

BAB IV

PEMBAHASAN DAN PENYELESAIAN MASALAH

1. Tujuan Perusahaan

Sebelum kita sampai pada pembahasan masalah yang dihadapi oleh perusahaan, maka penulis akan memberikan uraian mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam rangka melaksanakan kegiatannya .

Ditetapkannya suatu tujuan diharapkan akan dapat memberikan arah bagi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan . Dengan demikian timbulnya suatu masalah didalam perusahaan berkaitan erat dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya .

Dalam menjalankan suatu perusahaan ada dua macam tujuan yang harus dicapai yaitu :

1. Tujuan jangka pendek :

- a. Meningkatkan volume penjualan .
- b. Pencapaian target penjualan .
- c. Mempertahankan posisi dalam menghadapi persaingan dalam dunia usaha .

2. Tujuan jangka panjang :

- a. Mencapai laba yang maksimum .
- b. Mengadakan pengembangan baik modal maupun per-

alatan produksi .

c. Memperluas daerah pemasarannya .

Tujuan jangka pendek adalah suatu tujuan yang pertama-tama harus dapat dicapai oleh suatu perusahaan dan jangka waktunya kurang dari satu tahun dan keberhasilan tujuan jangka pendek akan mempermudah perusahaan didalam mencapai tujuan jangka panjangnya .

2. Analisa Masalah Perusahaan

Seperti yang tampak pada tabel 1, bahwa penjualan dari cat yang dihasilkan perusahaan baik cat tembok maupun plamir tembok dari tahun ke tahun mengalami kenaikan . Kenaikan terbesar terjadi pada tahun 1990 yaitu sebesar 850 ton .

Tiap tahun realisasi penjualannya selalu lebih tinggi daripada jumlah yang ditargetkan oleh perusahaan .

Pada tahun 1986 perusahaan menargetkan 710 ton tetapi realisasi penjualannya adalah sebesar 720 ton . Jadi kelebihannya atau perbedaan antara target dan realisasinya sebesar 10 ton atau sebesar 1,41 % . Dan untuk tahun 1987 perusahaan menaikkan target penjualannya sebesar kurang lebih 15 % dari realisasi penjualan pada tahun 1986 . Jadi target penjualan pada tahun 1987 sebesar 828 ton . Tetapi realisasi penjualan juga melebihi target yang telah ditetapkan . Kelebihannya atau perbedaan antara target dan realisasinya sebesar 36 ton atau sebesar 4,35 % sehingga jumlah yang terjual pada tahun 1987 sebesar 864 ton .

Sedangkan pada tahun 1988 perusahaan menaikkan lagi targetnya sebesar kurang lebih 15 % dari realisasi penjualan tahun 1987 . Jadi target penjualan pada tahun 1988 sebesar 994 ton tetapi realisasi penjualannya masih melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya . Kelebihannya atau perbedaan antara target dan realisasinya sebesar 42 ton atau sebesar 4,23 % . Jadi realisasi penjualan pada tahun 1988 adalah sebesar 1036 ton .

Untuk tahun 1989 perusahaan tetap menaikkan target penjualannya sebesar kurang lebih 15 % dari realisasi penjualan pada tahun 1988 . Jadi target penjualan pada tahun 1989 adalah sebesar 1190 ton . Sedangkan realisasi penjualannya tetap melebihi target yang telah ditentukan sebelumnya . Kelebihannya atau perbedaan antara target dan realisasi penjualannya adalah sebesar 60 ton atau sebesar 5,04 % . Sehingga realisasi penjualannya pada tahun 1989 adalah sebesar 1250 ton .

Untuk tahun 1990 perusahaan tetap menaikkan target penjualannya sebesar kurang lebih 15 % dari realisasi penjualan pada tahun yang lalu (tahun 1989) . Jadi target penjualan pada tahun 1990 adalah sebesar 1438 ton . Sedangkan realisasi penjualannya tetap melebihi target yang telah ditentukan sebelumnya . Kelebihan atau perbedaan antara target dan realisasi penjualannya adalah sebesar 662 ton atau sebesar 46,04 % . Sehingga realisasi penjualannya pada tahun 1990 adalah sebesar 2100 ton .

