MASTER INDEX BACK to TOC HELP

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 SEJARAH SINGKAT PERUSAHAAN

PT Ardiles adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi sandal, dan sepatu. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Suwiro Wijaya pada tahun 1987. Beliau sekarang menempati jabatan sebagai komisaris perusahaan.

Pada awalnya perusahaan ini memproduksi sandal. Seiring dengan perkembangan perusahaan dan meningkatnya kebutuhan masyarakat, maka perusahaan mulai melakukan ekspansi dengan memproduksi sepatu. Dengan memproduksi kedua macam produk tersebut diharapkan PT Ardiles dapat berkonsentrasi penuh dalam penyediaan kebutuhan sandal dan sepatu.

Dalam kegiatan operasinya, PT Ardiles mengalami kemajuan yang cukup berarti, sehingga dalam perkembangannya ini PT Ardiles memiliki ribuan tenaga kerja baik tenaga staff maupun tenaga buruh maupun mesin-mesin produksi. Namun dalam perkembangannya, perusahaan ini juga tidak lepas dari masalah, antara lain penurunan penjualan. Masalah tersebut harus segera dapat ditanggulangi dan dicari penyebabnya, supaya perusahaan dapat eksis dan selalu berkembang.

3.2 LOKASI PERUSAHAAN

Perusahaan ini berlokasi dijalan Raya Tanjung Sari no:40 Surabaya, dikarenakan:

- Bahwa dalam proses produksi diperlukan tenaga kerja yang banyak, mengingat industri ini termasuk industri padat karya.
- Tidak jauh dari pusat kota Surabaya sebagai basis pemasaran.
- Harga tanah yang relatif lebih murah jika dibandingkan dengan daerah lain di Surabaya.

3.3 STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN

Struktur organisasi didalam suatu perusahaan adalah untuk membantu dan mengarahkan usaha dalam organisasi sedemikian rupa, sehingga usaha dapat terkoordinir dan sejalan dengan tujuan perusahaan. Dari struktur organisasi tersebut dapat diketahui kewajiban serta tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh orang-orang yang ada dalam organisasi.

Adapun struktur organisasi perusahaan ini sebagai berikut:

Gambar 1
Struktur Organisasi PT Ardiles
Surabaya

sumber : intern perusahaan

UNIVERSITAS KRISTEN PETRA PERPUS TAKAAN

Berikut ini akan dijelaskan diskripsi tugas dari masing-masing jabatan yang ada dalam struktur organisasi tersebut.

a. Komisaris

- Bertanggung jawab atas kegiatan perusahaan secara menyeluruh.
- Mengendalikan jalannya perusahaan secara global.
- Menetapkan policy perusahaan dan strateginya secara umum.

b. Direktur

- Memberikan pertanggungjawaban atas kegiatan perusahaan kepada dewan komisaris.
- Melaksanakan serta mengendalikan semua aktifitas intern perusahaan.
- Mengkoordinasikan semua lapisan dan unsur-unsur yang ada baik secara langsung maupun tidak langsung.
- Sebagai wakil dari perusahaan dalam berhubungan dengan pihak ekstern.

c. Manajer Produksi

- Bertanggung jawab secara langsung pada direktur.
- Melaporkan pada direktur atas lapisan dari fungsi-fungsi yang dibawahinya.
- Mengadakan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan sistim produksi.
- Mengkoordinasi para supervisor yang ada dibawahnya.

d. Manajer Keuangan

- Melakukan pengawasan atas administrasi keuangan perusahaan.
- Mengadakan sistim pembukuan.
- Membuat laporan keuangan secara periodik.
- Bertanggung jawab pada direktur atas laporan keuangan.

