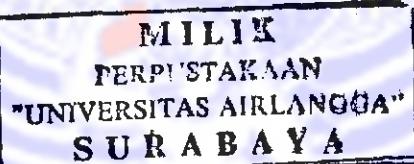


PRODUCT DEVELOPMENT UNTUK MENGATASI MASALAH  
PENURUNAN PENJUALAN PADA PT GAWE REJO  
SURABAYA

B.186/dl  
Sukamid

SKRIPSI

Majukan untuk Memperlengkapi Syarat-Syarat dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Perusahaan



Oleh :

S U K A M I D

No. Pokok 4534 / PE

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA

1981

Surabaya, \*\*\*\*\*

Dicetujui dan diterima baik

Oleh :



Borang Pendaftaran

Dra. Drs. Sy. Saininor Horo Fachrin )

Ketua Jurusan

( Dra. Drs. H. Soeharto )

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kami ucapkan Kehadhirat Allah Tuhan Yang Maha Esa, yang hanya dengan Ridayah dan Rohmah-Sya, kami mendapat kekuatan serta kesabaran sehingga akhirnya skripsi ini dapat selesai tersusun.

Usaha pencapaian skripsi ini sebagai satu syarat agar dapat mengikuti ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Perusahaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, dinana tidak akan berhasil dengan lancar dan baik tanpa adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak.

Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dra. Drs. Ny. Zaininah Haro Fachim, sebagai dosen pembimbing dengan penuh perhatian dan kesabaran telah membimbing, memeriksa dan menyetujui susunan skripsi ini.
2. Bapak/Ibu dosen dan asisten dosen yang telah membekali ilmu selama kami mengikuti kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Ayah dan Ibu serta keluarga kami yang tercinta yang telah membayai serta mendorong sangat tinggi selesainya study kami.

Senoga segala bantuan, bimbingan dan doa yang diberikan mendapat imbalan dari Allah s.w.t.

Namun demikian, penulis sebagai mahasiswa biasa sangat menyadari bahwa skripsi tersebut masih banyak kekurangan dan bahkan jauh dari sempurna. Untuk itu penulis sangat mengharapkan segala macam kritik dan saran demi perbaikannya.

Setu harapan yang ingin penulis temukakan adalah semoga skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat bagi segenap pembaca. Amien.

Ponyusun,

## DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar.....	i
Daftar Icm.....	iii
Daftar Tabel.....	v
Daftar Gambar.....	vi
 B A B	
I. Pendahuluan.....	1
1. Pandangan Umum.....	1
2. Penjelasan Judul.....	3
3. Alasan Pemilihan Judul.....	4
4. Tujuan Penyusunan.....	6
5. Sistematika Skripsi.....	6
6. Metodologi.....	6
6.1. Permasalahan.....	8
6.2. Hipotesis Kerja.....	8
6.3. Scope Analisa.....	9
6.4. Prosedur Pengumpulan data.....	9
 II. Tinjauan Teoritis dari pada Product Development.....	 11
1. Arti dari pada Product dan Pengembangannya.....	11
2. Pengembangan Produk atau Product Development.....	17
3. Product Mix, Product Line, Product Item.....	25
4. Brand dan Packaging.....	30

	Halaman
<b>III. Gambaran Umum Perusahaan Perajutan PT Gato Solo.....</b>	<b>36</b>
1. Sejarah singkat dan lokasi Perusahaan.....	36
1.1. Sejarah singkat Perusahaan... ..	36
1.2. Pemilihan Lokasi Perusahaan... ..	38
2. Struktur Organisasi.....	39
3. Proses Produksi dan Kebijaksanaan - Profil saluran info.....	49
<b>IV. Analisa Masalah Perusahaan dan Usaha - Penyelesaiannya.....</b>	<b>57</b>
1. Tujuan yang diharapkan oleh Perusahaan.....	57
2. Masalah Perusahaan.....	58
3. Analisa Masalah Perusahaan.....	62
4. Usaha dalam Mengatasi Masalah.....	66
<b>V. Kegagalan dan Saran.....</b>	<b>70</b>
1. Kegagalan.....	70
2. Saran.....	72

Dofter Buku ,

## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Ritakipitulasi Penjualan Tahun 1979 PT Gapura Rejo (dalam docin)*****	52
2.	Perkembangan Kumulatif Penjualan, Target Penjualan, Target Penjualan yang tak Terpenuhi Tahun 1975 - 1979 (dalam docin)..	61



## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Struktur Organisasi Perusahaan Penajutan PT Gawe Rejo.....	41
2. Sistem Proses Produksi pada PT Gawe Rejo.	47
3. Diagram Realisasi Penjualan Kumulatif & Target Penjualan Tahun 1975 - 1979 (dari 1000 docin).....	56



## BAB I

### PANDAHULUH

#### 1. Pandangan Umum

Sejak berdirinya suatu perusahaan pada umumnya tujuan utama adalah keuntungan / laba, dalam hal ini tidak berarti bahwa kebijaksanaan yang harus diambil hanya semata-mata ditujukan pada keuntungan maximum pada tahun pertama yang bersangkutan, tetapi lebih jauh harus ditujukan pada periode-periode yang akan datang.

Dengan tercapainya tujuan memperoleh laba yang diharapkan, perusahaan dapat menyelesaikan kewajibannya seperti membayar utang, memberi dan meningkatkan kesejahteraan bagi para pegawainya, serta memperkenangkan usahanya.

Sementara masyarakat didalam kegiatan usahanya masih menggunakan peralatan yang sederhana didapatilah keadaan dimana jumlah barang hasil produksi yang beredar didalam masyarakat jauh lebih kecil dari jumlah anggota masyarakatnya atau dapat dikatakan meski itu jumlah penawaran lebih kecil dari pada jumlah permintaan. Dalam keadaan itu kegiatan perusahaan lebih diarahkan pada kegiatan produksi atm perusahaan masih berorientasi pada bidang produksi dari pada berorientasi pada pemasaran. Hal ini dapat kita maklumi karena hampir seluruh barang-barang yang diproduksikan dapat dijual habis, atm dalam hal ini pembeli mencari barang. Yang istilah terkaitnya disebut Sel-

Seller's Market yaitu kekuatan pasar ditengah penjual. Tetapi setelah timbulnya Revolusi Industri di Inggris dimana dalam bidang produksi telah mengalami perubahan besar karena telah ditemukan mesin-mesin yang lebih baik, sehingga dapat dilakukan produksi massal secara besar-besaran. Akibat dari pada ini usaha penjualan barang-barangnya tidak cukup dengan pasar lokal saja, tetapi lebih luas dari pada itu dan bahkan keluar dari batas negara.

Dengan diketemukannya mesin-mesin yang lebih modern dan timbulnya persaingan yang semakin tajam maka keadaan pasar berubah dan bergeser dari Seller's Market menjadi Buyer's Market yaitu kekuatan pasar dikuasai oleh pembeli.

Dalam keadaan yang demikian maka masalahnya menjadi semakin kompleks sehingga perusahaan yang ingin maju dan berkembang harus merubah orientasinya dari bidang produksi ke bidang pasar atau terkenal dengan istilah Market Oriented.

Berpengkait pada uraian diatas maka perusahaan perajutan PT Gare Rejo yang merupakan obyek penelitian pembuatan-skripsi ini dimana mulai berdiri pada tahun 1959, lokasi kantor dan pabriknya di jalan Kedurug Surabaya dengan hasil produksinya berupa kaos (kaos singlet dan kaos-obleng) yang daerah pemasarannya di daerah Jawa Timur dan Jawa Tengah dengan merk/cap antara lain : GR, 999, 555 ,

BURI ; selainlah pimpinan perusahaan tersebut dituntut untuk memperdalam serta menguasai pemasaran yang membahas tentang bagaimana cara perusahaan menjual hasil produksinya kepada konsumen pada harga, mutu serta tempat yang tepat demi kelangsungan dan perkembangan hidup perusahaan.

## 2. Penjelasan Judul

Didalam penjelasan judul ini sebelumnya perlu diingat bahwa salah satu tujuan perusahaan adalah memberikan kepuasan kepada konsumen, baik pemakai industri maupun konsumen akhir. Tujuan ini sedapat mungkin diimbangi dengan penggunaan sumber-sumber produksi secara effektif oleh perusahaan untuk menghasilkan barang yang sebaik-baiknya agar tidak terjadi kegagalan dalam pemasarannya.

Apabila suatu perusahaan jumlah produksi yang dihasilkan semakin bertambah banyak maka biaya per unitnya akan semakin rendah, karena biaya tetap per unitnya semakin kecil. Namun suatu kenaikan jumlah penjualan barang tertentu dari suatu produk belum tentu berakibat meningkatnya laba ; lebih jauh lagi meningkatnya jumlah penjualan belum bisa menjamin kelangsungan hidup perusahaan, apabila tanpa diikuti dengan kebijaksanaan. harga serta perencanaan dan pengembangan produk yang benar. Dapat dikatakan bahwa hampir semua jenis barang yang diha-

silkan oleh perusahaan selalu mengalami kebutuhan atau kebutuhan, sehingga didalam operasi penjualan memperbaiki permintaan akan barangnya naik-naik setelah pelospati datar waktu tertentu akan mengalami kejemuhan dan dilanjutnya memperbaiki permintaan yang cocokin mempunyai. Didalam mengatasi masalah tersebut di atas salah satu kebijaksanaan yang dapat dijalankan oleh perusahaan adalah product development.

Tujuan dimaklum dengan product development atau pengembangan produk adalah untuk usaha secara terus menerus untuk memperbaikinya barang lama menjadi barang yang disesuaikan, meningkatkan cara-cara pengolahan dengan teknologi yang lebih baik sehingga dapat dihasilkan barang yang lebih baik dalam penawaran permintaan dan kualitas konsistensi. Sedang yang dimaklum dengan penurunan penjualan pada judul skripsi tersebut ialah penurunan yang terjadi pada total volume penjualan terutama untuk periode-periode yang akhir datang.

### 3. Alasan Penilihan Judul

Pada setiap perusahaan selalu ada kemungkinan gagal dalam memproduksi barang-barunya. Sementara juga sering dijumpai bahwa perusahaan yang berhasil sering mengalihkan (tidak memproduksi lagi) barang yang tidak mencermati tujuan penawarannya. Oleh karena itu penting sekali dibuat suatu program yang baik tentang penca-

naen dan pengembangan barang baru.

Jika kita tinjau dari dekat nesalah yang dihadapi perusahaan perajutan PT Goro Rojo memang komplek tidak berbeda dengan perusahaan yang lain. Selain kesulitannya didalam hal modal, tenaga ahli, pemasaran dibidang per- ?  
sainganpun merupakan tantangan yang harus dihadapi.

Begitu pula jika dilihat dari sejarah perusahaan dalam masa terakhir ini dari tahun ketahun menunjukkan skala penarungan. Hal ini dapat dilihat dari tidak terpenuhi - nya target penjualan serta pada akhir periode dilakukan penjualan dengan harga murah (obral) dalam jumlah yang semakin besar. Dihadapkan pada nesalah tersebut diatas, maka bagi setiap perusahaan diharuskan untuk berusaha dan bertindak dengan cara dan kemenan sendiri untuk memperluas pasar dan merebut pasar atau paling tidak mempertahankan luas pasar yang telah dikuasai. Untuk mencapai - nukund tujuan tersebut, salah satu jalan yang ditempuh adalah dibuat suatu program perencanaan dan pengembangan barang (product development).

Bermacam akhirnya dengan didasari peninjauan dan wawancara dengan pimpinan dan karyawan perusahaan perajutan PT Goro Rojo dideapatkan data perusahaan sehingga ditemukan masalahnya yang paling menonjol yakni semakin menurunnya trend penjualan yang disebabkan kebijaksanaan produk yang telah dilaksanakan kurang diperhatikan secara sungguh-sungguh, sehingga telah mendorong dan membu-

rikan ketetapan penulis untuk memilih judul skripsi se perti tersebut diatas.

#### **4. Tujuan Penyusunan**

Tujuan penyusunan skripsi ini adalah untuk memberikan saran dan pertimbangan yang berguna bagi pimpinan perusahaan, dimana mungkin bisa membantu mengatasi kesulitan yang dihadapi didalam mempertahankan kelembutan hidup perusahaan khususnya untuk produk perajutan PT Gawe Rejo serta perusahaan yang sejenis, pada akhirnya. Di samping itu tujuan yang lain juga dimaksudkan untuk menekankan betapa pentingnya peranan product Development atau pengembangan produk didalam mencapai tujuan dari suatu perusahaan.

#### **5. Sistematika Skripsi**

Penulis didalam skripsi ini menyusun sistematika sebagai berikut :

##### **BAB I : Pendahuluan.**

Sebelum memerlukan bab-bab berikutnya didalam bab pertama ini dapat disebut sebagai pengantar pada pokok permasalahan yang dihadapi dan bab ini memuat antara lain :

- 1. Pendangan umum.**
- 2. Penjelasan judul.**

3. Alasan Penilihah judul.
4. Tujuan penyusunan.
5. Sistimatika skripsi.
6. Metodologi, dalam bagian ini terdiri dari :
  - 6.1. Permasalahan .
  - 6.2. Hipotesa kerja.
  - 6.3. Scope analisa, dan
  - 6.4. Prosedur pengumpulan data.

