam menambah tenaga kerja. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara dengan konveksi Lafino, C, D, E, F, G, H, I yang menyatakan keinginan untuk merekrut tenaga kerja tambahan apabila profitabilitas mereka mengalami peningkatan dengan syarat bahwa penambahan tenaga kerja tersebut dapat memberikan kontribusi positif terhadap profitabilitas. Namun demikian, penambahan tenaga kerja bergantung kepada kebijakan konveksi masing-masing.

Seperti pada konveksi A dan B yang memilih untuk tidak menambah tenaga kerja meskipun profitabilitas dari kedua konveksi tersebut mengalami kenaikan.