e. Manajer Pemasaran

- Membuat kebijaksanaan mengenai harga dan strategi pemasaran serta alokasi promosi bersama direktur.
- Mengatur distribusi fisik dari hasil produk yang akan dipasarkan.
- Mengevaluasi laporan-laporan dari supervisor atas hasil penjualannya

f. Manajer Personalia dan Umum

- Bertanggung jawab pada direktur atas kegiatan-kegiatan personalia dan umum yang dilakukan
- Merekrut serta menyeleksi terhadap calon karyawan
- Mengatur kesejahteraan para karyawan
- Membina dan memelihara hubungan antara perusahaan, pekerja (serikat pekerja) dan departemen tenaga kerja (pemerintah)

g. Kepala Bagian Gudang

- Memeriksa barang-barang yang masuk dan barang yang keluar
- Bertanggung jawab atas barang-barang digudang beserta pengaturannya
- Memeriksa stock barang dan mencatat pada kartu stock

h. Supervisor Produksi

- Mengkoordinasi karyawan dalam melaksanakan proses produksi.
- Melakukan pengawasan cara kerja para karyawan
- Mengawasi jalannya proses produksi

i. Staff Administrasi Keuangan

- Mencatat segala transaksi piutang
- Mencatat segala transaksi hutang
- Mencatat segala transaksi biaya

j. Supervisor Pemasaran

- Membuat laporan penjualan
- Bertanggung jawab atas omzet penjualan yang dicapai pada manajer pemasaran
- Membuat target omzet penjualan yang harus dicapai
- Mengatur tempat maupun jadwal daerah-daerah mana yang akan dikunjungi salesman

k. Staff Administrasi Personalia dan Umum

- Membuat data tentang personalia dan melengkapi segala kebutuhan registrasi pekerja
- Membantu tugas-tugas manajer personalia umum
- Bertanggung jawab pada manajer personalia dan umum

l. Salesman

- Memasarkan produk pada area yang ditentukan dan jadwal yang telah ditentukan pula
- Melakukan kontrak atau order penjualan
- Bertanggung jawab pada supervisor atas laporan-laporan hasil penjualannya
- Mencari daerah-daerah pemasaran baru

m. Karyawan

- Mentaati dan melaksanakan perintah supervisor produksi.
- Mentaati seluruh peraturan - peraturan personalia yang telah disepakati.
- Bekerja sama secara bertanggung jawab atas hasil produksinya.

3.4 PRODUKSI DAN HASIL PRODUKSI

Dalam berproduksi, PT Ardiles mengolah dari bahan mentah menjadi barang jadi yang siap dilempar ke pasaran untuk dijual. Adapun bahan-bahan yang digunakan untuk produksi, proses produksinya dan hasil-hasil dari produksi akan diterangkan sebagai berikut:

3.4.1 Bahan-bahan

Bahan yang digunakan untuk menghasilkan produk adalah sebagai berikut:

a. Butir-butir spon
b. Lempengan karet spon
c. Tali sandal
d. Lem
e. Benang jahitan
f. Kain

Untuk bahan-bahan tersebut diatas akan diproses dengan mesin serta peralatan pendukung lainnya, dan dibantu oleh tenaga manusia untuk proses produksi yang membutuhkan tenaga manusia.

3.4.2. Peralatan dan Mesin Untuk Produksi

Dalam mempelajari proses produksi dalam pabrik, yang perlu diketahui lebih dahulu adalah peralatan dan mesin yang akan digunakan.

- mesin potong

Merupakan peralatan yang menggunakan sistem tenaga hidrolis

yang berguna untuk memotong dan mencetak alas atau sol sesuai dengan ukuran dan macam yang dikehendaki. alat ini mampu menghasilkan potongan yang halus dan akurat.

- mesin press rekat

  Adalah alat bertekanan tinggi yang mempunyai fungsi melakukan penekanan atau pressing atas dua lapisan yang telah direkatkan. Mesin ini berguna untuk meningkatkan daya rekat antara dua lapisan sehingga tidak mudah lepas.

- mesin press panas

  Mesin ini berguna untuk membuat corak, variasi atau motif pada lembaran-lembaran alas atau sol yang telah dipotong. Mesin ini bekerja dengan cara memanaskan lapisan alas tersebut disertai dengan tekanan tinggi. Sehingga akan terbentuk relief-relief atau corak-corak yang kita kehendaki.