**BAB II:** Pada bab ini dibahas pengertian dari produk, pengertian teoritis dari produk development, serta strategi lainnya yang berhubungan erat dengan merupakan bagian atau komponen dari product development itu sendiri.

**BAB III:** Merupakan tinjauan praktis dari perusahaan tentang sejarah dan lokasi perusahaan, struktur organisasi, proses produksi serta kebijaksanaan produk yang telah dijalankan selama ini.

**BAB IV:** Dalam bab ini dianalisis analisa masalah perusahaan serta usaha pemecahannya dan yang termuat dalam bab ini antara lain :

- Tujuan perusahaan .
- Masalah perusahaan .
- Analisa masalah perusahaan .
- Usaha pemecahan masalah.

BAB V: Bab ini merupakan bab terakhir yang mengemukakan kesimpulan dari pembahasan dengan disertai saran seperlunya.

## 6. Metodologi

### 6.1. Pemasalahan.

Banyaknya motif-motif tua dan kuno yang masih dimiliki dan digunakan oleh perusahaan serta tenaga pekerja semakin pengawas yang kurang trampil dan terlatih sehingga hasil yang diperoleh kurang officien dan ekonomis. Faktor lain yaitu semakin bertambah banyaknya perusahaan yang berkongsiung dalam bidang perajutan kaos serta perubahan mode, selera dan tingkah laku konsumen yang semantiasa selalu berubah-ubah dalam mana semua faktor tersebut sangat mempengaruhi volume penjualan.

Sedang dilain pihak PT Gawe Rojo dalam memproduksir barangnya kurang memperhatikan kohijauan produk dan faktor-faktor di atas, sehingga solusi ini volume penjualannya menunjukkan trend yang semakin menurun.

### 6.2. Hipotesis kerja.

Dengan melaksanakan kohijauan product development (pengembangan produk) secara teratur serta menyusul dengan keinginan, selera dan perubahan mode yang ada dalam masyarakat maka trend penjualan yang menurun dapat dikurangi dan ataupun dibindarkan sama sekali sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih besar dicatuh

pihak serta kepuasan konsumen dilain pihak.

#### 6.3. Scope analisa.

Berpangkal dari pokok permasalahan dan hipotesa - kerja yang telah diuraikan diatas maka dalam pembahasan skripsi ini penulis membatasi pada masalah product development yang dihadapi oleh perusahaan parajutan P.T. Gomo Rejo, ditinjau dari sudut manfaat bagi usaha untuk melancarkan dan meningkatkan penjualan hasil produksinya serta bagi kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri.

#### 6.4. Prosedur pengumpulan data.

Dalam penilaian obyek penyolidikan, penyusun telah memilih perusahaan parajutan PT GOME RAJO dimana lokasi kantor dan pabriknya di Surabaya. Sedang metode yang digunakan dalam pengumpulan dan pengolahan data selama penyusunan skripsi adalah sebagai berikut :

- Survey lapangan.

Melihat dari dekat dengan mengunjungi perusahaan parajutan PT Gomo Rejo guna mendapatkan gambaran secara keseluruhan tentang perusahaan tersebut, yang ada hubungannya dengan penyusunan skripsi. Dalam hal ini penulis melakukan wawancara dengan beberapa pimpinan dan karyawan perusahaan.

- Studi kepustakaan.

Hempolajari literatur yakni buku-buku, majalah, ri-

10

salah-salah serta brosur-brosur yang dimaksud - kan untuk mencari dan mengumpulkan bahan-bahan dan persiapan-persiapan yang berhubungan dengan permasalahan skripsi atau dapat dikatakan sebagai bahan utama yang kemudian digunakan sebagai landasan / dasar pembahasan. Pada study kepustakaan ter sebut maka didapatkan data sekunder.

- Analisa data.

Data yang didapatkan dari hasil survey yang telah dijalankan dikumpulkan, selanjutnya diolah dan di analisa dengan berpedoman pada literatur serta data yang ada.

Akhirnya dengan berdasarkan analisa data tersebutlah skripsi ini.



**BAB II****TINJAUAN TEORIFIS DARI PADA PRODUKT DEVELOPMENT****I. Arti Dari Produk Dan Pengelolannya**

Didalam istilah yang sangat sempit, barang didefinisikan sebagai kumpulan atribut dan sifat kinia yang secara fisik dapat diraba dalam bentuk yang nyata. Dari definisi tersebut dapatlah disebutkan bahwa setiap kota-guri barang mempunyai nama yang berbeda misalnya : baju, kaos, sepatu dan sebagainya. Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa untuk setiap produk dengan mark/cap tertentu merupakan produk yang terpisah dari produk dengan mark lain walaupun jenisnya sama, contoh : kaos GR dengan kaos RIDER. Jadi barang yang mark/capnya berbeda dengan jenis yang sama seolah-olah produk tersebut berlainan; sehingga mark/cap tersebut dapat digunakan konsumen untuk membedakan suatu produk dari produk yang lain. Dalam tinjauan yang lebih mendalam, sebenarnya produk itu tidak meliputi atribut saja, tetapi mencakup juga sifat-sifatnya yang non fisik seperti service, harga, nama penjual, dan sebagainya. Kesekaruhannya dari beberapa unsur tersebut dipandang sebagai alat permes kebutuhan manusia/konsumennya ; demikian juga kombinasi dari unsur yang berbeda akan memberikan kepuasan yang berbeda juga kerena setiap kombinasi tersebut merupakan produk tercendiri.

Untuk produk itu sendiri, beberapa ahli telah memberikan definisi yang bermacam-macam sebagai contoh: William J. Stanton memberikan definisi sebagai berikut:

- 1 A product is a complex of tangible and intangible attributes, including packaging, color, price, manufacturer's prestige, retailer's prestige and manufacturer's and retailer's service, which the buyer may accept as offering satisfaction of wants or needs.<sup>1</sup>

Dengan didasari definisi yang tersebut diatas maka jika dipandang dari sudut marketing dapat diambil kesimpulan bahwa konsumen membeli sekumpulan sifat fisik dan kimia sebagai alat penuas kebutuhan. Setiap kombinasi dari sifat-sifat tersebut merupakan produk tercondiri sebab setiap kombinasi akan memberikan kepuasan yang berbeda beda.

Sedang menurut definisi dari Philip Kotler sebagai berikut: " A product is anything that can be offered to a market for attention, acquisition, or consumption; it includes physical objects, services, personalities, places, organizations, and ideas".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>William J. Stanton, Fundamentals of Marketing, Fourth edition, Mc.Graw Hill Book Company, 1975, hal.171.

<sup>2</sup>Philip Kotler, Marketing Management, Third edition, Prentice Hall International, Inc, London, 1976, hal. 193.

Dari definisi Kotler ini dapat disimpulkan bahwa tidak-hanya produk saja yang dapat ditarikkan ke pasar, tetapi dapat juga berupa jasa, personalities, tempat, organisasi dan ide.

Ditinjau dari tujuan penakaiannya oleh si pemakai, barang dapat digolongkan ke dalam dua golongan, yaitu :

- a. barang konsumsi
  - b. barang Industri.
- a. Barang konsumsi adalah barang-barang yang didapatkan/dibeli untuk dikonsumsi. Pembelian barang ini dijadwalkan atas kebiasaan membeli dari konsumen. Jadi pembelinya adalah konsumen/pembeli akhir (ultimate consumer), bukan pemakai Industri karena barang-barang tersebut diproses tidak untuk diperdagangkan lagi, melainkan dipakai sendiri.

Berdasarkan buying habit, barang konsumsi dibedakan menjadi tiga golongan yaitu : barang konvenien, barang shopping, barang spesial.

#### Barang konvenien.

Barang konvenien (convenience goods) ialah barang yang mudah dipakai, dapat diperoleh disembarang tempat, dan pada setiap waktu. Sedang ciri lain biasanya harga rendah akan tetapi uniform.

Micalnya : goren, sabun dan sebagainya.

### Barang shopping.

Barang shopping (shopping goods) yaitu barang yang harus dibeli dengan mencari dahulu dan di dalam membelinya harus dipertimbangkan manak-maneuk, misalnya dengan membanding-bandtingkan dahulu tentang mutu, harga, kemasan dan sebagainya.

Tersusuk ke dalam golongan barang ini antara lain : tekstil, perabot rumah tangga, dan sebagainya.

### Barang spesial.

Barang spesial (specialty goods) adalah barang yang mempunyai ciri khas, dan hanya dapat dibeli di tempat tertentu saja. Dalam hal ini pembeli yang akan/ingin memperolehnya harus mengeluarkan pengorbanan yang besar.

Sebagai contohnya : barang antik, pakaian wanita dirumah mode tertentu dan sebagainya.

Sebenarnya penggolongan barang konsumsi seperti tersebut diatas sifatnya sangat relatif sekali karena tergantung dari pandangan si pembeli itu sendiri. Sebagai contohnya untuk barang yang berupa mobil, bagi pembeli yang dapat digolongkan dalam golongan bawah dan tenggah, mobil dapat disebutkan kedalam golongan barang spesial ; tetapi bagi golongan pembeli kaya (atas), mobil tersebut dapat digolongkan kedalam barang shopping.

Jadi, satu jenis barang dapat dimasukkan ke dalam beberapa golongan karena pembeli yang berbeda-beda.

- b. Barang industri adalah barang-barang yang didapatkan/dibeli untuk diproses lagi atau digunakan untuk keperluan di dalam industri.

Jadi, pembeli barang industri ini adalah perusahaan (industrial user), lembaga, atau organisasi, termasuk organisasi non profit (yang tidak mencari laba).

Dalam hal ini, barang industri dapat dibedakan menjadi lima golongan sebagai berikut :

Bahan baku.

Bahan baku ini merupakan bahan pokok untuk membuat barang lain.

Misalnya : kapas untuk membuat benang, kait untuk membuat sepatu dan sebagainya.

Komponen dan barang setengah jadi.

Komponen dan barang setengah jadi adalah barang-barang yang sudah masuk dalam proses produksi dan dipersiapkan melengkapi produk akhir.

Perlengkapan operasi (operating Supplies).

Perlengkapan operasi adalah semua barang yang dapat digunakan untuk membantu lancarnya proses produksi -

maupun kegiatan-kegiatan lain di dalam perusahaan. Termasuk golongan ini adalah perbekalan yang dipakai untuk jangka waktu lama.

#### Instalasi.

Instalasi yaitu alat produk utama dalam suatu perusahaan/pabrik yang dapat dipakai untuk jangka waktu lama. Jadi, barang ini merupakan tulang punggung dari sebuah perusahaan/pabrik.

#### Peralatan ekstra.

Peralatan ekstra (accessory equipment) yaitu alat-alat yang dipakai untuk membantu instalasi, seperti alat angkut dalam pabrik (truk pengangkut barang), gerobak, dan sebagainya.

Dalam penyusunan program penjualan hasil produksi perusahaan, penggolongan kedalam barang konsumsi dan barang industri sangat penting artinya. Hal ini dikarenakan setiap golongan barang akan dijual ke pasar yang berlainan, dan memerlukan cara-cara penjualan yang berbeda. Misalnya saja dibidang perencanaan barang, node, merk/sep, pembungkusan, warna pada umumnya lebih penting untuk barang-barang konsumsi dari pada barang-barang industri. Sedangkan ditinjau dari kebijaksanaan distribusinya juga ditemukan perbedaan. Saluran distribusi untuk barang-barang konsumsi pada umurnya salurannya lebih pan-

jang, banyak para perantara bila dibandingkan dengan-seluruh distribusi pada barang-barang Industri.

Demikian juga dibidang periklanan untuk ke dua golongan tersebut kebijaksanaannya pun harus dibedakan. Pada-produsen barang konsumsi biasanya menggunakan lebih banyak media advertensi dari pada produsen barang industri.

## 2. Pengembangan Produk Atau Product Development.

Dalam scope pemasaran suatu keadaan dapat merubah atau menciptakan produk menjadi produk yang baru , yaitu dengan mengadakan perubahan bentuk fisik misalnya: desain, warna, ukuran dan sebagainya.

Bengenai barang baru itu sendiri dapat dikategorikan menjadi tiga kategori yaitu :

- Barang yang benar-benar baru, tak ada barang lain sebagai penggantinya misalnya : obat kanker.
- Barang yang sama jenisnya tetapi dengan model- yang baru. Jadi barang tersebut pernah ada atau sudah diproduksi berulang kali, tetapi mengalami perubahan model.
- Barang tiruan yang baru bagi perusahaan, tetapi tidak baru bagi pasar contoh : kaos dari bahan nilon meniru kaos dari bahan katun (kpopo), tas dari kalp meniru tas dari kulit.

Sedang proses pencarian ide untuk barang baru tersebut termasuk kegiatan teknis tentang penelitian, pembuatan dicainnya yang kemudian dipersarkan oleh suatu perusahaan maka dapatlah dikatakan bahwa perusahaan tersebut dalam usahanya telah melakukan pengembangan produk.

