

BAB IV

ANALISIS MASALAH YANG DIHADAPI PERUSAHAAN

Dalam bab ini penulis akan membahas masalah yang dihadapi oleh perusahaan box Surindo di Surabaya beserta usaha pemecahannya. Seperti telah diketahui bahwa suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak akan terlepas dari adanya masalah. Demikian pula halnya dengan perusahaan box Surindo di dalam mencapai tujuannya juga mengalami masalah yang perlu segera diselesaikan.

4.1. Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan baik itu perusahaan yang baru berdiri maupun yang telah lama berdiri tentu mempunyai suatu tujuan. Tujuan inilah yang menjadi pedoman dari segala aktivitas perusahaan, dalam arti ke arah mana setiap kegiatan itu ditujukan sehingga setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan baik sebagian maupun secara keseluruhan pada dasarnya untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Tujuan merupakan suatu yang sangat penting, di mana tujuan di samping sebagai pedoman juga sebagai alat kontrol di dalam melaksanakan segala aktivitas

perusahaan. Oleh sebab itu semua tujuan perusahaan harus direncanakan dan dirumuskan secara tegas dan jelas sebelumnya, agar dengan mudah dapat diketahui oleh semua pihak yang berhubungan dengan kegiatan tersebut.

Adapun yang menjadi tujuan P.T Surindo Teguh Gemilang, dapat dibedakan menurut jangka waktu yang diperlukan, yaitu:

4.1.1. Tujuan Jangka Pendek.

Tujuan jangka pendek yang harus segera dicapai perusahaan dalam jangka waktu yang relatif pendek, kurang lebih 1 (satu) tahun dan merupakan penunjang untuk pencapaian tujuan jangka panjang.

Tujuan jangka pendek perusahaan ini adalah:

a. Meningkatkan volume penjualan

Tujuan perusahaan adalah meningkatkan volume penjualan dari tahun ke tahun. Tanpa adanya usaha untuk meningkatkan volume penjualan akan mengakibatkan keadaan perusahaan tidak stabil yang nantinya juga akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu perusahaan akan cepat mengalami perkembangan apabila perusahaan mampu untuk meningkatkan volume penjualan.

b. Memperluas daerah pemasaran yang ada

Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan daerah pemasaran yang baru, maupun mengefektifkan penjualan di daerah pemasaran yang telah dijangkau. Dengan adanya perluasan ini diharapkan perusahaan dapat menaikkan volume penjualan seperti yang diharapkan.

c. Mempertahankan kontinuitas perusahaan

Mempertahankan kontinuitas ini sangat penting bagi perusahaan karena perusahaan didirikan bukan untuk jangka waktu pendek yang relatif singkat tetapi untuk jangka waktu panjang. Apabila perusahaan mampu meningkatkan volume penjualannya minimal sama dengan tahun sebelumnya, maka hal ini menjamin kelangsungan aktivitas perusahaan.

4.1.2. Tujuan Jangka Panjang.

Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh P.T Surindo Teguh Gemilang adalah:

a. Memperoleh keuntungan yang optimal

Dengan meningkatkan volume penjualan diharapkan akan dapat memperoleh keuntungan sesuai dengan yang diharapkan atau direncanakan oleh perusahaan.

4.2. Masalah yang Dihadapi Perusahaan

Setiap kegiatan dalam bidang apapun pasti menghadapi permasalahan, baik masalah kecil maupun masalah besar yang perlu ditanggulangi dengan cermat, demikian juga yang terjadi pada P.T Surindo Teguh Gemilang, di mana pada saat ini menghadapi kesulitan dalam bidang pemasaran hasil produksinya. Agar masalah tersebut tidak berlarut-larut yang nantinya akan dapat membahayakan kedudukan perusahaan, maka diperlukan strategi yang tepat dan baik, guna mengatasi masalah yang timbul tersebut.

Adapun masalah yang dihadapi oleh P.T Surindo Teguh Gemilang yaitu tahun 1992 dan tahun 1993 hasil yang dicapai tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan, dengan kata lain terjadi penyimpangan antara target penjualan dengan realisasi penjualan. Keadaan ini penting untuk dianalisa dan dicari penyebabnya serta hubungannya dengan kebijaksanaan marketing mix yang dijalankan selama ini, serta pe-nanggulangan yang tepat untuk memperbaiki masalah tersebut.