- mesin pengolah biji

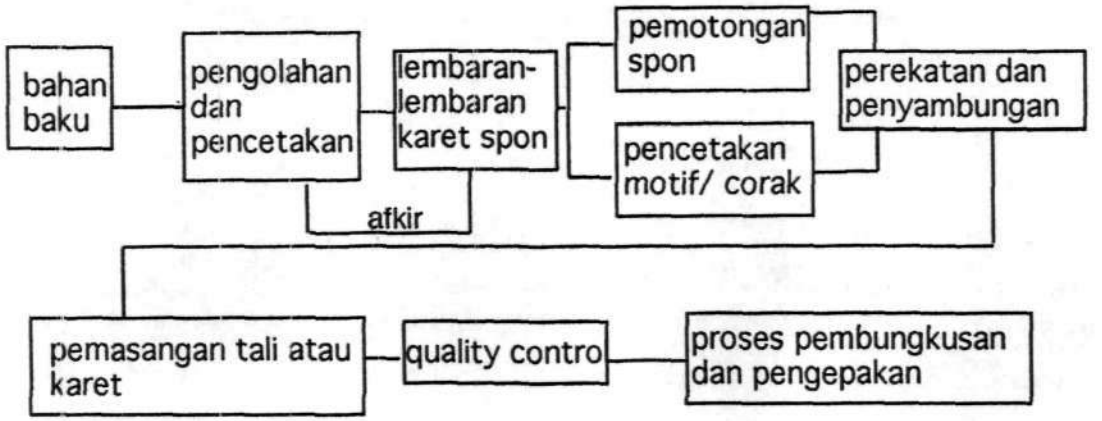
  Merupakan mesin yang memproses butir-butir spon atau karet spon menjadi lapisan-lapisan atau lembaran-lembaran spon. Secara garis besar mesin ini bekerja dengan cara memanaskan butiran-butiran spon dalam suhu yang tinggi sampai meleleh, kemudian dicetak dalam cetakan khusus sehingga menghasilkan lembaran-lembaran

- mesin bordir

  Mesin yang menghasilkan tulisan-tulisan, label atau corak tertentu melalui jahitan benang-benang (bordir).

3.4.3 Proses Produksi

Gambar 2
Alur proses produksi
PT Ardiles



sumber : intern perusahaan

Dalam berproduksi, semua bahan diolah dengan menggunakan mesin-mesin dan peralatan yang telah tersedia. Sedangkan dalam proses yang tidak dapat dilakukan oleh mesin-mesin dan peralatan, akan dikerjakan oleh tenaga manusia. Secara garis besar proses produksi akan diuraikan sebagai berikut :

a. Pertama-tama bahan baku berupa butir-butir spon atau karet dibersihkan dari kotoran atau benda-benda asing. Setelah bersih maka benda-benda tersebut dimasukkan dalam mesin bertemperatur tinggi untuk dilelehkan. Kemudian akan dicetak menjadi lembaran-lembaran spon. Dalam proses diatas, kadang-kadang dihasilkan lembaran-lembaran yang tidak memenuhi syarat sebagai bahan baku. Sehingga harus dilakukan proses ulang kembali. Sedangkan yang memenuhi syarat akan masuk dalam proses selanjutnya.

b. Setelah lembaran-lembaran spon tersebut dinyatakan telah memenuhi syarat, proses selanjutnya adalah pemotongan lembaran-lembaran tersebut sesuai dengan model dan ukuran yang dikehendaki. Kemudian potongan tersebut dilekatkan menjadi satu dan mengalami proses tekanan yang sangat tinggi. Bersamaan dengan itu pula model atau corak juga terbentuk melalui mesin press panas.

c. Setelah terbentuk alasnya (sol), tahap selanjutnya adalah pemasangan tali dan asesori sandal.

d. Setelah menjadi barang jadi proses selanjutnya adalah pengujian kualitas oleh bagian kualitas oleh bagian quality control.

Setelah lolos pengujian kemudian dilanjutkan dengan pembungkusan dan pengepakan.

3.4.4 Hasil Produksi

PT Ardiles adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam produksi sandal. Adapun sandal yang dijual memiliki banyak ragam dan jenis. Produk tersebut dijual dengan memakai merk Ardiles.