Pengertian pengembangan produk (product development) menurut Committee of American Marketing Association : The planning and supervision involved in marketing the particular merchandise or service at the places, times, and prices and in the quantities which will best serve to realize the marketing objectives of the business.<sup>3</sup>

Sedang menurut Paul D.Converse, Harvey W.Huegy, Robert V.Mitchell mendefinisikan product development sebagai berikut : Suatu usaha yang direncanakan dan dilakukan secara seder untuk memperbaiki produk yang ada, atau untuk menambah banyaknya ragam produk yang dihasilkan dan dipersarkan.<sup>4</sup>

Dari definisi yang dikemukakan oleh Paul D.Converse tersebut diatas mengandung pengertian sebagai berikut yaitu :

- a. Adanya product improvement.
- 

<sup>3</sup>Charles F.Philips and Delbert J.Duncan, Marketing Principles and Methods, Fifth edition, Richard D.Irwin, Inc, Homewood Illinois, 1964, hal. 568.

<sup>4</sup>Paul D.Converse, Harvey W.Huegy, Robert V.Mitchell, Element of Marketing, disadur oleh Suljus Motonegoro, Alumni Bandung, 1972, hal. 169.

- b. Adanya product diversification dan atau product-differentiation.
- 1. Product improvement.

Yang dimaksud dengan product improvement adalah perencanaan produk yang menekankan kepada perubahan produk atau perubahan isi dari produk dengan tujuan agar mempunyai sifat baru dan dapat lebih memenuhi keinginan, kebutuhan serta selera konsumen (consumer satisfaction).<sup>5</sup>

Dari definisi diatas, dapatlah dijelaskan bahwa perusahaan dalam rangka menyesuaikan produknya terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen, perlu mengadakan suatu perencanaan dengan mengadakan perubahan terhadap produknya.

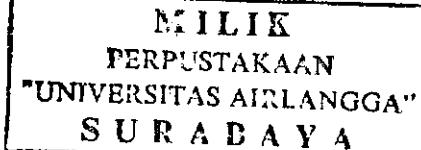
Penjelasan dari Philip Kotler mengenai strategi dari pada product improvement ini berupa :

- Quality Improvement
- Feature Improvement
- Style Improvement.<sup>6</sup>

Quality Improvement, memperbaiki kualitas yang mempunyai tujuan untuk menaikkan reabilitas dan durabilitas.

<sup>5</sup> H.Suciono, Kamus Production dan Marketing Management, Akademi Sekretaris Malang, 1973, hal.284.

<sup>6</sup> Philip Kotler, op.cit, hal. 453.



20

litas produk, melalui penggunaan bahan dan teknik - lebih baik.

Strategi perbedakan kualitas ini hanya akan berhasil dengan baik, apabila perubahan kualitas produknya dapat dilihat serta dipasarkan secara nyata dan juga sebagian besar konsumen tertarik dan tergoda oleh pertimbangan kualitas dalam melakukan pembeliannya. Kebijaksanaan kualitas sejauh ini dilakukan apabila trend penjualan menurun karena barang yang bersangkutan di mata konsumen memiliki nilai yang rendah kualitasnya, atau karena perusahaan itu sendiri berusaha lebih maju dalam mengikuti perkembangan kebutuhan dan keinginan konsumennya. Atau lebih dari itu perusahaan melakukan pengembangan kualitas terhadap barang-barang hasil produksinya guna memperoleh posisi yang lebih baik dan kuat di dalam segmen pasar yang mengutamakan kualitas barang.

Feature Improvement : strategi ini mempunyai tujuan untuk meningkatkan kegunaan barang bagi pemiliknya. Kebijaksanaan ini menyangkut redesign dari produk - sedemikian rupa sehingga dapat memberikan lebih banyak keamanan, keamanan, efisiensi dan keunikan. Keuntungan perusahaan dalam menjalankan kebijaksanaan ini adalah :

- Merupakan alat bersaing yang flexible.
- Dapat memungkinkan perusahaan untuk memperoleh preferensi yang kuat dari segment pasar.
- Functional features secara tidak langsung sering kali menimbulkan publicites kepada perusahaan yang menjalankannya.

Sebaliknya kebijaksanaan ini pun terdapat kelebihannya - yaitu :

Perusahaan lain mudah mengikuti/meniru kebijaksanaan ini.

- Style Improvement : maksud dilakukan strategi ini untuk meningkatkan daya tarik dari produk yang bersangkutan.

Jadi dalam hal ini segi artistik dari produk yang bersangkutanlah ditonjolkan oleh produsen agar permintaan akan produknya dapat ditingkatkan lebih tinggi lagi.

Sedangkan keuntungan yang diperoleh didalam menjalankan kebijaksanaan Style Improvement adalah perusahaan dapat memperoleh identifikasi sendiri dan juga perbedaan-Style dapat diresakan oleh konsumen seperti halnya perbedaan kualitas.

Didalam mempertahankan kedudukannya di antara pesaing perusahaan-perusahaan yang ada biasanya menggunakan atau mengkombinasikan ke tiga macam Improvement

tersebut diatas, Namun sering dijumpai pula pada perusahaan dimana selain menjalankan ke tiga macam strategi tersebut, juga memungkinkan hanya pada satu atau dua strategi. Hal ini dianggapkan agar mendapatkan leadership di bidang tersebut.

#### b. Product diversification dan atau product differentiation.

##### Product diversification.

Paul D.Converse menyatakan bahwa suatu perusahaan <sup>2</sup> dianggap sebagai "diversified on multiple - line producer" bila banyaknya produk yang dihasilkan nya sedemikian rupa sehingga perusahaan itu menjual dalam berbagai-macam pasar, atau produknya mempunyai penggunaan yang berbeda-beda atau bila fasilitas dan proses-proses produksinya berbeda-beda?

Pada prinsipnya product diversification menurut defini si tersebut diatas merupakan kegiatan perusahaan yang dijalankan guna menghasilkan berbagai macam barang. Kemungkinan barang yang dihasilkan tersebut penggunaanya berbeda-beda, memakai fasilitas yang tidak sama atau proses produksinya berbeda pula.

Hingga produsen menjalankan product diversification, hal ini ada dua alasan yang bersifat umum dan yang bersifat khusus.

---

<sup>2</sup> Paul D.Converse, Harvey W.Huey, Robert Mitchell,  
op cit., hal. 166.

Alesan yang bersifat umum :

- Untuk mengurahakan kestabilan perusahaan .
- Untuk mengurangi sifat kepekatan terhadap pasar.
- Untuk memperluas perusahaan.

Alesan yang bersifat khusus.

- Untuk menggunakan sumber-sumber misalnya kapasitas produksi yang menganggur, modal yang belum dimanfaatkan secara maksimum.
- Untuk menggunakan hasil-hasil dari penemuan baru yang sangatungkan, misalnya penggunaan pemian teknik berproduksi yang modern.
- Apabila berbagai jenis barang diproduksi, pada umumnya para distributor akan membeli barang dalam jumlah yang besar, dengan demikian ditinjau dari segi pemasaran biaya penjualan per-unitnya dapat ditarunkan.

Sedang keuntungan dari kombinasi product diversification adalah :

- Agar tidak tergantung hanya dari satu pasar tertentu saja dan untuk memperluas pasar.
- Untuk mewujudkan kecakapan dibidang management selaras-luasnya.

- Untuk memperluas perusahaan dan memperoleh laba yang lebih besar.
- Untuk menggunakan hasil-hasil dari penemuan baru yang menguntungkan.

### Product differentiation.

Pada saat persaingan menjadi semakin ketat dan manajemen terpaksa menurunkan harga yang berakibat keuntungannya menurun, maka perusahaan seharusnya berusaha membedakan produknya dari produk-produk saingan. Konsep ini disebut pembedahan produk (product differentiation). Dengan konsep ini, perusahaan berusaha memperkenalkan ciri-ciri baru berupa : kemasan baru, ukuran baru, rasa baru, atau warna baru.

Ross H. Trump mendefinisikan product differentiation sebagai berikut :

Product differentiation is an overt attempt on the part of the producer of secure some advantage overcompeting products by building into the product one or more distinguishing characteristics.<sup>8</sup>

Didesari definisi tersebut diatas produsen akan berusaha menonjolkan keistimewaan atau perbedaan-perbedaan

<sup>8</sup> Ross H. Trump, et.al., Essentials of Marketing Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1966, hal. 59.

yang ada pada produknya dengan tujuan untuk mengarahkan para konsumen agar dengan adanya sifat-sifat khasus tersebut, konsumen akan memilih dan selanjutnya membeli produk-produk yang bersangkutan.

Strategi diferensiasi barang dapat digunakan oleh perusahaan yang ingin memasuki persaingan yang bukan harga (non price competition), dan sering dipandang sebagai strategi promosi dan strategi perencanaan barang, karena biasanya lebih banyak memerlukan pertimbangan periklanan dan usaha-usaha promosi yang lain.

### 3. Product mix, Product Line, Product Item

Dalam pembahasan product mix, product line dan product item peninggiannya akan dimulai dari perusahaan-porajutan, karena perusahaan ini sering ditemui memproduksi serta menjual produk yang cukup banyak macam dan coraknya. Bagi perusahaan ini, kaos singlet, kaos oblong baju kaos ( T Shirt ), celana dalam, kaos tangen dan mungkin juga kaos kaki, masing-masing merupakan satu product line.

Secara definitif dikatakan oleh Drs. Basu Swastha di bawah :

Product line adalah sekelompok barang - barang yang pada pokoknya cenderung mempunyai tujuan penggunaan sama dan

memiliki karakteristik secara fisik yang hampir sama.<sup>9</sup>

Dari definisi ini dapat diimpulkan bahwa dalam satu product line terdapat beberapa barang, dimana tiap satu jenis barang yang terdapat dalam produk line tersebut misalnya : kaos singlet dengan berbagai ukuran dan warnanya, serta berbagai ukuran dan warna pada kaos oblong, celana dalam, dan lainnya dinamakan product item. Sedangkan seluruh barang yang diproduksi dan dijual oleh perusahaan tersebut disebut produk mix jika ditinjau pada susunan ketiga kelompok barang tersebut, maka produk mix adalah jenis yang paling luas dan product item merupakan jenis yang paling sempit, sedang product line nya ditengah antara produk mix dan product item.

#### Strategi product line.

Strategi product line yang digunakan dalam memasarkan hasil produksi pada umumnya menyangkut perubahan produk mix, namun ada pula yang menemukan penggunaan baru dari barang yang ada tanpa merubah produk mixnya. Adapun strategi project line yang dimaksudkan yaitu :

1. perlusenan produk mix
2. penyempitan produk mix.

<sup>9</sup>Basu Swastha DH, Asro-Asro Marketing, Akademi Keuangan dan Bisnis (AKB), Yogyakarta, 1979, hal.117.

3. perubahan produk yang ada.
  4. pengembangan penggunaan baru dari produk.
  5. penentuan hasil posisi produk.
  6. diferensiasi barang dan segmentasi pasar.
1. Perluasan product mix.
- Dalam hal ini dapat dijalankan dengan menambah jumlah product line dan atau menambah jumlah item dalam product linenya.
2. Penyempitan product mix.
- Produsen mengadakan penyempitan/pengurangan jumlah product line dan atau mengurangi jumlah item dalam product line. Pertimbangan kebijaksanaan ini karena kurangnya bahan baku, pengurangan energi dan turunnya angka kelahiran.
3. Perubahan produk yang ada.
- Merubah desainnya supaya barang bisa lebih menarik, lebih mudah penggunaannya serta memungkinkan ongkos produksinya menjadi lebih rendah. Di samping ini biasanya dilakukan pula perubahan dengan penggunaan bahan baru serta perubahan pembungkusnya.
4. Pengembangan penggunaan baru dari produk yang ada.
- Adapun makna kebijaksanaan ini adalah meningkatkan volume penjualan dan laba serta memperpanjang siklus

kehidupan barang itu sendiri.

#### 5. Penentuan Posisi produk.

Kemampuan menentukan posisi produk di pasar merupakan faktor yang ikut juga mempengaruhi kelancaran serta laba perusahaan, sehingga dalam penentuan posisi produknya perusahaan harus melihat hubungannya dengan produk-produk lain terutama produk saingan.

Contoh perusahaan perajutan disamping membuat kaos singlet & kaos oblong juga membuat kaos dengan corak yang menyolok serta model baru. Seolah-olah produk ini hanya diperuntukkan bagi kaum remaja saja.

Contoh lain jika perusahaan tersebut disamping memproduksi kaos singlet & kaos oblong sekaligus membuat kaos olah raga dengan mencantumkan nomer-nomer pada bagian belakang. Penambahan ini dimaksudkan untuk menperkuat posisi perusahaan dalam persaingan.