Pada tabel 2 dan tabel 3 berikut ini penulis akan menyajikan perincian perkembangan volume penjualan dari periode 1989 sampai dengan periode 1993 yang meliputi

realisasi penjualan maupun target penjualannya.

TABEL 2
PERKEMBANGAN VOLUME PENJUALAN
PERIODE 1989 S/D 1993
(Dalam Satuan Ton)

Tahun	Volume Penjualan	Selisih peningkatan volume penjualan	
		Absolut	% (Pembulatan)
1989	2150	-	-
1990	2225	75	3,5
1991	2407	182	8,2
1992	2359	(48)	(2,0)
1993	2350	(9)	(0,4)

Sumber : Data intern perusahaan setelah diolah penulis

Catatan : () terjadi penurunan penjualan.

TABEL 3
PERBANDINGAN TARGET DAN REALISASI PENJUALAN
PERIODE 1989 S/D 1993
(Dalam Satuan Ton)

Tahun	Target	Realisasi	Selisih %
1989	2100	2150	2,4
1990	2205	2225	0,9
1991	2370	2407	1,6
1992	2607	2359	(9,5)
1993	2600	2350	(9,6)

Sumber : Data intern perusahaan setelah diolah penulis

Catatan : () negatif/penurunan

- Tahun 1989, target penjualan sebesar 2.100 ton sedangkan realisasi penjualan tercapai sebesar 2.150 ton. Hal ini berarti tercapainya target penjualan bahkan melampaui yaitu sebesar 2,4% atau 50 ton.
- Tahun 1990, target penjualan sebesar 2.205 ton sedangkan realisasi penjualan tercapai sebesar 2.225 ton. Hal ini berarti tercapainya target penjualan bahkan melampaui yaitu sebesar 0,9% atau 20 ton.
- Tahun 1991, target penjualan sebesar 2.370 ton sedangkan realisasi penjualan tercapai sebesar 2.407 ton. Hal ini berarti tercapainya target penjualan bahkan melampaui yaitu sebesar 1,6% atau 37 ton.
- Tahun 1992, target penjualan sebesar 2.607 ton sedangkan realisasi penjualan hanya tercapai 2.359 ton. Hal ini berarti tidak tercapainya target penjualan sebesar 9,5% atau 248 ton.
- Tahun 1993, target penjualan sebesar 2.600 ton sedangkan realisasi penjualan hanya tercapai 2.350 ton. Hal ini berarti tidak tercapainya target penjualan sebesar 9,6% atau 250 ton.

Jika dilihat pada tabel 2 dan 3, maka kenaikan tertinggi dicapai pada tahun 1989; di mana realisasi penjualan tahun 1989 tersebut mencapai kenaikan 2,4%. Sedangkan penurunan realisasi penjualan tertinggi

(9,6%) terjadi pada tahun 1993, secara keseluruhan penurunan penjualan terjadi pada tahun 1992 dan 1993. Sedangkan kalau dilihat dari target penjualan dan realisasi penjualan hanya pada tahun 1989, 1990 dan 1991 yang dapat melampaui target penjualan sebesar 2,4%; 0,9%; 1,6%. Sedangkan tahun 1992 dan 1993 tidak dapat mencapai target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan.

4.3. Sebab-sebab Timbulnya Masalah

Penyimpangan tersebut disebabkan oleh semakin banyak pelanggan/konsumen baru di P.T Surindo Teguh Gemilang ini sehingga pelanggan/konsumen lama banyak yang tidak terkontrol atau jarang dikunjungi.

Bagi P.T Surindo Teguh Gemilang masalah ini merupakan tantangan yang harus dihadapi dan diselesaikan dengan mencari jalan keluarnya agar tidak mengganggu kelancaran roda perusahaan.

Setelah memperhatikan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara target dan realisasi penjualan, dari tabel 4 juga dapat dijelaskan bahwa dengan semakin banyaknya customer yang dimiliki oleh P.T Surindo Teguh Gemilang sedangkan jumlah sales personnya tetap, maka jadwal kunjungan ke masing-masing customer menjadi

terganggu. Ini semua dapat dilihat pada data yang telah diperoleh penulis, yaitu berpindahanya customer P.T Surindo Teguh Gemilang karena kurangnya kunjungan salesman P.T Surindo Teguh Gemilang ke perusahaan customer/pelanggan.