3.5 KEBIJAKSANAAN PEMASARAN PERUSAHAAN

Kebijaksanaan pemasaran perusahaan secara umum akan diuraikan berdasarkan marketing mix (4P). Uraian dari masing-masing kebijaksanaan perusahaan tersebut adalah sebagai berikut :

3.5.1 Kebijaksanaan Produk

Produk sandal dari PT Ardiles memiliki jenis atau ragam cukup banyak. Hal ini dilakukan untuk memenuhi berbagai macam selera, keinginan maupun kebutuhan masyarakat. Secara umum bentuk dan modelnya hampir sama yaitu bantalan untuk kaki dan tali pengikat (gambar produk terlampir). Yang membedakan hanya warna, asesori dan bahan dasarnya. Macam-macam produk sandal akan diuraikan berdasarkan kode-kode yang diberikan oleh perusahaan.

- Tipe JP 506 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu :black/brown, navy/grey, navy/ green
- Tipe JP 508 dan 509 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu : brown, navy, green
- Tipe JP 517 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu : brown, grey/burg,

burg/brown

- Tipe JP 518 terdiri dari empat warna pilihan yaitu : burg/brown, navy/grey, navy/green, brown/l.brown
- Tipe JP 555 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu : grey, blue, brown
- Tipe JP 556 terdiri dari empat warna pilihan yaitu : black/brown, navy/blue, navy/green, burg/brown
- Tipe JP 557 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu : black, blue, brown
- Tipe JP 808 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu : black/brown, navy/white, burgundi/brown
- Tipe JP 812 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu :black/brown, navy/grey, navy/ green
- Tipe JP 818 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu : brown, grey/burg, burg/brown
- Tipe JP 827 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu : blue, grey/burg, burg/black
- Tipe JP 856 terdiri dari dua warna pilihan yaitu : brown, grey/burg
- Tipe JP 868 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu : brown, blue, burg/brown
- Tipe JP 888 terdiri dari empat warna pilihan yaitu : black/brown, navy/blue, navy/green, burg/brown
- Tipe JP 889 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu : black, grey/burg, burg/brown
- Tipe V 806 terdiri dari tiga warna pilihan yaitu : black, grey/blue, burg/brown
- Tipe V 807 terdiri dari dua warna pilihan yaitu : brown, grey/burg

- Ardiles Comfort terdiri dari dua warna pilihan yaitu : blue, green
- Ardiles Dino terdiri dari tiga warna pilihan yaitu : brown, grey, blue
- Ardiles Orthopedic terdiri dari dua warna pilihan yaitu : blue, orange

3.5.2 Kebijaksanaan Distribusi

Kebijaksanaan saluran distribusi yang digunakan PT Ardiles adalah sebagai berikut :

PT Ardiles——— grosir——pengecer——— konsumen

PT Ardiles——— pengecer——— konsumen

Dalam mendistribusikan produk-produknya ke konsumen, PT Ardiles menggunakan grosir dan pengecer sebagai saluran distribusinya. Pada provinsi-provinsi tertentu perusahaan menggunakan grosir untuk mendistribusikan produknya. Untuk wilayah Jawa Timur dan Bali perusahaan mendistribusikan langsung pada pengecer dan agen agen yang ada. Selanjutnya pihak-pihak yang ikut dalam pendistribusian produk akan disebut sebagai reseller. Reseller disini dapat dikategorikan juga sebagai toko-toko, supermarket, atau pasar swalayan yang langsung menangani penjualan ke konsumen.

3.5.3 Kebijaksanaan Harga

Harga-harga yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk konsumen dapat dikategorikan untuk segmen menengah. Karena harga yang ditetapkan relatif terjangkau. Berikut ini adalah tabel dari harga-harga produk :