#### 6. Differensiasi barang dan segmentasi pasar.

Teori mengenai differensiasi telah diuraikan di atas, sedang kebijaksanaan segmentasi pasar dilakukan oleh perusahaan dengan membagi pasarnya yang bersifat heterogen kedalam satuan-satuan pasar ( segmen pasar ) yang lebih kecil yang bersifat homogen.

faktor-faktor yang mendorong perusahaan mengubah product mix.

Manager penasaran yang ingin menjalankan kebijaksanaan product mix haruslah terlebih dahulu mengetahui dan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam perluasan atau penyempitan product linensya. Karena tanpa memperhatikan faktor-faktor tersebut perubahan pada product mix kurang bisa diungkapkan jawabkan hasilnya.

Faktor-faktor tersebut antara lain :

- Perubahan dalam permintaan pasar ; yang disebabkan oleh perubahan komposisi penduduk, daya beli dan perilaku konsumen.
- Tindakan dan reaksi saingan.

Untuk menghindari tindakan konsumen dalam usaha membanding-bandingkan harga perusahaan dapat mendiferensiasiakan produk, sedang untuk membedakannya diri dari kondisi persaingan yang ketat mengadakan diversifikasi produk.

- Pengaruh produksi.

Sering ditemui produsen ingin merubah product mix agar penggunaan kapasitas produksinya dapat lebih efektif, sehingga biaya produksi dapat diturunkan lebih rendah lagi.

- Keinginan untuk mengubah kesan konsumen terhadap perusahaan.

Dalam hal ini dimaksudkan bahwa dengan mengubah product mix dapat mengubah pula kesan konsumen terhadap perusahaan agar reputasi perusahaan meningkat.

- Pengaruh penasaran.

Dengan meningkatkan jumlah produknya perusahaan mengharapkan bisa meningkatkan penjualan dengan memasuki segmen pasar yang baru atau memperluas pasar yang ada serta agar kemampuan penasaran bisa lebih efisien dengan mengerahkan tenaga penjualan yang lebih baik.

#### 4. Brand dan Packaging

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai pengertian, keuntungan dan kerugian yang ada beserta alasan-alasan penggunaan merk (brand), pembungkus (packaging); perlu dijelaskan dahulu mengenai secara garis besar tentang siklus kehidupan barang (product life cycle) yang dirasa perlu untuk melengkapi tinjauan teoritis dari pada product development. Bila diperhatikan umur dari barang, dapat dinyatakan bahwa semua barang memiliki siklus kehidupan yang berbeda ; artinya panjang siklus kehidupan diantara masing-masing jenis barang tidaklah se-

lalu semu. Ada yang hanya mengalami beberapa bulan atau satu musim saja misalnya mode pakaian, ada pula yang bertahun-tahun seperti mobil.

Berhubungan dengan adanya perubahan corak kehidupan konsumen serta teknologi yang semakin maju menyebabkan memperpendek siklus kehidupan sejumlah barang.

Pada umumnya siklus kehidupan barang itu terdiri atas lima tahap yang berbeda dan masing-masing tahap tersebut berada dalam lingkungan pemasaran yang berbeda pula. Lima tahap siklus kehidupan barang tersebut adalah :

- Tahap perkenalan (introduction).
  - Tahap pertumbuhan (growth).
  - Tahap kedewasaan (maturity).
  - Tahap kejemuhan (saturation).
  - Tahap kemunduran/genarun (decline).
- Tahap perkenalan (introduction).

Dalam tahap ini, barang-barang yang dijual pada umumnya barang baru (benar-benar baru) atau baru dalam bentuk/modelnya, serta biasanya ongkos yang dikenakan tinggi terutama biaya pengiriman, promosi harus agresif serta menitik beratkan pada merek penjual.

Adapun scope distribusinya masih terbatas sehingga laba yang didapatkan masih rendah.

- Tahap pertumbuhan (growth).

Pada tahap pertumbuhan ini penjualan dan labanya namun pak semakin meningkat dengan cepat, usaha promosi tidak sebagaimana sebelumnya karena masyarakat sudah mengenal barang yang bersangkutan. Penning disini mulai memasuki pasar sehingga untuk memperbaik dan meningkatkan distribusi produsen menurunkan sedikit harga jualnya.

- Tahap kedewasaan (maturity) dan kejemuhan (saturation).

Menging kodang-kodang sulit dikatakan bahwa kedua tahap ini terpisah atau berada dalam satu tahap. Di tahap kedewasaan penjualan meningkat dan pada tahap berikutnya tetap. Persaingan harga terlihat tajam, laba mulai menurun sehingga perlu pengembangan produk dengan model yang baru.

- Tahap kerundungan/menurun (decline).

Pada tahap terakhir ini barang sudah mengalami kerusakan atau kusangan, dan bila tidak segera meninggalkan barang tersebut maka operasi pasarnya akan sangat terbatas.

Alternatif-alternatif yang dapat dilakukan pada saat penjualan tersebut menurun antara lain :

- Mengubah barang .

- Meninjau kembali program pemasaran dan program produksi agar lebih efisien.
- Menghilangkan desain, pembungkusan, warna yang kurang menarik.
- Menghilangkan sebagian jenis barangnya atau meninggalkan sama sekali barang tersebut.

Peranan merk dan pembungkusan.

Merk (brand) adalah suatu nama, istilah simbol, atau desain (rencangan), atau kombinasinya yang diakseskan untuk memberi tanda pengenal barang atau jasa dari seorang penjual atau sekelompok penjual dan untuk membedakannya dari barang-barang yang dihasilkan oleh pesaing.<sup>10</sup>

Didalam masyarakat, merk itu sendiri oleh beberapa perusahaan kecuali kadang tidak dipergunakan pada barangnya yang dipasarkan. Adapun alasan-alasan tidak menggunakan merk antara lain :

- Perusahaan tidak dapat menemui tanggung jawab untuk mempertahankan kualitas barang, harga maupun servis penjualnya.
- Sifat barang itu sendiri yang sulit dibedakan dengan barang dari perusahaan lain misalnya : paiku, buah-buahan, dan sebagainya.

---

<sup>10</sup> Ibid, hal. 135.

- Perusahaan tidak dapat menerima tanggung jawab - untuk mendorong permintaan melalui periklanan - personal selling, publicitas, dan bentuk usaha promosi yang lain.

Sebaliknya penggunaan merk pada barang dapat memberikan keuntungan bagi penjual atau bagi pihak pembeli.

Keuntungan yang dapat dirasakan bagi pihak penjual :

- Membantu program periklanan serta dalam peningkatkan pengamatan barang yang dijual.
- Membantu stabilisasi harga dan perlusian market share.
- Mengatasi tindakan konsumen di dalam membanding-bandangkan harga ; serta mempermudah perlusian product mix.

Keuntungan yang dapat dirasakan oleh pihak pembeli :

- Pembeli mudah mengenal barang yang diinginkan.
- Konsumen mengetahui produsennya, sehingga dapat mengandalkan kualitas barang-barang yang bermerk.
- Barang-barang yang bermerk cenderung untuk ditingkatkan kualitasnya, karena pemilik merk akan berusaha mempertahankannya dan meningkatkan nama baik merknya.

Arti dari peda pembungkusan.

Pembungkusan (packaging) dapat didefinisikan sebagai kegiatan-kegiatan umum dalam perancangan barang yang melibatkan penentuan desain dan pembuatan bungkus atau kemasan bagi suatu barang.<sup>11</sup>

Alesan-alasan utama penjual melakukan pembungkusan :

- Dalam program pemasaran, suatu kemasan dapat membedakan barang penjual dengan barang yang dihasilkan oleh produsen lain. Sering pula, sebuah barang dengan pembungkusan yang menarik dapat meningkatkan pembelian tanpa direncanakan (impulse buying).
- Pembungkusan merupakan salah satu fungsi dalam pemasaran ; makaudnya dapat melindungi barang tersebut dalam pengangkutannya dari produsen ke konsumen atau penyalai industri.
- Dapat memberikan kemungkinan untuk meningkatkan laba. Dengan pembungkusan yang sangat menarik diharapkan dapat menikat lebih banyak konsumen. Bahkan sering dijumpai konsumen bersedia membayar lebih tinggi untuk mendapatkan kemasan khusus, misalnya dengan alasan pembungkus dapat digunakan lagi seperti pembelian sabun detergont mendapatkan timba plastiknya.

---

<sup>11</sup> Ibid, hal. 139

**BAB III****GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN PERAJUTAN PT GAVE REJO****1. Sejarah Singkat dan Lokasi Perusahaan****1.1. Sejarah singkat perusahaan.**

Ditinjau dari sejarah berdirinya perusahaan, dapatlah dikatakan usia dari pabrik ini sudah cukup lama yakni mulai berdiri pada tahun 1959 ( 22 tahun ), dengan badan hukum yang berbentuk PT (Perseroan Terbatas) yaitu suatu persekutuan untuk menjalankan perusahaan yang mempunyai modal usaha yang terdiri dari beberapa saham dalam mana tiap sekutunya turut mengambil bagian sebanyak satu saham atau lebih.

Sedang di dalam usahanya, perusahaan ini memproduksi kaos dalam ( kaos singlet ) dan kaos bulat (kaos oblong) dengan berbagai ukuran dan warna.

Pada mulanya, disamping perusahaan perajutan PT. Gave Rejo di daerah sekitar lokasi tersebut berdiri pula beberapa perusahaan perajutan lainnya ; dimana awal perkembangan dari masing-masing perusahaan menunjukkan keadaan yang menggembirakan. Juga semasa itu kebijaksanaan pemerintah yang terkenal dengan cembongan berdikari telah nonunjang pula perkembangan perusahaan, sebab semasa itu para pedagang mendapat fasilitas dari perusahaan dagang negara untuk menjualkan barang-barang tertentu seperti

tekstil, sabun dan sebagainya, maka dapatlah dipastikan bahwa perusahaan yang memproduksi jenis barang tersebut dintas akan memperoleh untung yang besar. Hal ini disebabkan penjualan barang tersebut tidak merupakan persoalan, sehingga tanpa mengalami kesulitan perusahaan akan dapat menjual seluruh barangnya dengan tepat.

Beruntung pada perkembangan selanjutnya perusahaan tersebut banyak menemui hambatan-hambatan baik yang berasal dari faktor intern yakni kurangnya kesiapan pimpinan-perusahaan, maupun dari faktor extern misalkan teknologi yang semakin modern serta banyaknya modal-modal asing yang masuk ke dalam negeri ; dimana semua itu menyebabkan satu demi satu perusahaan tersebut jatuh dan selanjutnya terpaksa mengalami gulung tikar. Dan sampai sekarang disekitar daerah tersebut hanya tinggal dua perusahaan saja yakni PT Rajut Nas dan PT Gawe Rojo dengan prospek masa depan yang kurang menggembirakan.

Pimpinan PT Gawe Rojo di dalam menghadapi tingkat persaingan yang diresekakan semakin tajam ini, mengambil langkah dengan menambah beberapa mesin baru, namun mesin-mesin lama yang jumlahnya jauh lebih banyak masih digunakan dan menegang peranan penting di dalam mencapai target jumlah produksi yang dipersarankan. Sedangkan hasil produksi sampai sekarang dilihat dari macam produknya tidak mengalami perubahan yaitu dua macam kaos (singlet dan oblong), begitupun pada peningkatan kualitasnya hanya-

mengalami sedikit perbaikan. Adapun bila dilihat dari hasil penjualan mulai dari tahun 1975 - 1979 trend penjualannya memang semakin menarik.

### 1.2. Pemilihan lokasi perusahaan.

Pabrik dan kantor pusatnya perajutan PT Gawe Bojo lokasinya adalah sama yaitu di jalan Raya Bogorong no. 6 Surabaya.

Adapun alasan-alasan mendekati di tempat tersebut adalah :

- tersedianya tenaga kerja yang cukup banyak di kota Surabaya, mesungkinkan tingkat upah relatif rendah dan dapat membantu kelancaran proses produksi, karena perusahaan perajutan ini memerlukan tenaga manusia yang cukup banyak.
- walaupun jumlah bahan dasarnya sebagian besar berasal dari patah Grati dan Lewang, namun fasilitas jalan dan kendaraan pengangkutnya yang memadai dapat meniedakan resiko keterlambatan datangnya bahan dasar.
- Letak perusahaan di tepi jalan raya yang menuju ke luar kota Surabaya memudahkan perusahaan untuk memperluas pengiriman hasil produksinya yang wilayah penasarannya meliputi Jawa Timur dan sebagian Jawa Tengah (Solo).
- Kota Surabaya yang semakin padat penduduknya me-

rupanya potensi pasar yang cukup tinggi daya konsumsi, dan dalam hal ini walaupun perusahaan pada akhir-akhir ini merasakan kesulitan para longgarnya di kota tersebut, namun masih memberikan harapan pada perusahaan untuk bisa membalikkan kembali hasil produksinya.

- Di samping itu kota Surabaya termasuk sumber penawaran modal yang cukup besar, terbukti dengan berdiri dan semakin banyaknya Bank di kota tersebut, baik Bank tersebut milik negara maupun swasta kesemuanya dapat membantu perusahaan dalam memperoleh kredit dengan tingkat bunga yang relatif lebih rendah akibat semakin besarnya penawaran modal tersebut.