Perhitungan jam kerja yang efektif untuk seorang sales person.

- Jam kerja dalam 1 hari 8 jam (jam 08.00 Wib - 16.00 Wib) dengan perincian sebagai berikut:

Jam 08.00 : masuk kerja
Jam 10.00-12.00 : mengunjungi customer
Jam 12.00-13.00 : makan siang
Jam 13.00-15.00 : mengunjungi customer
Jam 15.00 : kembali ke kantor

Jadi waktu kunjungan ke customer ada 4 jam, dengan perhitungan waktu:

1 customer : 1 - 1,5 jam
perjalanan : 1 jam

Seorang sales person dalam 1 hari mampu mengunjungi maksimum 2 customer

Dalam 1 bulan seorang sales person mampu mengunjungi
2 customer x 6 hari kerja (Senin-Sabtu) = 12 customer/
minggu

12 customer x 4 minggu = 48 customer/bulan

Sedangkan kunjungan yang efektif untuk satu customer dalam 1 bulan minimum dilakukan sebanyak 2 kali.

Maka seorang sales person secara efektif dapat mengunjungi

48 customer : 2 kali = 24 customer

Padahal sales person yang ada saat ini hanya 3 orang, berarti dalam 1 bulan 3 orang sales hanya mampu mengunjungi 72 orang sedangkan untuk 23 customer lainnya dengan sendirinya kurang mendapat perhatian secara khusus. Maka pihak perusahaan seharusnya mulai memikirkan untuk menambah jumlah sales person supaya customer yang ada sekarang dapat dijangkau seluruhnya secara efektif.

TABEL 4

JUMLAH PELANGGAN DAN JUMLAH SALES YANG DIMILIKI
P.T SURINDO TEGUH GEMILANG
PERIODE 1989 S/D 1993

Tahun	Jumlah pelanggan	Jumlah sales
1989	40	2
1990	50	2
1991	65	3
1992	90	3
1993	95	3

Sumber: Data intern perusahaan, setelah diolah penulis.

TABEL 5

PENDAPAT KONSUMEN MENGENAI KUALITAS BOX
P.T SURINDO TEGUH GEMILANG DI SURABAYA

No.	Nama Perusahaan	Kualitas Box P.T Surindo Teguh Gemilang		
		A	B	C
1	PT. Araya Bumi		V	
2	PT. Aneka Rupa Tera	V		
3	PT. Aneka Sandang	V		
4	CV. Arjuna		V	
5	UD. Aneka Logam	V		
6	CV. Artemis		V	
7	UD. Alam Subur		V	
8	PT. Aneka Jatiwangi	V		
9	UD. Bintang	V		
10	PT. Bintang Terang			V
11	CV. Abadi		V	
12	UD. Banjarmasin		V	
13	PT. Bhirawa		V	
14	PT. Bhineka Abadi			V
15	UD. Batang Bawang		V	
16	PT. ABC	V		
17	PT. AAA		V	
18	PT. ACI Indonesia		V	
19	PT. Adi Karya		V	
20	PT. Adi Putro Cemerlang			V
21	CV. Barata Jaya	V		
22	CV. Bayu Sentosa	V		
23	UD. Berlian		V	
24	UD. Bahtera Abadi	V		
25	PT. Bangun Sentosa		V	
26	PT. Bangkit Senjaya		V	
27	CV. Bina Ilmu		V	
28	PT. Benteng	V		
29	UD. Berkat	V		
30	PT. Bambang Seluruh		V	
31	CV. Bali Cahaya		V	
32	CV. Bali Hoo		V	
33	UD. Bali Indah		V	
34	CV. Bali Queen		V	
35	PT. Bali Busana			V
36	UD. Bintang Bali		V	
37	PT. Bali Trend		V	