Disini kita dapat melihat bahwa volume penjualan selalu

meningkat dari tahun ketahun . Dan realisasi penjualan selalu lebih besar dari target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya , walaupun target penjualan selalu dinaikkan kurang lebih 15 % dari realisasi penjualan tahun sebelumnya . Peningkatan volume penjualan yang terbesar terjadi pada tahun 1990, karena pada tahun tersebut ada strategi baru yang digunakan untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan . Strategi baru tersebut adalah perusahaan melakukan sistem kontrak dengan beberapa toko cat yang mau dan mempunyai kesanggupan untuk menjual produk yang telah dihasilkan perusahaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya . Produk yang dijual di toko yang satu berlainan dengan yang dijual di toko yang lainnya baik dari segi mutu maupun dari segi merknya . Dan perusahaan membuat produk dengan kualitas dan merk tersebut hanya untuk toko itu saja . Produk tersebut juga hanya dijual dan hanya dipasarkan oleh toko tersebut saja, jadi dengan cara tersebut toko merasa ikut memiliki perusahaan cat tersebut . Toko tersebut akan berusaha sekuat tenaga untuk menjual produk yang dihasilkan perusahaan, juga untuk mencapai target yang telah disetujui sebelumnya . Bahkan pada kenyataannya toko yang bersangkutan mampu menjual melebihi target yang telah disetujui semula . Tentu saja dalam hal ini toko yang bersangkutan mendapat keuntungan yang besar karena produk tersebut hanya dijual ditokonya saja . Dan perusahaan juga memberikan berbagai keuntungan kepada pemilik toko terse-

but .

Tahun 1990 merupakan awal dari perkembangan perusahaan yang sangat besar dan akan terus berlanjut hingga tahun-tahun mendatang karena pembangunan juga masih berjalan terus dengan pesatnya . Dengan meningkatnya volume penjualan yang terus menerus dari tahun ke tahun dan yang terbesar pada tahun 1990 menunjukkan bahwa produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan dapat diterima oleh masyarakat konsumen . Hal ini berarti bahwa perusahaan dengan produk yang telah dihasilkannya tersebut mempunyai peluang untuk memperoleh bagian pasar yang lebih besar lagi dengan cara memperluas pangsa pasarnya . Jadi peluang untuk memperluas pangsa pasar tersebut harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh perusahaan agar bagian pasar yang dapat diraih perusahaan menjadi lebih besar sehingga kedudukan atau keberadaan produk yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi semakin kuat dipasar .

Oleh karena itu untuk menunjang usaha untuk memperluas pangsa pasar maka perusahaan harus pula menambah kapasitas produksinya . Oleh karena akhir-akhir ini pabrik tidak mampu lagi untuk menambah kapasitas maka perusahaan perlu pula untuk memperluas pabrik dan menambah mesin-mesin agar kapasitas produksinya bertambah pula . Dengan areal pabrik yang lebih luas dan kapasitas produksi yang bertambah maka perusahaan dapat memproduksi cat tembok maupun plamir tembok sesuai dengan permintaan konsumen yang semakin meningkat dari tahun ke tahun .

2.1. Analisa Trend .

Untuk menganalisa trend penjualan cat tembok dan plamir tembok pada perusahaan ini penulis menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y_t = a + b \cdot t$$

Dimana :

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$b = \frac{\sum t \cdot y}{\sum t^2}$$

Dimana :

t = tahun sesudah ditransformasikan dalam bentuk coding .¹

y = nilai-nilai pada tahun yang diketahui .

n = banyaknya tahun .