## 2. Struktur Organisasi.

Bentuk struktur organisasi adalah penting bagi suatu perusahaan, yang mana struktur organisasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam hal pembagian kerja, serta peningkatan effisiensi kerja. Dari struktur organisasi tersebut akan nampaklah wewenang dan tanggung jawab pada tiap-tiap bagian, sehingga akan terciptanya kerja sama yang baik antara satu bagian dengan yang lain.

Dari hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan

dapatlah dalam skripsi ini dilihat bentuk struktur organisasi PT Gawe Rojo pada gambar 1 dihalaman 41, serta uraian tugas dari Direktur dan masing-masing bagian beserta seksinya yang nampak pada skema tersebut adalah sebagai berikut :

### 1. Direktur.

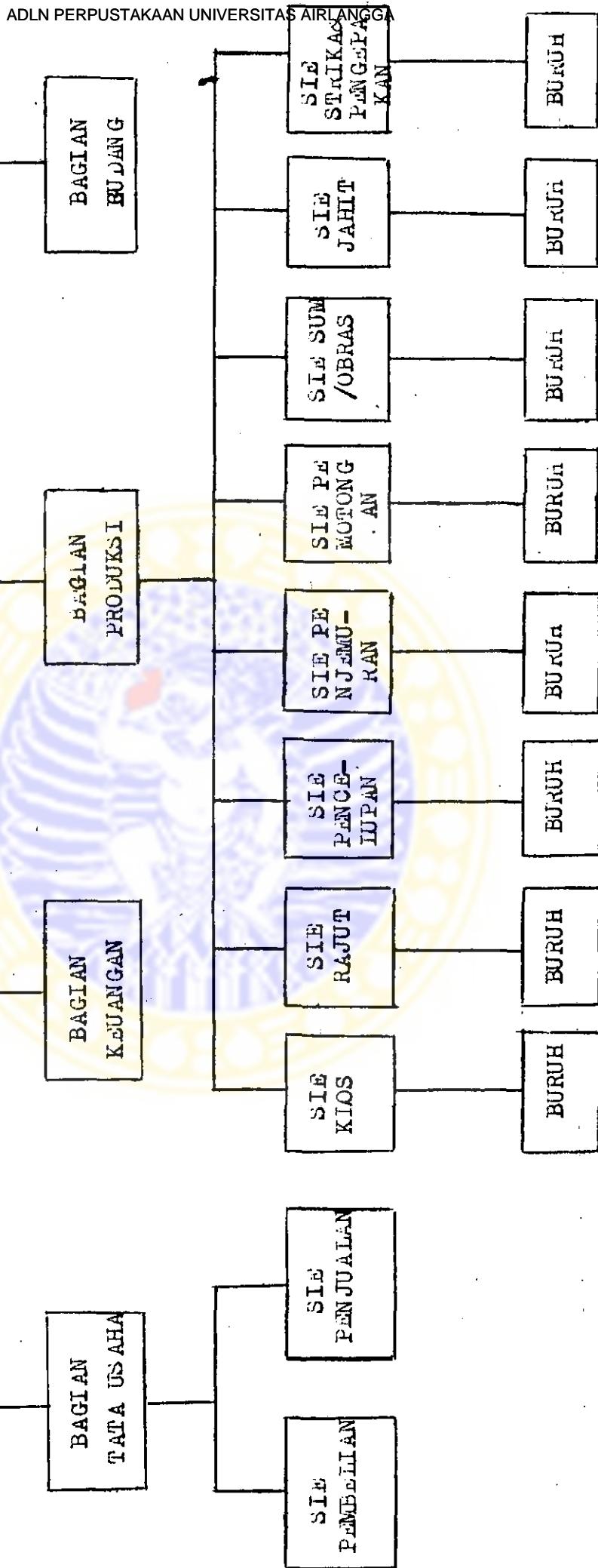
- Menetapkan policy perusahaan baik intern maupun extern.
- Bertanggung jawab kepada para pemegang saham atau kebijaksanaan yang telah diambil, serta merumuskan rencana-rencana yang akan dijalankan oleh perusahaan.

### 2. Bagian tata usaha.

- Dalam hal ini bagian tata usaha membawahi seksi pembelian dan seksi penjualan ; mencari informasi, menjaga dan mengawasi kegiatan dari masing-masing bagian tersebut.
- Mengarusi surat-surat yang keluar maupun yang masuk pada perusahaan.
- Menetapkan kopen, dimana dengan jumlah dan harga berapa bahan-bahan harus dibeli, serta penjualan hasil produk tersebut.

GAMBAR 1

STRUKTUR ORGANISASI PUSAT AHAAN PERAJUTAN PT GAWE KEJO



Adapun tugas dari sekci pembelian adalah :

- Mencari bahan-bahan yang telah dianjurkan oleh-pimpinan, yaitu tentang kualitas dan kuantitasnya.
- Melaporkan hasil operasinya beserta perincian keuangannya.

Seksi penjualan mempunyai tugas sebagai berikut :

- Mencari order dan menentukan pilihan agen penjualan.
- Merencanakan dan menentukan kebijaksanaan penjualan.
- Melaporkan hasil operasinya beserta perincian - keuangannya.

### 3. Bagian Keuangan.

- Membukukan keuangan baik uang yang masuk maupun yang keluar perusahaan.
- Membayar gaji pegawai beserta pengeluaran-pengeluaran yang lain.

### 4. Bagian produksi.

- Mengawasi kelancaran perusahaan dan kualitas produknya.
- Mengawasi kegiatan ke delapan sekci yang dibawahnya.

Dari kedelapan sekai tersebut untuk masing-masing sekai nya di pegang oleh seorang mendor dengan tugas-tugas sebagai berikut :

a. Sekai klos.

- Menerima benang-benang dari bagian gudeng.
- membersihkan dan mengatur benang-benang dengan mesin klos untuk persiapan perajutan.

b. Sekai rajut.

- Menerima benang-benang yang sudah bersih dari sekai klos.
- Merajut benang tersebut untuk dijadikan kain (kain kaos).

c. Sekai penjelupan.

- Menerima kain dari sekai rajut.
- Memperputih dan atau mencelup/mewarnai kain-kain yang telah ditentukan oleh pimpinan.

d. Sekai penjemuran.

- Menerima kain-kain yang telah diperputih/diwarnai tersebut dari sekai pencelupan, selanjutnya mengadakan pengeringan agar lebih cepat kering.

e. Sekai Pemotongan.

- Menerima kain-kain yang sudah siap untuk dipotong.

tong dari seksi penjemuran.

- Memotong kain-kain tersebut sesuai dengan desain dan ukuran yang telah ditentukan.

#### **f. Seksi sum / obres.**

- Meng sum kain (menjahit bagian tepinya/obres) dari kain-kain yang sudah ditentukan desain ukurannya oleh seksi pemotongan tersebut diatas.

#### **g. Seksi jahit.**

- Menerima kain dari seksi sum/obres, yang kemudian menjahit kain-kain tersebut hingga menjadi bentuk barang jadi (Finished Goods).

#### **h. Seksi strika dan pengemasan.**

- Seksi ini merupakan salah satu seksi dari bagian produksi yang tugasnya menerima barang yang sudah jadi dari seksi jahit untuk di strika, selanjutnya melaksanakan pengemasan atau pembungkisan pada tempat yang telah disediakan sesuai dengan isi dan cara yang telah ditentukan perusahaan.

#### **5. Bagian gudang.**

- Menerima bahan-bahan dari seksi pembelian.
- Mengeluarkan bahan-bahan yang diminta oleh bagian produksi.

- Menyimpan barang-barang hasil produksi yang sudah siap untuk dijual.
- Mengeluarkan barang-barang hasil produksi yang diminta oleh seksi penjualan untuk dilemparkan ke pasaran.

### 3. Proses Produksi dan Kebijaksanaan Produk selama ini.

Bahan baku dan bahan penolong.

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi pada perusahaan perajutan PT Goro Rojo adalah berupa benang, yang bisa disebut dengan kones (sebutan pada perusahaan perajutan). Adapun macam benang/kones tersebut berupa : coton, nylon, tc dan tr yang sebagian besar berasal dari pabrik Grati dan Lewang.

Sedangkan bahan penolong yang diperlukan adalah :

- a. Cokstik soda.
- b. Kaporit
- c. Ciba.
- d. Bahan pewarna.
- e. Air.

### Kebijaksanaan produk yang dijalankan selama ini.

- Hasil produksi yang dipasarkan oleh perusahaan.

Seperi telah disebutkan diatas, bahwa perusahaan sejak berdiri hingga sampai saat ini hanya menghasilkan dua macam kaos yaitu singlet dan kaos oblong dengan

berbagai warna dan ukurannya.

Gambar 2 dihalaman 47 memperlihatkan skema Proses Produksi pada PT Gawe Rejo.

- Kuantitas hasil produksi.

Ditinjau dari kuantitas produksinya, perusahaan rajutan tersebut mengambil kebijaksanaan dengan menetapkan target produksi dan target penjualan. Dimana untuk satu periode pembukuan di usahakan jumlah yang diproduksi sama besarnya dengan jumlah yang dipasarkan/dijual. Adapun didalam menjalankan kebijaksanaan tersebut, perusahaan memperhatikan pula maso-maso tertentu misalnya - menjelang hari raya Lebaran, bulan-bulan panen perusahaan menambah jumlah produksinya.

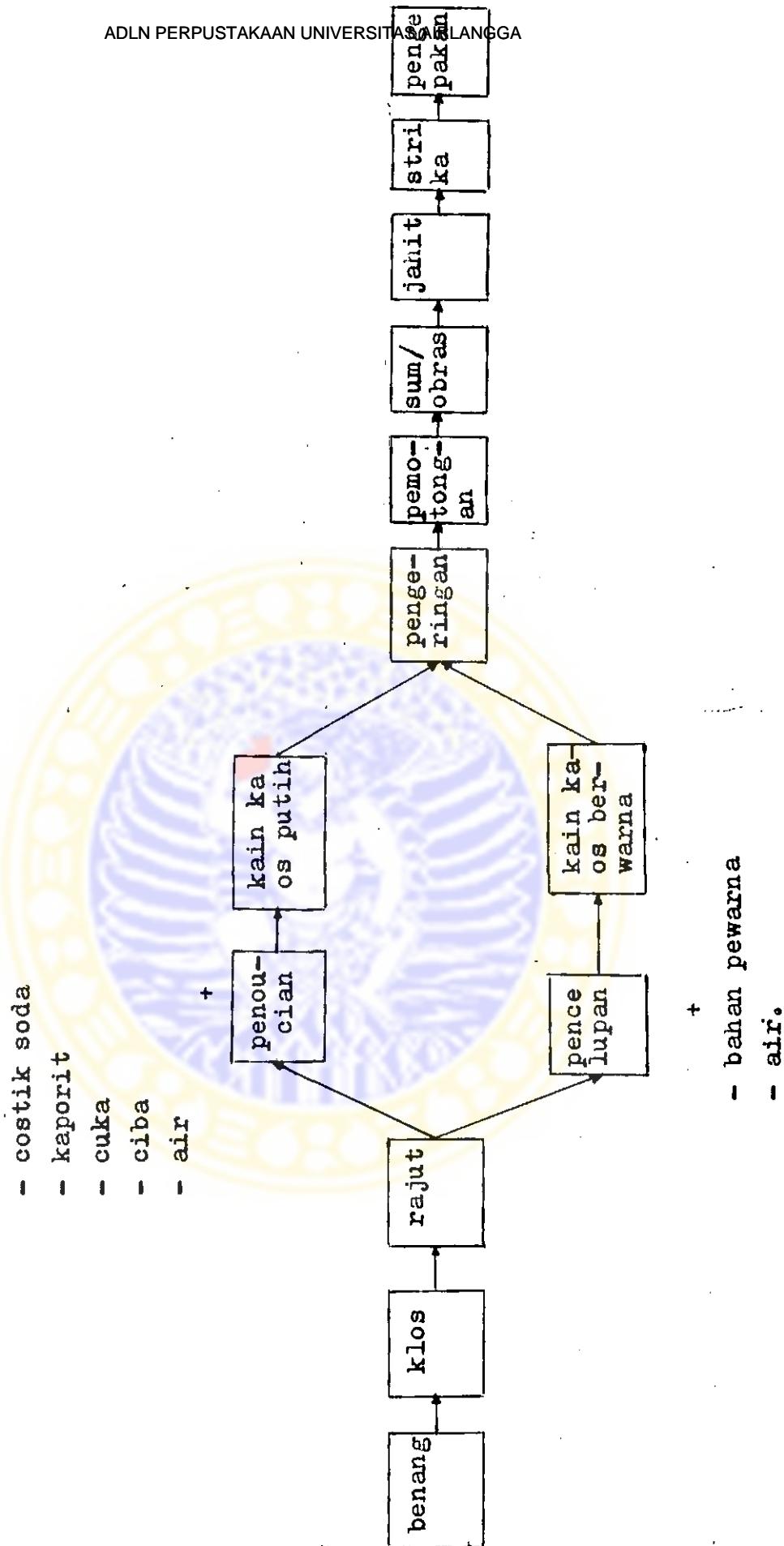
- Kualitas hasil produksi.