Tabel 3.1
Daftar Harga Produk
PT Ardiles

Tipe	Size	harga/pasang	Harga/Dozen
-JP 506	37 - 42	Rp. 10.500,00	Rp. 126.000,00
-JP 508	37 - 42	Rp. 9.800,00	Rp. 117.600,00
-JP 517	37 - 42	Rp. 9.500,00	Rp. 114.000,00
-JP 518	37 - 42	Rp. 10.000,00	Rp. 120.000,00
-JP 555	37 - 42	Rp. 9.000,00	Rp. 108.000,00
-JP 556	37 - 42	Rp. 10.000,00	Rp. 120.000,00
-JP 557	37 - 42	Rp. 9.500,00	Rp. 114.000,00
-JP 808	37 - 42	Rp. 7.500,00	Rp. 90.000,00
-JP 812	37 - 42	Rp. 9.300,00	Rp. 111.600,00
-JP 818	37 - 42	Rp. 9.600,00	Rp. 115.200,00
-JP 827	37 - 42	Rp. 10.000,00	Rp. 120.000,00
-JP 856	37 - 42	Rp. 9.600,00	Rp. 115.200,00
-JP 868	37 - 42	Rp. 9.800,00	Rp. 117.600,00
-JP 888	37 - 42	Rp. 9.300,00	Rp. 111.600,00
-JP 889	37 - 42	Rp. 9.300,00	Rp. 111.600,00
-V 806	37 - 42	Rp. 10.000,00	Rp. 120.000,00
-V 807	37 - 42	Rp. 10.000,00	Rp. 120.000,00
Ardiles Comfort	39 - 42	Rp. 17.500,00	Rp. 210.000,00
Ardiles Orthopedic	39 - 42	Rp. 18.800,00	Rp. 225.600,00
Ardiles Dino	39 - 42	Rp. 12.300,00	Rp. 147.600,00

Sumber: intern perusahaan

Harga produk pada konsumen akhir (pemakai) telah ditetapkan pada label produk. Sedangkan untuk harga jual pada reseller akan diadakan discount yang besarnya ditentukan oleh manajemen perusahaan dengan sistem terputus. Discount tersebut tergantung pada kedudukan reseller dalam sistem distribusi atau kuantitas dari pembelian. Discount untuk supermarket dan swalayan = 35%, untuk grosir = 40%, untuk toko-toko khusus sepatu dan sandal = 32,5% dan untuk toko-toko biasa = 27,5%. Perusahaan juga memberikan discount pada musim sepi. Berikut akan disajikan tabel discount yang diberikan perusahaan pertahun untuk periode 1992-1996.

Tabel 3.2
Jumlah discount dan volume penjualan
periode 1992-1996

Tahun	Jumlah discount	Volume penjualan
1992	Rp3.937.808.000,00	Rp12.243.470.000,00
1993	Rp4.207.174.000,00	Rp15.255.772.000,00
1994	Rp5.249.309.000,00	Rp17.592.002.000,00
1995	Rp4.958.318.000,00	Rp16.791.917.000,00
1996	Rp3.850.567.000,00	Rp14.163.101.000,00

Sumber: intern perusahaan
diolah penulis

3.5.4 Kebijaksanaan Promosi

Kebijaksanaan promosi yang dilakukan perusahaan adalah dengan melaksanakan kegiatan advertising dan sales promotion. Bentuk promosi yang ditujukan pada konsumen adalah untuk membuat konsumen memperhatikan dan mengingat akan nama Ardiles sebagai merk sandal yang kuat, berkualitas, nyaman dan terjangkau harganya. Sehingga dalam benak konsumen akan tertanam suatu image bahwa sandal Ardiles adalah pilihan yang tepat. Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan antara lain, pemasangan iklan di TV, maupun koran-koran. Penayangan iklan seperti pada umumnya ataupun berbentuk ucapan-ucapan selamat dengan mencantumkan nama merk dan produknya pada peristiwa-peristiwa tertentu.

Penayangan iklan pada peristiwa-peristiwa tertentu, seperti Natal, lebaran dan tahun baru ataupun tahun ajaran baru sekolah, dilakukan dengan pertimbangan sebagai berikut :

- Meningkatnya daya beli masyarakat pada peristiwa-peristiwa tertentu diatas menyebabkan produsen dari berbagai macam produk dan merk saling memperebutkan peristiwa tersebut.
- Umumnya pada peristiwa-peristiwa tersebut diatas, masyarakat cenderung lebih konsumtif seiring dengan meningkatnya pendapatan. Disamping pada umumnya masyarakat Indonesia selalu menginginkan barang-barang baru pada saat liburan.

Adapun media yang digunakan antara lain :

a. Surat kabar.

Surat kabar yang digunakan oleh perusahaan adalah Surabaya Pos, Jawa Pos dan Surya. Dipilihnya surat kabar diatas karena surat kabar tersebut memiliki jangkauan yang luas.

b. Billboard.