1. Sudjana. Statistik untuk Ekonomi Niaga I. Edisi ke X. penerbit Tarsito, Bandung, hal 246-250 .

Tabel 2

Trend Penjualan Cat Tembok dan Plamir Tembok

Perusahaan Cat " X "

Tahun 1986 - 1990 (dalam ton)

Tahun	t	y ton	t . y	t ²
1986	-2	720	-1.440	4
1987	-1	864	-864	1
1988	0	1.036	0	0
1989	1	1.250	1.250	1
1990	2	2.100	4.200	4
jumlah		5.970	3.146	10

Apabila angka-angka dalam tabel dimasukkan dalam rumus, maka akan diperoleh :

$$a = \frac{5.970}{5} = 1.194 \quad b = \frac{3.146}{10} = 314,6$$

$$\text{Jadi : } Y_t = 1.194 + (314,6 \times t)$$

Berdasarkan persamaan diatas maka diperoleh trend penjualan untuk tahun 1991 - 1995 :

$$Y_{t_{1991}} = 1.194 + (314,6 \times 3) = 2.137,8$$

$$Y_{t_{1992}} = 1.194 + (314,6 \times 4) = 2.452,4$$

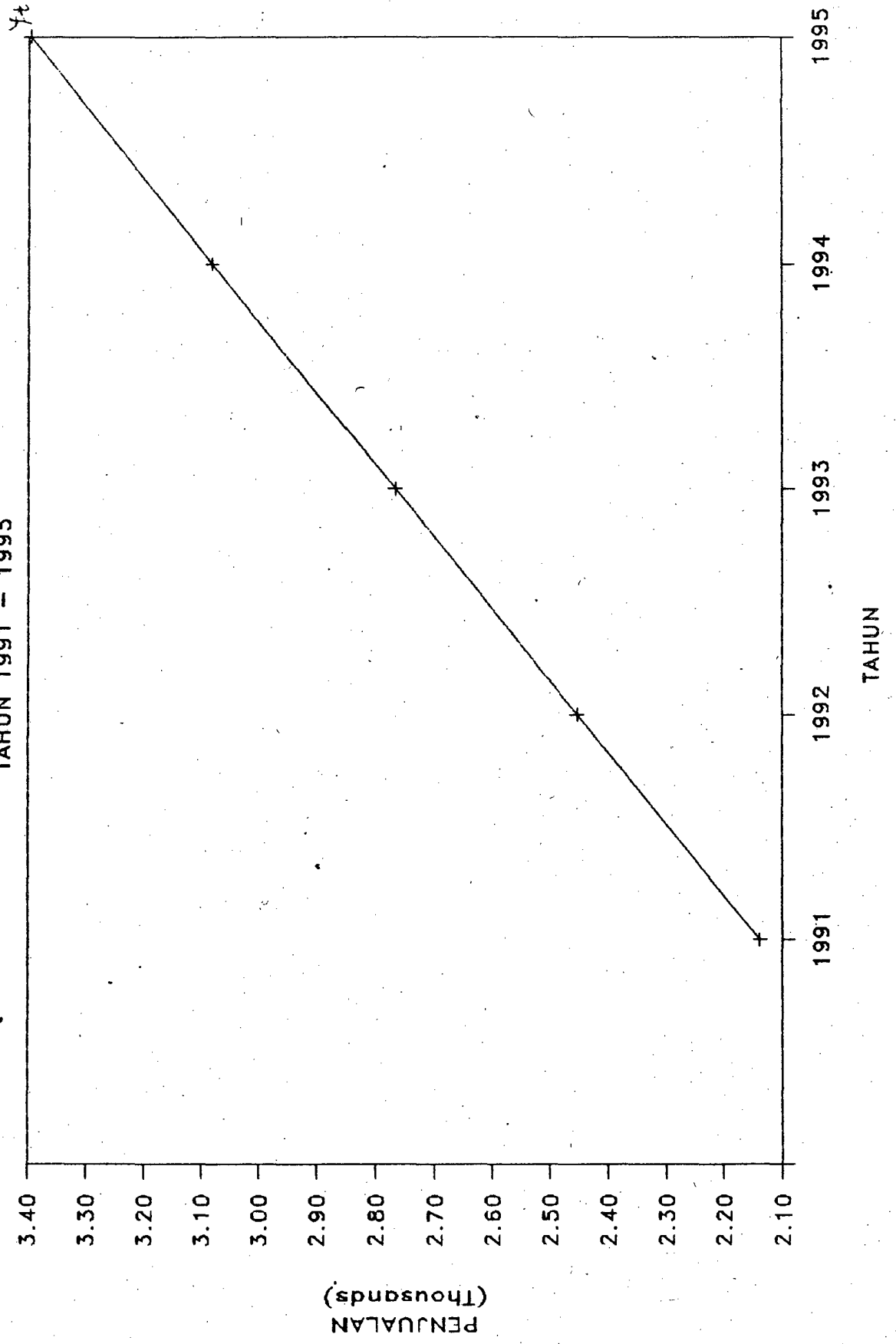
$$Y_{t_{1993}} = 1.194 + (314,6 \times 5) = 2.767$$