PT Gawe Rejo berproduksi dengan 3 macam kualitas, yaitu :

kasar, sedang/menengah dan halus.

Dari tiga macam kualitas tersebut kualitas kasarlah yang paling laku di pasaran, dimana konsumennya sebagian besar para petani, nelayan dan para pekerja kasar. Sedang untuk produk yang berkualitas sedang dan halus kurang mampu untuk merebut pasaran, hal ini disebabkan belum bisanya mencapai selera konsumen dan edarnya produk cairan dengan kualitas yang relatif lebih baik.

GAMBAR 2  
SKEMA PROSES PRODUKSI PADA PT GANE RIJO



- Penggunaan merk/cap pada barang yang dipasarkan.

Dalam usaha memasarkan hasil produksinya, perusahaan telah menggunakan beberapa merk/cap antara lain :

GR, DAUN APEL, KIDANG TERBANG, NURI, 999 dan 555. Dari masing-masing merk tersebut dapat diterangkan lamaunya (umur) penggunaan merk/cap sebagai berikut :

GR yang digunakan pada produk berkualitas kaser, dipakai mulai saat perusahaan menjual produk awalnya hingga sampai sekarang.

DAUN APEL pada produk yang berkualitas sedang, namun hanya berumur sekitar 4 - 5 tahun karena setelah itu tersebut terlampau barang yang diberi merk ini sudah tidak laku lagi.

KIDANG TERBANG, mulanya digunakan dengan tujuan mengganti kedudukan merk DAUN APEL yaitu pada produk yang berkualitas sedang/menengah, namun merk tersebut juga hanya berumur sekitar 4 - 5 tahun.

NURI digunakan pada produk yang berkualitas sedang/menengah yang sampai sekarang mencapai umur sekitar 20 tahun, namun omzet dari produk dengan merk tersebut sampai sekarang kurang dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh perusahaan.

999 ; produk dengan merk/cap ini umurnya masih

muda yaitu sampai sekarang sekitar 4 tahun, dalam hal mana diharapkan dapat memperluas pemasaran pada produk yang berkualitas sedang/menengah. Namun dengan penggunaan merk ini pun produk yang berkualitas sedang tersebut belum juga mampu memenuhi target penjualannya.

555 adalah satu-satunya merk untuk produk yang berkualitas halus, sampai sekarang berumur sekitar 10 tahun sedang kalau ditinjau dari hasil pennerarnya juga belum dapat dikatakan memenuhi harapan perusahaan - yang bersangkutan.

Adapun pencantuman merk/cap dikenakan pada pembungkus dan atas labelnya. Label dari masing-masing merk ini jadi pada kaco dipunggung bagian dalam dan label tersebut diposkan dari PT International Jakarta.

Untuk kertas kiriannya yang menunjukkan berbagai ukuran (nomer 30, 32, 34, 33, 40), dilekatkan pada bagian kiri bawah dan kartas strika tersebut diperoleh dari kota Batu Malang (industri rumah tangga).

#### - Pembungkusan produk yang dilakukan oleh perusahaan.

Untuk produk dengan kualitas kasar yaitu pada produk yang bermerk GR setiap unitnya berisi satu do-siin ( 12 biji ) dibungkus dengan kertas sampal yang berwarna coklat.

Sedang untuk produk yang berkualitas sedang/menengah - dan halus yaitu pada produk yang bermerk IJUAI, 999 dan

555 dilakukan pembungkusan sampai tiga tahap :

Pada tahap pertama untuk setiap produk dibungkus dengan pembungkus dari kantong plastik, dimana untuk masing-masing kantong plastik tersebut diberi merk/label yang disesuaikan dengan tiap-tiap kaos yang akan dibungkusnya. Jadi pada kopo yang berlabel punggung 555 dimasukkan pada pembungkus yang bermerk/label 555, dan selanjutnya untuk Nuri & 999.

Plastik pembungkus tersebut untuk kedua kualitas yakni kualitas sedang dan halus dipilih plastik yang bermutu sama dan diperoleh dari Mergosono Malang dan Kedurus Surabaya yang koduanya merupakan Industri rumah tangga.

Untuk tahap yang kedua, setiap setengah dosin( 6 biji) produk yang telah dibungkus dengan kantong plastik seperti yang diuraikan diatas, dimasukkan pembungkus yang terbuat dari kardus bermerk/label sedemikian rupa dengan ukuran 48 cm x 60 cm dengan tinggi 6 cm. Sedang penyesuaian atas pembelian pembungkus ini dari per cetakan Surya jalan Jepara Surabaya.

Tahap yang ke tiga adalah merupakan tahap yang terakhir, dalam hal ini untuk tiap-tiap pembungkus dari kardus yang berisi setengah dosin tersebut dimasukkan ke dalam kantong plastik untuk disimpan dalam gudang dengan keadaan siap untuk dipasarkan.

- Data produksi dan penjualan.

Realisasi produksi barang jadi yang berupa kaos tersebut dalam tiap bulannya tidak sama. Hal ini disesuaikan dengan jumlah pesanan dan target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan, agar tidak terjadi penukaran produk yang berlebihan didalam gudangnya.

Untuk tujuan itu pula, perusahaan menetapkan kobilaksanaan rasio antara jumlah/kuantitas masing-masing macam produknya agar hanya produk yang laku saja yang dicuri oleh para agen. Dengan demikian kerugian atas barang-barang yang sepi permintaannya bisa diperkecil. Tetapi meskipun perusahaan telah menjalankan kobilaksanaan tersebut, namun dalam setiap periode pembuktuan penjualan dibawah harga jual yang telah ditetapkan (penjualan secara obral) tidak dapat dihindarkan pula. Hal ini terutama akibat tidak terpenuhinya target penjualan dengan harga jual yang menentinya, disamping itu juga terdapat faktor lain yaitu karena adanya beberapa unit barang yang dijual dengan kualitas yang kurang memenuhi persyaratan.

Realisasi penjualan pada tahun 1979 akan nampak sebagai berikut (prika tabel 1 dihalaman 52). Dalam tabel tersebut tidak ditemui penjelasan secara terperinci mengenai penjualan dari masing-masing mark/cap yang diolah, tetapi hanya dijelaskan jenis penggunaan bahan dasarnya sebagai penunjuk tingkat kualitas barang dan

TABLE 1

REKAPITULASI PENGELUARAN TAHUN 1979 ( DANA DESEN )

PT. GAMES BEJO

	COTTON 20/1S COTTON 30/1S	YARNA						DYEING OIL	FILLING
		S	D	S	E	S	E		
- Januari	210	330	155	285	140	235	210	150	125
- Februari	360	535	280	405	100	125	200	265	90
- Maret	295	450	210	525	100	220	320	260	170
- April	185	220	380	450	170	215	380	290	195
- Mei	275	250	340	575	160	320	350	170	240
- Juni	190	420	175	360	160	220	140	160	105
- Juli	320	635	280	330	410	250	360	375	65
- Agustus	300	455	390	550	400	330	280	320	78
- September	270	240	130	350	235	205	195	160	75
- Oktober	245	290	185	340	120	210	140	150	105
- November	370	530	230	625	140	220	250	150	185
- Desember	290	435	240	180	200	195	200	140	140
JUMLAH	3110	4850	3195	5275	2305	2720	3050	2480	1473
									3963
									90,667,390

TE = oblong hole.    S = square.    D = oblong tangling.  
 E = oblong hole.    G = square.    D = oblong tangling.

bila dihitung dalam rupiah sebesar Rp 90.667.990,-

Dalam kebijaksanaan penjualan dari hasil produk minya telah ditetapkan dengan harga jual yang dibedakan dalam dua cara yaitu:

1. Penjualan secara normal; dalam hal ini penjualan dilakukan dengan menetapkan harga jual sebesar penambahan laba yang telah ditetapkan diatas harga pokoknya (harga pokok + laba yang telah ditetapkan).
2. Penjualan secara obral; dalam hal ini penjualan dilakukan dengan menetapkan harga jual dibawah harga jual pada penjualan secara normal, yaitu :
  - Dapat codikit diatas harga pokok tetapi berada dibawah harga pada penjualan secara normal
  - Sama besarnya dengan harga pokok dari barang yang dijual.
  - Dibawah harga pokok barang yang dijualnya.

Penjualan secara obral yang dijalankan oleh perusahaan tersebut pada umumnya didasari dengan pertimbangan target penjualan, kualitas barang itu sendiri; namun kadang-kadang juga pertimbangan finansial yaitu ingin segera mendapatkan cajunlich uang tunai dalam waktu yang singkat.

Sedangkan cara pembayarannya oleh konsumen dan para agen dari dua cara penjualan tersebut diatas perusahaan mela

lukon atau menetapkan dengan keharusan pembayaran secara cash/tunai.

Karena adanya kompleksitas faktor-faktor yang berhubungan dengan produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan itu sendiri tentunya serta terjadinya perubahan-perubahan pada warna, corak, model dan jumlah dari pasang-naing ukuran serta perbandingan penggunaan bahan dasarnya; juga dilain pihak masih kurang lengkapnya pendataan pada penggunaan sumber work/cap yang diketahui pada produk yang diproduksi, maka pada pendataan ini penulis memusatkan pada volume penjualan yaitu pada volume-volume penjualan secara normal, secara obral, total penjualan serta target penjualannya.

Total penjualan selama periode tahun 1979 adalah sebesar 28458 dozin, dalam mana penjualan secara normalnya sebesar 24495 dozin, sedangkan volume penjualan secara obral sebanyak 3963 dozin dan target penjualan yang diharapkan oleh perusahaan selama periode tersebut jauh lebih dari total penjualan yang telah terselisir yaitu sebesar 34500 dozin.

Perencanaan non-targetken total penjualan sebesar 34500 dozin ini serta mengharapkan dapat dicapai karena didasari adanya kobilikasian yang diambil oleh pemotongan yang pada waktu itu terkenal dengan nama kenop 15 (kobilikasian 15 Nopember 1978).

Untuk data penjualan pada periode tahun 1978 adalah se-

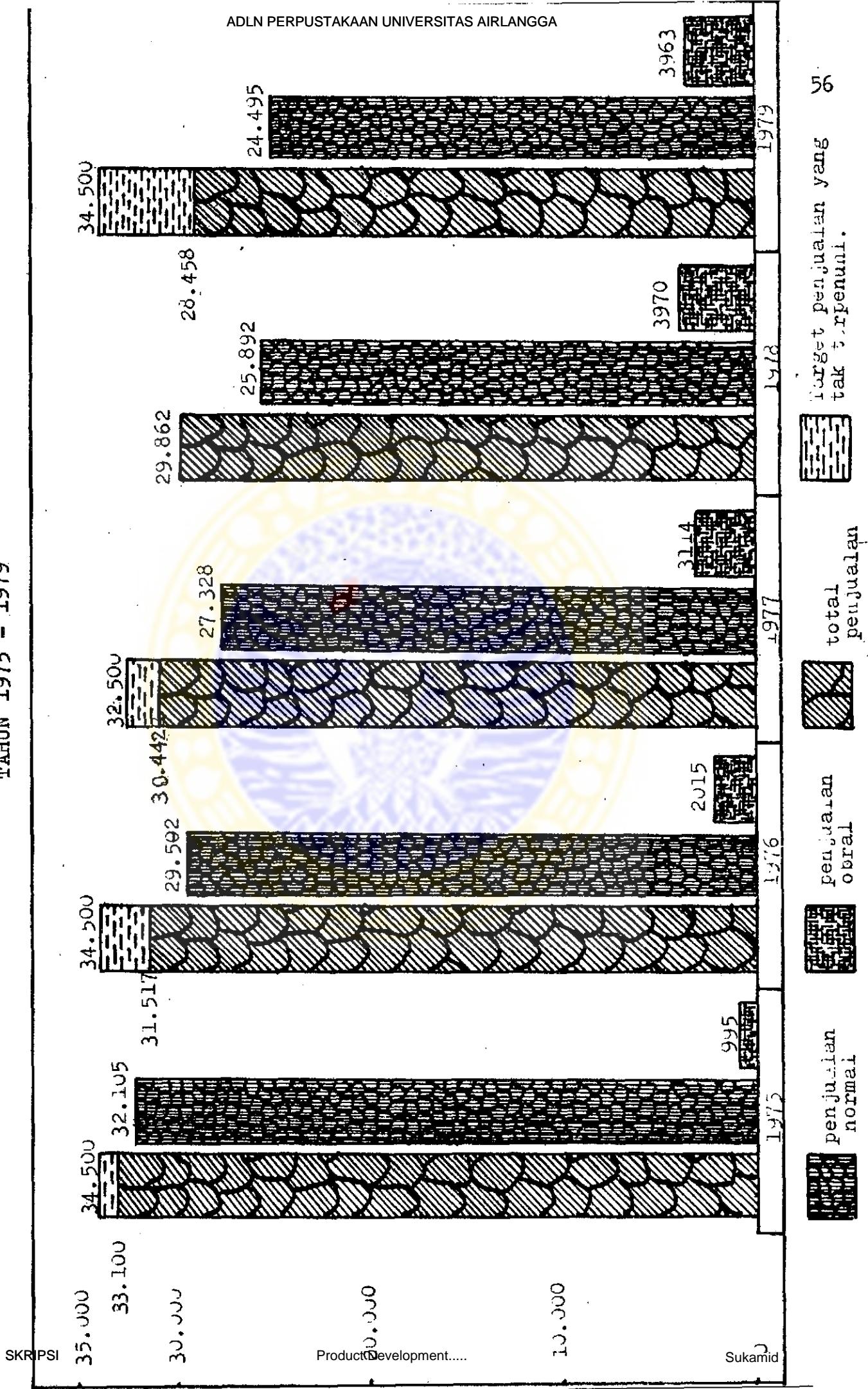
bagai berikut : total penjualan sebesar 29862 dosin , volume penjualan secara normal berjumlah 25892 dosin , sedang besar volume penjualan secara obral 3970 dosin. Target penjualannya diharapkan hanya sebesar sekitar- 27500 dosin, dengan pertimbangan pada tahun 1976 dan tahun 1977 nasa-nasa penen telah mengalami kegagalan. Pada periode tahun 1977, total penjualan telah menunjukkan angka sebesar 30442 dosin, volume penjualan se- cara normal sebanyak 27328 dosin sedang penjualan seca- ra obralnya 3114 dosin. Adapun target penjualan pada - periode ini diharapkan sekitar 32500 dosin.