No.	Nama Perusahaan	Kualitas Box P.T Surindo Teguh Gemilang		
		A	B	C
38	UD. Cahaya Abadi			V
39	UD. Citra		V	
40	PT. Centratama		V	
41	CV. Central		V	
42	CV. Cahaya Mas		V	
43	UD. Carita		V	
44	PT. Citra Graha		V	
45	CV. Caringin	V		
46	UD. Cipta Marga			V
47	CV. Cipta Niaga	V		
48	PT. Cipta Sarana Persada		V	
49	CV. Daimaru		V	
50	UD. Daiwa	V		
51	PT. Dan Mogot Abadi	V		
52	CV. Darma Sentosa		V	
53	UD. Dipo	V		
54	CV. Dipa Sarana Permai			V
55	PT. Duta Bayu		V	
56	CV. Dharmawan Abadi			V
57	UD. Diponegoro Terang		V	
58	PT. Berlian		V	
59	CV. Berlina		V	
60	CV. Duta Citra		V	
61	UD. Dewata			V
62	CV. Bali Dewata	V		
63	PT. Elang Abadi		V	
64	CV. Enggarsito			V
65	UD. Elok		V	
66	CV. Eka Jaya			V
67	PT. Eka Putra	V		
68	CV. Ciwi Putra	V		
69	PT. Kiwi		V	
70	UD. Sampurna		V	
71	PT. Samudera	V		
72	CV. Samudra Raya Abadi		V	
73	CV. Farida		V	
74	UD. Fanda	V		
75	CV. Finndo		V	
76	UD. Manta		V	
77	CV. Waringin		V	
78	UD. Garuda		V	
79	CV. Sari		V	

No.	Nama Perusahaan	Kualitas Box P.T Surindo Teguh Gemilang		
		A	B	C
80	UD. Gajah Mada	V		
81	UD. Ganda Saputra	V		
82	CV. Gading Pantai		V	
83	UD. Gapura Surya			V
84	CV. Gita Jaya			V
85	PT. Himalaya		V	
86	PT. Hariman		V	
87	UD. Harapan			V
88	PT. Jayakarta			V
89	UD. Pulung			V
90	CV. TMS		V	
91	PT. Surabaya Permai		V	
92	UD. Surya Indah		V	
93	CV. Kaldya	V		
94	UD. Sinar Abadi		V	
95	CV. Sinar Terang		V	
	Total	24	55	16

Sumber: Data intern perusahaan, setelah diolah penulis.

Keterangan: A = Baik
B = Cukup
C = Kurang

TABEL 6

ALASAN PENYEBAB PINDAHNYA PELANGGAN/CUSTOMER
P.T SURINDO TEGUH GEMILANG PADA
PERUSAHAAN PESAING

No.	Nama Perusahaan	Alasan Penyebab Pindahannya Pada Perusahaan Lain		
		Jarang Dikunjungi	Harga	Sebab Lain
1	PT. Araya Bumi	V		
2	PT. Aneka Rupa Tera		V	
3	CV. Arjuna			V

No.	Nama Perusahaan	Alasan Penyebab Pindahnya Pada Perusahaan Lain		
		Jarang Dikunjungi	Harga	Sebab Lain
4	PT. Bhirawa	V		
5	PT. ABC	V		
6	CV. Bayu Sentosa	V		
7	UD. Berlian	V		
8	PT. Bangkit Senjaya	V		
9	PT. Benteng		V	
10	UD. Bali Indah			V
11	UD. Surya Indah	V		
12	CV. Kaldya	V		
13	UD. Harapan			V
14	PT. Himalaya	V		
15	PT. Surabaya Permai	V		
16	CV. Sinar Terang	V		
	Total	11	2	3

Sumber: Data Intern Perusahaan, setelah diolah penulis.

4.4. Akibat Timbulnya Masalah

Setiap perusahaan tentu mempunyai suatu masalah, yang mana masalah tersebut dapat berakibat/berdampak negatif terhadap perusahaan. Dampak negatif akibat timbulnya masalah pada P.T Surindo Teguh Gemilang, yakni:

- Omzet penjualan menurun, dengan demikian laba perusahaan juga turun.
- Realisasi penjualan turun sehingga target penjualan tidak tercapai, seperti tercantum dalam tabel 7 berikut.
- Kegiatan operasional perusahaan menjadi tidak stabil.