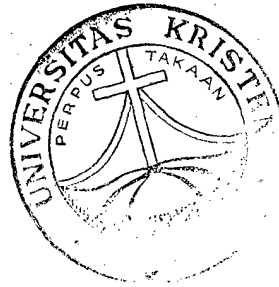
$$Y_{t_{1994}} = 1.194 + (314,6 \times 6) = 3.081,6$$

$$Y_{t_{1995}} = 1.194 + (314,6 \times 7) = 3.396,2$$

TREND PENJUALAN

TAHUN 1991 - 1995





3. Sebab-Sebab Timbulnya Masalah

Sehubungan dengan pembangunan di negara kita ini yang terus menerus maka kebutuhan akan cat tembok dan plamir tembok juga makin meningkat. Sedangkan perusahaan cat " X " hanya dapat meraih dan memenuhi sebagian saja dari kebutuhan masyarakat konsumen akan cat di negara kita. Oleh karena itu perusahaan cat " X " perlu mengadakan perluasan pasar agar pangsa pasar yang dapat diraih menjadi lebih besar sehingga tidak kalah dengan perusahaan-perusahaan saingannya.

Usaha-usaha untuk memperluas pasar juga didukung dengan adanya volume penjualan yang terus menerus meningkat selama lima tahun terakhir ini dan peningkatan yang sangat tajam terjadi pada tahun terakhir yaitu pada tahun 1990 dan juga didukung dengan perluasan pabrik, dimana pabrik yang baru ini mempunyai kapasitas produksi delapan kali lipat dari pabrik yang sekarang (pabrik yang lama).

Jadi jelaslah bahwa perusahaan harus mencari pasar-pasar baru yang dapat dimasukinya agar pangsa pasar meningkat dan volume penjualan juga meningkat pula, sehingga kedudukan produk tersebut di pasar semakin kuat dan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya yang sejenis.

Hal-hal yang menjadi penyebab utama timbulnya gagasan untuk mengusahakan atau mengupayakan perluasan pasar adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan volume penjualan dari tahun ke tahun

selama lima tahun terakhir ini .

- b. Adanya peluang pasar bagi produk yang dihasilkan oleh perusahaan cat " X " ini .
- c. Semakin meningkatnya kebutuhan akan cat tembok dan plamir tembok karena pesatnya laju pembangunan di negara kita ini .
- d. Perusahaan mengadakan perluasan pabrik .

Hal ini berarti kapasitas produksinya juga akan meningkat .

Setelah mengetahui sebab-sebab timbulnya masalah yang sedang dihadapinya maka perusahaan harus dapat mengambil kebijaksanaan yang benar-benar tepat untuk menyelesaikan masalah .

Untuk itu penulis mencoba menganalisa kesempatan-kesempatan, ancaman-ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang lebih dikenal dengan analisa " S W O T " .

3.1. Strength atau kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan :

- a. Mutu dari produk yang selalu diutamakan oleh perusahaan .
- b. Harga yang bersaing dengan produk-produk lain .
- c. Kelancaran dalam hal pengiriman sehingga tidak mengecewakan pelanggan .

Karena untuk proyek-proyek, bila terjadi keterlambatan pengiriman maka akan dapat mengakibatkan kerugian bagi pengusaha proyek-proyek tersebut .

- d. Membina hubungan kerja yang saling menguntungkan dengan para penyalur produknya dan juga dengan para pelanggan .