Perusahaan memasang billboard/ papan reklame di tempat-tempat strategis seperti di persimpangan jalan, dan tempat dimana banyak terdapat toko-toko yang menjual sandal, serta tempat yang dianggap memenuhi syarat oleh perusahaan sebagai tempat memasang reklame.

c. Televisi.

Pada masa sekarang ini, televisi banyak digemari masyarakat. Sehingga televisi merupakan media komunikasi audio visual yang efektif. Dari sekian banyak stasiun TV, perusahaan menetapkan dua stasiun TV yaitu RCTI dan SCTV sebagai penayang iklan Ardiles. Dengan perincian :

- Rajawali Citra Televisi Indonesia

Jumlah spot komersial 30 detik = 65 spot

Jumlah spot komersial 15 detik = 29 spot

- Surya Citra Televisi Indonesia

Jumlah spot komersial 30 detik = 64 spot

Jumlah spot still slide 10 detik = 100 spot +

total spot double media = 258 spot

d. Sponsor pada even-even tertentu.

Perusahaan menjadi sponsor utama pada even-even peristiwa-peristiwa tertentu seperti pertandingan-pertandingan. Dalam hal ini perusahaan mensponsori pada salah satu club sepak bola di Surabaya yaitu Kesebelasan Mitra Surabaya. Dengan kompensasi perusahaan dapat menempelkan tulisan Ardiles pada kostum pemain sepak bola.

e. Armada perusahaan.

Armada/kendaraan perusahaan juga dijadikan sebagai alat promosi dengan mengecat mobil dan memberi gambar-gambar serta merk dari produk perusahaan.

f. Kalender.

Perusahaan setiap pergantian tahun selalu membagikan kalender kepada agen- agen atau pengecer.

Berikut ini akan disajikan tabel biaya promosi dan volume penjualan.

Tabel 3.3
Biaya promosi dan volume penjualan
periode 1992-1996

Tahun	Biaya promosi	Volume penjualan
1992	Rp380.600.000,00	Rp12.243.470.000,00
1993	Rp448.800.000,00	Rp15.255.772.000,00
1994	Rp469.200.000,00	Rp17.592.002.000,00
1995	Rp450.250.000,00	Rp16.791.917.000,00
1996	Rp425.400.000,00	Rp14.163.101.000,00

Sumber: intern perusahaan
diolah penulis

Untuk promosi yang ditujukan kepada pedagang perantara atau reseller, bentuknya berupa pemberian kaos, payung, gantungan kunci, kalender dan sandal gratis. Promosi ini dilakukan agar pedagang perantara yang berhubungan dengan konsumen secara langsung cenderung menjual produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

3.6 PENJUALAN PT ARDILES

Penjualan yang akan dibahas adalah penjualan total dari produk sandal. Untuk lebih memperjelas, maka akan ditinjau lebih dahulu daerah pemasarannya.

3.6.1 Daerah Pemasaran

Meliputi pulau Jawa, Sumatera, Kalimantan dan Bali. Untuk provinsi-provinsi tertentu terdapat grosir yang membantu pemasaran dari produk. Untuk pengiriman daerah luar pulau dilakukan lewat

pelayaran. Sedangkan untuk daerah Jawa dan Bali dilakukan dengan armada mobil perusahaan.

3.6.2 Volume Penjualan

Berikut ini akan disajikan data volume penjualan dan target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan per-tahun selama periode 1992-1996

Tabel 3.4
Target penjualan dan volume penjualan
periode 1992-1996

Tahun	Target penjualan	Volume penjualan
1992	Rp13.750.000.000,00	Rp12.243.470.000,00
1993	Rp14.250.000.000,00	Rp15.255.772.000,00
1994	Rp15.750.000.000,00	Rp17.592.002.000,00
1995	Rp17.500.000.000,00	Rp16.791.917.000,00
1996	Rp16.500.000.000,00	Rp14.163.101.000,00

Sumber: intern perusahaan
diolah penulis

Dari tabel 3.4 diatas, diketahui bahwa volume penjualan mengalami penurunan dalam dua tahun terakhir (periode 1995-1996) sehingga target yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak dapat tercapai. Hal ini perlu kiranya ditemukan penyebabnya sehingga dapat diketahui cara penyelesaian yang sebaiknya dilakukan.