TABEL 7

**BESARNYA PENYIMPANGAN REALISASI DAN TARGET PENJUALAN
P.T SURINDO TEGUH GEMILANG PERIODE 1992-1993
(Dalam Satuan Ton)**

Tahun	Realisasi Penjualan	Target Penjualan	Penyimpangan	
			Naik/Turun	%
1992	2359	2607	(248)	(9,5)
1993	2350	2600	(250)	(9,6)

Sumber: Data Intern Perusahaan, setelah diolah penulis.

4.5. Pengujian Hipotesis

Penulis menganalisa realisasi penjualan dan membandingkannya dengan target penjualan serta melakukan perbandingan antara realisasi penjualan dengan jumlah sales person yang dimiliki oleh P.T Surindo Teguh Gemilang. Berdasarkan analisis tersebut maka penulis ingin menyelesaikan masalah yang timbul yaitu penyimpangan antara target penjualan dan realisasi penjualan (penurunan realisasi penjualan) tahun 1992 dan 1993 dalam hubungannya dengan jumlah sales person.

Pengujian hipotesisnya menggunakan rumus Pearson product moment, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana:

r = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

X = Variabel bebas/sales person

Y = Variabel tergantung/jumlah penjualan

n = Jumlah periode yang diobservasi

Catatan:

- Jika r = positif dan mendekati 1 berarti hubungan antara variabel X dan variabel Y makin kuat dan terarah.
- Jika r = negatif dan mendekati -1 berarti hubungan antara variabel X dan variabel Y makin kuat dan berlawanan.
- Jika r = nol, berarti tidak ada hubungan antara variabel X dan variabel Y.

Berdasarkan rumus korelasi yang telah dikemukakan, maka akan dianalisis sampai seberapa jauh hubungan volume penjualan dengan jumlah sales person perusahaan seperti terlihat di bawah ini.

TABEL 8
PERHITUNGAN KORELASI ANTARA VOLUME PENJUALAN DAN
JUMLAH SALES PERSON
PERIODE 1989 S/D 1993

Tahun	Y	X	XY	Y ²	X ²
1989	2.150	2	4.300	4.622.500	4
1990	2.225	2	4.450	4.950.625	4
1991	2.407	3	7.221	5.793.649	9
1992	2.359	3	7.077	5.564.881	9
1993	2.350	3	7.050	5.522.500	9
Total	ΣY = 11.491	ΣX = 13	ΣXY = 30.098	ΣY ² = 26.454.155	ΣX ² = 35

Sumber: Data intern perusahaan, setelah diolah penulis.

Keterangan:

X = Jumlah sales person per tahun

Y = Volume penjualan (ton)

$$\begin{aligned}
 r_{xy} &= \frac{n (XY) - (\Sigma X) (\Sigma Y)}{\sqrt{n (\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2} \cdot \sqrt{n (\Sigma Y^2) - (\Sigma Y)^2}} \\
 &= \frac{5 (30.098) - (13) (11.491)}{\sqrt{5 (35) - (13)^2} \cdot \sqrt{5 (26.454.155) - (11.491)^2}} \\
 &= \frac{150.490 - 149.383}{\sqrt{6} \cdot \sqrt{227.694}} \\
 &= \frac{1107}{1169,07} \\
 &= 0,946
 \end{aligned}$$

Tabel korelasi antara volume penjualan dengan jumlah sales persons tahun 1989 sampai tahun 1993 dapat dilihat pada tabel 8 halaman 68.

Dari hasil korelasi tabel 8 dapat diketahui adanya hubungan yang kuat antara volume penjualan dengan jumlah sales persons karena dari hasil perhitungan diketahui bahwa koefisien korelasi $r = 0,946$. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang positif atau hubungan yang kuat dan positif antara variabel X sebagai jumlah sales person dan variabel Y sebagai volume penjualan.

Kemudian untuk mengetahui sampai seberapa jauh peranan sales person terhadap volume penjualan, penulis akan menggunakan analisis determinasi atau disebut juga koefisien penentu (KP) dengan rumusnya yaitu:

$$KP = (r_{xy})^2 \times 100\%$$

Dimana:

KP = Koefisien penentu

r = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

Dari rumus di atas akan dapat diketahui koefisien penentu dari P.T Surindo Teguh Gemilang dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} KP &= (r_{xy})^2 \times 100\% \\ &= (0,946)^2 \times 100\% \end{aligned}$$

= 89,5%

Berarti 89,5% penjualan Y (volume penjualan) dipengaruhi oleh X (sales persons) atau dapat juga dikatakan bahwa pengaruh/peranan sales persons terhadap volume penjualan adalah sebesar 89,5%.