3.2. Weakness atau kelemahan-kelemahan yang masih ada pada perusahaan :

- a. Merk dari produknya belum begitu terkenal .
- b. Modal .
- c. Belum berani menembus kota Surabaya, karena penduduk kota Surabaya pada khususnya atau penduduk di kota besar pada umumnya lebih memilih produk dari merk-merk terkenal misalnya ICI, Dulux dan lain-lain, padahal mutunya tidak kalah dengan merk-merk tersebut, hanya ada konsumen yang merasa lebih bergengsi bila rumahnya dicat dengan cat dari merk-merk terkenal tersebut jadi perusahaan mengalami kesulitan untuk menembus kota Surabaya pada khususnya dan kota-kota besar lainnya pada umumnya .
- d. Ada bahan baku yang masih diimport karena di negara kita ini bahan tersebut belum tersedia .
Karena itu keterlambatan dalam hal pengiriman terkadang terjadi .
Jadi perusahaan perlu mempunyai persediaan untuk bahan baku tersebut .

3.3. Opportunity atau kesempatan yang dapat diraih oleh perusahaan :

- a. Pembangunan di negara kita ini yang terus melaju

dengan pesatnya .

Banyaknya perumahan yang dibangun, rumah-rumah yang baru dibangun itu membutuhkan plamir tembok dan cat tembok dan rumah-rumah yang lamapun masih membutuhkan plamir tembok dan cat tembok karena rumah lama tersebut perlu dicat lagi untuk beberapa waktu kemudian .

- b. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan telah dapat diterima oleh masyarakat konsumen . Hal ini dapat kita buktikan dari hasil penjualan yang terus menerus meningkat dari tahun ke tahun .

3.4. Threathment atau ancaman-ancaman bagi perusahaan :

Perusahaan-perusahaan saingan lainnya yang selalu tanggap terhadap situasi pasar .

Perusahaan pesaing juga selalu cepat mengadakan perubahan-perubahan terhadap produknya yaitu dengan cara mengeluarkan produk-produk baru sesuai dengan selera masyarakat konsumen .

Dengan adanya data-data untuk mengetahui kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan (Strenght), kelemahan-kelemahan (Weakness), kesempatan-kesempatan (Opportunitty), dan juga ancaman-ancamannya (Threatment) maka penulis akan mencari penyelesaian bagi masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan cat " X " ini dengan cara mengemukakan strategi-strategi yang tepat untuk melakukan usaha-usaha perluasan pasar bagi produk yang dihasilkan oleh perusahaan agar volume penjualan meningkat dan bagian

pasar yang dapat dikuasai oleh perusahaan menjadi lebih besar sehingga keuntungan yang dapat diterima juga lebih meningkat.

4. Strategi-strategi yang tepat untuk melakukan usaha-usaha perluasan pasar bagi produk yang dihasilkan oleh perusahaan cat " X " yaitu plamir tembok dan cat tembok

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan cat " X " saat ini berada pada tahap pertumbuhan dimana terdapat banyak peluang lebih lanjut untuk menyempurnakan prestasi bisnis yang ada sekarang . Oleh karena itu perusahaan perlu mengidentifikasi berbagai peluang yang tersedia bagi perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dalam bisnis perusahaan yang sudah ada sekarang atau dengan kata lain perusahaan perlu memanfaatkan peluang pertumbuhan intensif .

Dalam memanfaatkan peluang pertumbuhan yang intensif ada tiga strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan secara bertahap .

Tahap yang pertama perusahaan perlu menggunakan strategi penetrasi pasar .

Dalam menggunakan strategi ini perusahaan harus memasarkan produknya dengan lebih giat agar memperoleh bagian pasar yang lebih banyak dengan produknya sekarang dalam pasar mereka yang sekarang .

Dalam strategi ini ada beberapa cara yang dapat dilakukan yaitu :

- a. Mencoba untuk menarik para pelanggan dari produk

pesaing untuk berpindah ke merk produknya .

Cara ini tepat digunakan jika perusahaan menyadari akan kelemahan dari produk pesaingnya atau program pemasarannya yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan .

- b. Mencoba untuk meyakinkan orang-orang yang belum memakai produknya .

Cara ini tepat digunakan bila banyak orang masih belum memakai produknya .

Kemudian setelah dilaksanakannya strategi penetrasi pasar maka dapat dilanjutkan dengan tahapan yang kedua yaitu strategi pengembangan pasar .