Sedang data penjualan yang didapatkan pada periode ta- hun 1976 dan tahun 1975 adalah seperti dibawah ini : Untuk periode tahun 1976 total penjualannya berjumlah- 31517 dosin, dimana volume penjualan secara normal se- banyak 29502 dosin, penjualan obral yang telah dilaku- kan sebesar 2015 dosin, serta target penjualannya seki- tar 34500 dosin.

Dengan diperlakukan pengalaman-pengalaman pada tahun-tahun sebelumnya untuk tahun 1975 target penjualan yang di- harapkan minim 34000 dosin. Sedang realisasiinya untuk total penjualan sebesar 33100 dosin, penjualan secara- normal berjumlah 32105 dosin dan penjualan secara obral menunjukkan angka yang lebih kecil dari tahun-tahun se- padahnya yaitu 995 dosin.

Dari uraian data tersebut diatas bila digambar- kan dalam diagram nampak pada gambar 3 halaman 56.

DIAGRAM REALISASI PENJUALAN KUMULATIF & TARGET PENJUALAN  
 ( DALAM DOSIN )  
 TAHUN 1975 - 1979



## BAB IV

## ANALISA MASALAH USUSAHAAN DAN USANA PEMECAHANNYA

I. Tujuan Yang Diharapkan Oleh Perusahaan

Sebelum sampai pada pembahasan tentang macam-macam yang sedang dihadapi perusahaan, penulis terlebih dahulu mengetahui tentang tujuan yang diharapkan dapat dicapai oleh perusahaan.

Pada umumnya tujuan dari suatu perusahaan adalah untuk memperoleh suatu keuntungan yang sebesar mungkin. Bagi perusahaan perojutan PT Gomo Iejo itu sendiri, laba maksimum merupakan tujuan utamanya.

Dimana dengan laba yang diharapkan tersebut perusahaan bisa memberikan dividen kepada para peseronya, memberikan dan meningkatkan kesejahteraan kepada para karyawannya serta dalam jangka panjang akumulasi dari laba yang diharapkan tersebut diusahakan untuk menambah dana dalam mengadakan peningkatan atau perlancaran operasinya.

Dicemping tujuan tersebut diatas, juga terdapat tujuan lain yang tak kalah pentingnya yaitu koikut-sertaan dalam menanjang kelancaran pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah. Sebagaimana diketahui bersama bahwa setiap periode perusahaan diberi beban kewajiban untuk menyotorkan sejumlah uang kepada pemerintah yang berupa iuran pajak.

Apabila perusahaan sanggup dan dapat memenuhi kewajibannya,

maka secara tidak langsung telah ikut serta menunjang - keberhasilan pembangunan.

Dengan semakin bertambah besarnya jumlah konsumen yang dapat direalisir, harapan lebih jauh perusahaan akan bisa laluasa menperluas market sharenya. Dengan semakin luas market share yang ada berarti perusahaan akan lebih laluasa pula melempar hasil produksinya, yang mana hal semacam tersebut akan menimbulkan rangsangan bagi perusahaan untuk berusaha memperluas dan meningkatkan volume hasil produksinya. Akhirnya untuk memenuhi perlengaan dan peningkatan hasil produk tersebut perusahaan akan menambah jumlah tenaga karyawan dan buruhnya yang berarti penyerapan pada para pengangguran untuk bekerja didalam pabrik semakin bertambah.

## 2. Masalah perusahaan.

Tentang masalah yang timbul dalam perusahaan adalah merupakan suatu tantangan yang harus dihadapinya. Sebab tanpa menghindari dan menyelesaikan setiap masalah yang ada, berarti perusahaan akan memiliki beban yang semakin bertambah berat. Sehingga haruslah disediakan bagi setiap pimpinan perusahaan untuk mengadakan pengalaman, perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan program-program yang bertujuan menghilangkan atau paling tidak memperempit setiap permasalahan yang timbul dalam

perusahaan demi kelancaran dan kelangsungan hidupnya.

Adapun permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan perajutan PT Gawe Bojo ialah trend penjualan yang semakin menurun serta tidak terpenuhinya/ terjangkauanya target penjualan. Hal ini dapat dilihat dari data penjualan yang ada didalam perusahaan mulai dari periode tahun 1975 sampai dengan periode tahun 1979 pada b.b sebelumnya (dalam BAB III, gambar 3, halaman 56).

Dan jika diagres pada Gambar 3 diindakan pengamatan secara teknis dapatlah diuraikan sebagai berikut dibawah ini :

- Realisasi dari volume penjualan secara normal maupun total penjualannya dari mulai periode - tahun 1975 sampai periode tahun 1979 menunjukkan trend yang semakin menurun.
- (-) Sedang dilain pihak volume penjualan secara obral selama periode tersebut nampak cenderung semakin meningkat.
- Talaupun dalam periode tahun 1978 target penjualan dapat terjangkau bahkan terlempau oleh realisasi total penjualannya, namun kalau periode dilihat secara keseluruhan target penjualan yang tak terjangkau tampak pula semakin mendekat.
- Apabila periode tahun 1975 diambil sebagai tahun dasar dan ditabelkan maka akan diperoleh penjelasan yang le-

60

bih lengkap dan jelas tentang perbandingan perkembangan volume penjualan periode tahun 1975 - 1979, baik yang menyentuh target penjualan, total penjualan, target - penjualan yang tidak terjangkau, penjualan secara normal maupun perkembangan penjualan secara obralnya (lihat tabel 2, halaman 61).



TABEL 2  
PERKETAHANAN KUNJULAN PELUJALI  
PELUJALI YANG TAK SEMPURNA  
(dolce dos)

Year	Normal period	Index	Period	Index	Total	Index	Period	Index								
1975	32105	100	995	995												
1976	29502	91.89	2015	100	23100	100	31517	95.52	34500	100	24500	100	32500	94.20	2058	147
1977	27328	85.12	3114	202.51	3212.96	91.97	30442	91.97	32500	94.20	27500	90.22	28662	99.99	398.99	398.99
1978	25092	80.65	3970	3970	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	398.99	398.99
1979	24495	76.30	3963	3963	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1980	24092	71.42	3952	3952	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1981	2362*	69.42	3942	3942	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1982	2358*	67.71	3938*	3938*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1983	2353	67.0	3933	3933	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1984	2359	66.71	3939	3939	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1985	2362*	66.71	3942	3942	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1986	2368*	66.71	3948*	3948*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1987	2370	66.71	3950	3950	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1988	2379	66.71	3959	3959	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1989	2384*	66.71	3964*	3964*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1990	2385*	66.71	3965	3965	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1991	2386*	66.71	3966*	3966*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1992	2387	66.71	3967	3967	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1993	2388*	66.71	3968*	3968*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1994	2389*	66.71	3969*	3969*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1995	2390*	66.71	3970*	3970*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1996	2391*	66.71	3971*	3971*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1997	2392*	66.71	3972*	3972*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1998	2393*	66.71	3973*	3973*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
1999	2394*	66.71	3974*	3974*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2000	2395*	66.71	3975*	3975*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2001	2396*	66.71	3976*	3976*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2002	2397*	66.71	3977*	3977*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2003	2398*	66.71	3978*	3978*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2004	2399*	66.71	3979*	3979*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2005	2400*	66.71	3980*	3980*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2006	2401*	66.71	3981*	3981*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2007	2402*	66.71	3982*	3982*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2008	2403*	66.71	3983*	3983*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2009	2404*	66.71	3984*	3984*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2010	2405*	66.71	3985*	3985*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2011	2406*	66.71	3986*	3986*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2012	2407*	66.71	3987*	3987*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2013	2408*	66.71	3988*	3988*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2014	2409*	66.71	3989*	3989*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2015	2410*	66.71	3990*	3990*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2016	2411*	66.71	3991*	3991*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2017	2412*	66.71	3992*	3992*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2018	2413*	66.71	3993*	3993*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2019	2414*	66.71	3994*	3994*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2020	2415*	66.71	3995*	3995*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2021	2416*	66.71	3996*	3996*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2022	2417*	66.71	3997*	3997*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2023	2418*	66.71	3998*	3998*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2024	2419*	66.71	3999*	3999*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57
2025	2420*	66.71	4000*	4000*	312.96	95.60	34500	100	34500	100	34500	100	34500	100	434.57	434.57

Data diproses dari perusahaan perjudian PP Gane Ilojo, tahun 1975 sebagaimana tahanan dasar.

### 3. Analisa Masalah Perusahaan

Betulah apa yang menjadi masalah dalam perusahaan ditemukan, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan harus diketahui dan diteliti pula. Karena masalah perusahaan tidak terlepas dari faktor-faktor tersebut.

Faktor yang mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan dapat dibedakan dalam dua macam, yaitu :

- Faktor intern yang secara ekonomis kurang menguntungkan, dimana faktor ini timbul disebabkan oleh perusahaan itu sendiri dan dapat-pula diperkecil atau dihindari oleh perusahaan yang bersangkutan.
- Faktor extern : faktor ini banyak mempengaruhi perusahaan tetapi umumnya tidak dapat dipengaruhi oleh perusahaan yang bersangkutan.

Faktor-faktor intern tersebut ialah :

- Banyaknya tenaga pelaksana pengawas yang kurang terdidik dan terlatih sehingga jalannya perusahaan lebih menggantungkan pada pimpinannya saja.
  - Kondisi mesin-mesin yang ada dalam perusahaan - sebagian besar sudah tua dan kuno, sehingga kurang effisiensi dan ekonomis.
- Kurang effisiennya penggunaan mesin-mesin tersebut

but accept pada tingkat rendemen yang rendah, penjualan tenaga (poter) yang tinggi setelah kepuasannya sangat rendah.

Sedang ketika ekonomisen bersaing terletak pada tingginya peranahan dan pemeliharaan bahan.

Sedang bahan baru yang bekerja secara otomatis (dibeli pada awal tahun 1973), belum biaya yang besar ini belum menyumbang tenaga aktifnya.

Jumlah bersaing baru ada dua unit dengan mark/cap YAHATO dan FUTURABA, belum karena belum memiliki tenaga aktif jika terjadi kerusakan harus mengantarkan tenaga aktif dari dealer pusat yang berada di Jakarta. Hal hal tersebut perusahaan terpaksa harus mengeluarkan biaya yang lebih tinggi serta dilain pihak akan mengganggu kelancaran proses produksi.

- Strategi pembungkuan atau kelebihan yang kurang mendapat perhatian cukupnya, hal ini dapat dilihat pada bahan pembungkuan atau bahan yang digunakan untuk coding-coding kualitas produk yang ada. Misalnya untuk hasil produksi yang berkualitas codong/menganggur dan halus untuk setiap unitnya dikurangkan biaya pembungkuan yang sama bocornya. Sedang untuk produk berkualitas halus hanya dilakukan pembungkuan yang sangat cederhara yaitu untuk setiap unitnya ha-

- nya dibungkus dengan kertas sampul coklat.
- Pendataan pada bogien tata usaha belum dapat membantu sepenuhnya didalam usaha mengembangkan perusahaan, hal ini tampak dengan jelas pada kurang lengkapnya pendataan dari jumlah sangsing-sangsing work, warna, ukuran serta corak pada produk-produk yang dibuatkan maupun yang dijual oleh perusahaan yang berseangkutan.
  - Kebijaksanaan promosi yang juga tak kalah pentingnya sebagianya sebagai alat penunjang keleluasaan kegiatan penjualan kurang atau tidak mendapat perhatian sama sekali dari perusahaan tersebut. Hal ini terbukti dimana sejak mulai berdirinya perusahaan hingga sampai sekarang kegiatan promosi tersebut belum pernah dijalankan.