Selanjutnya dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho = 0$, berarti korelasi antara sales persons dengan volume penjualan adalah tidak signifikan

$H_1 : \rho > 0$, berarti korelasi antara sales persons dengan volume penjualan adalah signifikan.

Kriteria untuk uji t (t test criteria) ditentukan sebagai berikut:

- Distribusi t dengan df (degree of freedom) sama dengan $n-2$, jadi df yang digunakan adalah $5-2 = 3$
- Level of significance = 5% ($\alpha = 5\%$); artinya kesalahan menolak H_0 padahal H_0 benar kemungkinannya = 5%
- Menggunakan uji 1 arah.

Dari kriteria tersebut diperoleh nilai t tabel sebesar:

$$t(\alpha, n-2) = 2,353$$

Rumus dari uji hipotesis tentang koefisien korelasi adalah:

$$t_o = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Dimana:

t_o = Nilai uji t

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

n = Jumlah periode yang diobservasi

Adapun kriteria pengambilan keputusan:

a. H_0 diterima bila:

$$t_o < t_\alpha = t_o < 2,353$$

b. H_0 ditolak bila:

$$t_o > t_\alpha = t_o > 2,353$$

Perhitungan:

$$\begin{aligned} t_o &= \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}} \\ &= \frac{0,946 \sqrt{5-2}}{\sqrt{(1-0,946^2)}} \\ &= \frac{0,946 \sqrt{3}}{\sqrt{(1-0,946^2)}} \\ &= \frac{1,6385}{0,3241} \\ &= 5,0555 \end{aligned}$$

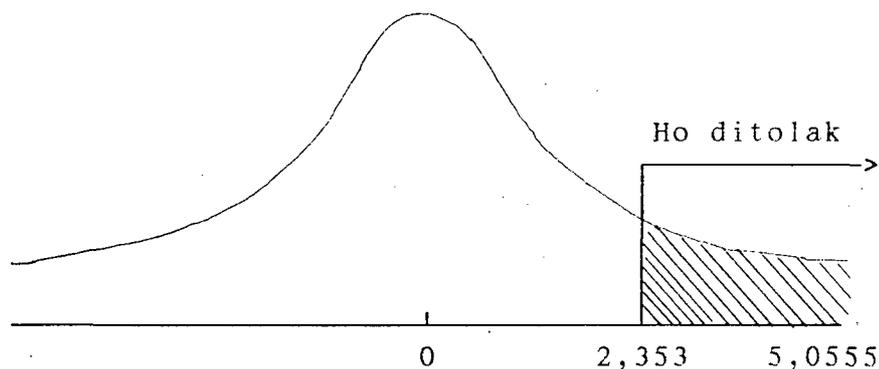
Oleh karena $t_o = 5,0555 > t_\alpha = 2,353$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Berarti memang benar bahwa korelasi antara volume penjualan dengan sales person adalah signifikan/atau benar-benar ada hubungan.

Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa menurunnya volume penjualan mempunyai hubungan erat dengan jumlah sales persons yang dimiliki oleh P.T Surindo Teguh Gemilang. Jadi bila jumlah sales persons ditambah sesuai dengan jumlah pelanggan, maka penjualan diharapkan akan dapat meningkat.

GAMBAR 3

SIGNIFICANCE TEST
UNTUK ANALISIS KORELASI



4.6. Pemecahan Masalah

Setelah penulis melakukan analisis pada jumlah sales person dan volume penjualan, maka penulis mencoba memecahkan masalah yang timbul pada perusahaan ini, yaitu penurunan volume penjualan pada P.T Surindo Teguh Gemilang ini. Adapun pemecahannya adalah melalui kebijaksanaan personal selling yang perlu ditambah dan

ditata ulang. Berdasarkan perhitungan intensitas kunjungan sales person yang efektif dan mengingat jumlah pelanggan mencapai 95 perusahaan, maka perlu ditambah minimum seorang sales person lagi.