Dalam menggunakan strategi pengembangan pasar ini, perusahaan perlu memperhatikan apakah dia dapat mengembangkan pasar-pasar baru bagi produknya yang ada sekarang . Jadi perusahaan harus mencari pasar-pasar baru yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk dari perusahaannya sekarang untuk pengembangannya .

Dalam strategi ini ada beberapa cara yang dapat dilakukan yaitu :

- a. Perusahaan perlu menguji apakah banyak pemakai potensial disuatu tempat, yang tidak membeli produknya tetapi minat terhadap produk yang sejenis akan terangsang .

misalnya : keluarga yang mencat rumahnya tidak dengan cat tembok tetapi dengan kapur tembok . Karena hasilnya akan lebih

baik dan lebih bersih apabila rumah dicat dengan menggunakan cat tembok dan mengecat dengan cat tembok bisa menggunakan warna yang diinginkan tetapi bila dicat dengan kapur tembok warnanya hanya putih saja . Walaupun bila menggunakan kapur lebih murah biayanya tetapi tidak praktis dan merepotkan .

- b. Perusahaan perlu memperluas kegiatan usahanya ke lokasi yang baru .

misalnya : perusahaan dapat memasarkan produknya dikota-kota yang belum pernah dimasukinya seperti kota-kota didaerah Jawa Barat dan kota-kota yang lainnya yaitu dengan mencari para penyalur yang bersedia memasarkan produknya dikota-kota tersebut .

Setelah strategi pengembangan pasar dilaksanakan maka dapat dilanjutkan dengan tahapan yang terakhir yaitu strategi pengembangan produk .

Dalam strategi pengembangan produk ini perusahaan perlu memperhatikan kemungkinan untuk dilaksanakannya pengembangan produk-produk baru yang akan menarik bagi pasar yang sudah ada sekarang .

Jadi strategi ini dapat dipakai bila perusahaan berusaha untuk meningkatkan volume penjualannya dengan mengembang-

kan produk baru atau menyempurnakan produknya bagi pasarannya yang ada sekarang .

Ada beberapa cara untuk melaksanakan strategi ini yaitu :

- a. Perusahaan dapat mengembangkan produknya dengan ciri-ciri yang baru .

Misalnya : perusahaan membuat warna-warna cat tembok yang lebih indah dimana warna-warna tersebut tidak diproduksi oleh perusahaan pesaing . Jadi warna-warna tersebut adalah ciri khas produk perusahaan .

- b. Perusahaan dapat mengembangkan produknya dengan tingkat kualitas yang berbeda-beda .

Misalnya : perusahaan membuat produk dengan kualitas yang lebih tinggi bagi pelanggan yang mementingkan produk bermutu dan membuat produk yang kualitasnya lebih rendah untuk pasar yang luas atau massal .

- c. Perusahaan dapat meneliti suatu teknologi alternatif bagi produknya yaitu dengan membuat atau menambah produk dengan model yang lain .

Misalnya : Memproduksi cat tembok yang dapat dihapus dengan air bila kotor .

Strategi pengembangan produk ini merupakan alternatif yang tepat bilamana kemajuan teknologi memungkinkan peningkatan-peningkatan kepuasan konsumen akan produk atau

bilamana hasil riset menunjukkan adanya jenjang antara pola kebutuhan konsumen yang selalu berubah dan jajaran kepuasan akan produk yang sekarang ditawarkan .

Strategi pengembangan produk dapat digunakan sebagai penunjang dalam usaha untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan yang intensif .

Setelah perusahaan melaksanakan strategi penetrasi pasar selama kurang lebih 2 tahun maka strategi pengembangan pasar dapat dilaksanakan . Kemudian kurang lebih 3 tahun maka strategi yang terakhir dapat dilaksanakan yaitu strategi pengembangan produk .

Jadi ketiga strategi yang telah dikemukakan diatas dilakukan secara bertahap agar dapat diperoleh hasil yang sesuai dengan yang diharapkan yaitu perluasan pasar sehingga pangsa pasar dari produk tersebut meningkat .