Sedang faktor-faktor extern yang mempengaruhi perusahaan ini ialah:

- Semakin tingginya tingkat persaingan untuk barang-barang tersebut, baik barang itu hasil produksi dalam negeri maupun barang import yang sejenis dengan corak dan dicain yang berbeda. Sebagai contoh di kota Surabaya terdapat beberapa produk sasaran antara lain:

Perusahaan perajutan Rajut Jatin Baru.

Rajut Mac.

Kaos Aoli.

Kabboto Nas.

Daya Portoro.

Sedang produksi dari luar kota khususnya dari kota Bandung dan Jakarta yang pemasaran hasil produksinya seluas cakupan daerah Jawa Timur serta diaraksa sebagai pabrikan terbesar.

- Pengaruh mode atau taste konsumen yang saat ini mengalami perubahan-perubahan terutama terjadi pada konsumen yang tergolong rendah dengan nilai meningkatnya penjualan kaos dalam atau kaos singlet akibat pengaruh colora dan - atau mode tersebut, sehingga penjualan pada jenis produk ini kelebihan volumanya masih terburuk.
- Adanya perubahan politik dan perekonomian pemerintah; terutama terjadi akibat dengan adanya Kebijaksanaan 19 Desember 1970, tulisan pemerintah tidak menghindari terjadinya harga dari barang-barang nahi, seiring kenyataannya ketidakcapaian tersebut mengakibatkan terjadinya kenaikan harga-harga barang. Tersebut dimini kecuali harga dari bahan baku yaitu barang bahan pelolong lain yang digunakan dalam produksi.

Sekarangnya perusahaan yang beranggutan juga ikut menaikkan harga penjualan sebanding dengan kenaikan dari harga-harga bahan baku dan bahan penolongnya, tetapi karena produk hasil tersebut sebagian besar konsumennya berpenghasilan relatif rendah, maka kenaikan harga jual secara proporsional tersebut berakibat secara bertambah leluasa operasi penjualan hasil produksi atau dengan perkataan lain kenaikan harga yang cukup menyolok akan berakibat terjadinya penurunan permintaan sehingga penjualan secara obral semakin meningkat.

#### 4. Usaha dalam Mengatasi Masalah

Dengan didasari pembahasan dari analisa usaha perusahaan tersebut diatas, maka apabila peninjauannya berpangkal dari segi marketing dapatlah diutarakan bahwa kebijaksanaan yang dijalankan oleh perusahaan belum ini belum tepat; sehingga perlu untuk meninjau kembali apa yang menjadi pedoman kebijaksanaannya, serta dalam usaha mengatasi masalah diatas dapat ditopuh kebijakan dan sebagai berikut :

- Mengurangi dan atau menghilangkan sebagian varian atau corak dan jenis tertentu yang sudah tidak menarik serta tidak digemari lagi oleh kon-

sumen (penyempitan product line) terutama ditujukan pada pengurangan penjualan secara obral.

- Untuk mendapatkan dan menguasai kembali para konsumen yang berpenghasilan tinggi perlu diadakan peningkatan kualitas barangnya (quality improvement), hal ini terutama untuk menghilangkan kesan dimana konsumen yang selema ini dirasakan mempunyai enggapan bahwa barang yang ada memiliki kualitas yang rendah.
- Untuk memperluas daerah pemasaran perlu melakukann product diversification dan atau product differentiation yaitu dengan penambahan jenis produksinya misalnya dengan menambah kaos dengan ukuran anak-anak (dibawah umur 5 tahun), kaos perempuan, celana dalam dan bila memungkinkan juga kaos kaki, kaos tangan serta menjalankan usaha konfeksi mengingat banyaknya mesin jahit dan mesin obras yang masih menganggur.

Tentunya dalam hal ini diperlukan modal yang cukup besar dengan resiko yang besar pula, sehingga perlu dipertimbangkan untuk melakukan kerjasama dengan perusahaan lain yang sejenis misalnya dengan menawarkan pada perusahaan perajutan Rajut Mas dalam hal pengumpulan modal, pemasaran maupun proses produksi mengingat dua perusahaan ini dalam kondisi yang kurang lebih sama

serta pada lokasi yang berdekatan jaraknya. Keuntungan kerja sama tersebut disamping untuk mendapatkan modal yang besar juga dapat menurunkan tingkat persaingan dari dua perusahaan serta dapat dilakukan spesialisasi dalam proses produksi misalnya perusahaan yang satu memproduksi barang dengan kualitas besar dengan mesin mesin tua, sedang perusahaan satunya dengan mesin baru yang diusahakan menghasilkan barang dengan kualitas yang lebih halus. Kebijaksanaan ini akan dapat memperkecil biaya perawatan mesin maupun dapat menekan biaya produksi lainnya.

- Kebijaksanaan pembungkusan perlunya ditinjau kembali, hal ini tak kalah pentingnya jika ditinjau dari segi daya tarik maupun dalam penghematan biaya ; misalnya perlunya dibedakan besarnya pengeluaran biaya pembungkusan untuk barang/kemas yang berkualitas sedang dan yang berkualitas halus. Sebab selama ini ke dua kualitas tersebut untuk biaya pembungkusannya sama besarnya. Disamping itu perlunya diperhatikan untuk melakukan pembungkusan jumlah barang setiap unitnya, misalnya untuk ke dua kualitas tersebut diketahui juga diajukan pembungkusan 12 biji setiap unitnya disamping pembungkusan dengan 6 biji setiap unitnya. Hal ini untuk pertimbangan kepraktisan be-

si lengganm ataupun agen yang memboli dalam partai besar. Sedang keuntungan yang dirasa - kan producen yaitu dengan jumlah ici yang sama bocarnya pembungkukan dalam satu unit pada umumnya dikeluarkan biaya lebih kecil dari pada dibungkuk menjadi dua unit atau lebih.

- Perlunya penرتiban administrasi pada bagian Tata Usaha terutama yang menyangkut pendataan merk/cap, ukuran, warna dan corak serta jenis dari masing-masing barang yang dihasilkan serta yang dijual dipasaran, sehingga dapat diketahui mana yang perlu ditambah dan yang dikurangi.
- Perlunya dipertimbangkan kegiatan promosi meskipun selama umur perusahaan ini belum pernah melakukan atau mencoba kobi jeksaan tersebut. Hal ini cukup penting sebab disamping memperkenalkan hasil-hasil yang ada juga dapat meningkatkan minat penjualan dimasa mendatang.

BAB V  
KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dan Saran

Dimuka telah diuraikan secara panjang lebar pembahasan dari beberapa bab yaitu maning-masing adalah :

BAB I : PEMERIKSAAN .

BAB II : TINJAUAN TEORITIS DARI PADA PROJECT DEVELOPMENT .

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN PARAJUTAN P.T. GANS BEJO .

BAB IV : ANALISA DAN ARAH PENGUSAHAN DAN USAHA PEMECAHANNYA.

Maka sesuai dengan sistematika yang ada BAB V adalah merupakan Bab yang terakhir, berdasarkan urutan bab = bab sebelumnya dalam penulisan skripsi ini pada Bab V punya tugas memberikan kesimpulan dan saran sebagai berikut :

1. Kesimpulan

- a. Pengembangan produk (product development) baik itu berupa product improvement yang terdiri dari Quality Improvement, Feature Improvement, style Improvement maupun yang berupa product diversification dan atau product differentiation yang senantiasa di

lekukan oleh perusahaan perajutan PT Gomo Bojo secara teratur serta sesuai dengan apa yang menjadi harapan dan selera konsumen akan dapat memberikan kepuasan konsumen atau calon konsumen sehingga tujuan perusahaan itu sendiri akan dapat dicapai atau minimal trend penjualan yang selama ini menurun dapat dihindarkan.

- b. Dengan adanya masalah perusahaan selama ini yaitu trend penjualan yang semakin menurun dan target penjualan yang semakin cenderung tidak terpenuhi, juga bertambah besarnya penjualan secara obral maka walaupun mungkin perusahaan selama ini dari segi finansial belum sampai mengalami kerugian-kerugian yang berarti tetapi sadar pun tidak sadar perusahaan telah dihadapkan pada masalah yang dapat merupakan beban atau encaman yang cukup berat bagi kelangsungan hidup perusahaan.
- c. Ditinjau dari hasil produk secara keseluruhan perusahaan kurang memperhatikan senguhnya tentang kobi jaksoneen produk yang telah dijalankan selama ini, baik yang menyangkut kualitas maupun dalam hal penambahan atau pengurangan kuantitas masing-masing produk yang ada.

- a. Dilihat dari umur perusahaan serta perkembangannya, pimpinan perusahaan kurang berani memungkinkan resiko finansial sehingga dapat dikatakan pula bahwa kurang adanya ambisi untuk memperoleh hasil keuntungan yang sebesar mungkin. Hal ini dapat ditunjukkan dengan belum dijalankannya usaha perencanaan serta pengembangan produk secara teratur, serta belum pernah mencoba usaha lain yang menunjang dan merubah koberhasilan perusahaan sehingga omzetnya selama ini masih terbatas.
- b. Masih kurang tertibnya administrasi pada bagian Tata Usaha mengenai pendataan hasil-hasil produksi dan penjualan yang menyangkut merk/cap, ukuran, warna dan coraknya.

## 2. Saran:

- ✓ Untuk mengetahui produk-produk mana yang perlu ditembah, dikurangi dan atau dihilangkan sama sekali, perusahaan senantiasa harus selalu memperhatikan, mengamati tingkah leku, keinginan, selera para konsumen maupun calon konsumen serta perubahan mode yang terjadi; sehingga perencanaan dan pengembangan produk yang dijalankan akan dapat mengikuti casarannya.
- ✗ Untuk menekan biaya pembungkuscannya perlu dibo

dakan pengeluaran biaya untuk pembungkusan produk yang berkualitas halus dan yang berkualitas sedang; juga perlunya dipertimbangkan pembungkusan dengan 12 biji dicampung 6 biji yang sudah ada untuk setiap unitnya. Hal ini memang lebih praktis bagi para agen yang membeli dalam partai besar, sedang keuntungan yang dapat dirasakan produen bahwa pada umumnya dengan jumlah isi yang sama besar pembungkusan dalam satu unit dikeluarkan biaya lebih kecil dari pada dibungkus menjadi dua unit.

- X Jika perencanaan dan pengembangan produk dapat dilakukan secara teratur serta kerja sama dengan perusahaan lain bisa berjalan maka perlu sekalii perluncuran daerah penjualan hasil produk ini dengan menambah jumlah para agen di berbagai daerah. Dicampung itu perlunya pembentukan pada struktur organisasi, dalam hal ini penulis menyaranakan hendaknya bagian pembelian dan penjualan selevel dengan bagian tata usaha dan bertanggung jawab langsung pada direktur, sehingga tugas bagian tata usaha lebih ringan dan pendukung yang diperlukan dapat dikerjakan dengan lebih baik.
- X Masih perlunya dipertimbangkan cara pembayaran

penjualan hasil produksi yaitu disamping penjualan dengan cara tunai yang ada pada saat - sekarang juga dijalankan penjualan secara kredit misalnya dengan:

- Kredit bali cewa (installment credit) yaitu dengan pembayaran dalam jangka waktu tertentu, secara berkala sampai jumlah pokoknya ditambah dengan bunga terlunasi.
  - Open account credit yaitu pembayaran secara sekaligus tetapi lewat suatu jangka - waktu yang telah ditetapkan lebih dulu.
- Kebijaksanaan semacam ini dapat menimbulkan kecenderungan bahwa konsumen dan agen membeli jumlah yang lebih dari pada mereka mempunyai modalnya, sehingga dapat pula memperluas daerah pemasarannya.
- ↳ Untuk kegiatan promosi tidak boleh diabaikan pula, hal ini perlu untuk mempertekankan barang baru serta dapat menunjang dalam meningkatkan omzet penjualan di waktu mendatang. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui periklanan lewat radio yang biasanya relatif lebih murah serta sales promotion dengan memberikan kupon berhadiah kepada para konsumen.

DAFTAR BUKU

Boru Swartha D.I., Asas-Asas Marketing, Cetakan ke dua,  
Akademi Keuangan dan Bisnis (AKB), Yogyakarta, 1979.

Charles F.Philips and Delbert J.Duncan, Marketing Principles and Methods, Fifth edition, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 1964.

N.Saciono, Kamus Production and Marketing Management, Akademi Sekretaris Malang, 1973.

Paul D.Converse, Harvey W.Huey, Robert V.Mitchell, Element of Marketing, disadur oleh Suljus Notonegoro, Alumni, Bandung, 1972.

Philip Kotler, Marketing Management, Third edition, Prentice Hall International, Inc, London, 1976.

Rosa M.Trump, (et al), Essentials of Marketing Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1966.

Suhardi Sigit, Bebberapa Asas Marketing, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1973.

William J.Statton, Fundamentals of Marketing, Fourth edition, Mc Graw Hill Book Company, 1975.