

**KEBIJAKSANAAN HARGA JUAL PRODUK PADA PABRIK KARET NGACEL
SURABAYA DITINJAU DARI SISI KEMAJEMEN PEMASARAN**

B.187/:
Dwi
R

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memperlengkapi Syarat-Syarat dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Kemajemen**

oleh :

DWI RATNAWATI

No. Pokok : 4484/FE

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA

1981

Surabaya, 20-5-1981

Disetujui dan diterima baik
oleh:

Dosen Pembimbing:



(Drs. Ec. Ny. Zainimar Haro Rachim)

Ketua Jurusan:

u. b. Sekretaris Jurusan,



(Drs. Ec. Budisettiawan)

KATA PENGANTAR

"Dengan nama Tuhan Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang"
 Berkat Rahmat Tuhan Yang Maha Kuasa dan atas bantuan dari
 berbagai pihak, maka selesailah penyusunan skripsi ini gu-
 na memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarja-
 na dari Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, dengan ju-
 dul : "Kebijakan Harga Jual Produk Pada Pabrik Karet
 Ngagel Surabaya Ditinjau Dari Sisi Manajemen Pemasaran".

Teskipun dalam rangka penulisan skripsi ini, penyus-
 un telah menourahkan seluruh tenaga dan pikiran sesuai
 dengan kemampuan yang ada, namun apabila tidak ada saran
 maupun bantuan dari berbagai pihak, maka skripsi ini tidak
 akan dapat tersusun sebagaimana mestinya.

Penyusun sangat menyadari sepenuhnya bahwa apa yang
 dikemukakan dalam skripsi ini masih belum mencapai kesem-
 puwaan. Oleh karena itu penyusun sangat mengharapkan ada-
 nya kritik maupun saran dari para Dosen serta rekan-rekan
 sekalian.

Selanjutnya pada kesempatan ini pula penyusun tidak
 lupa menyampaikan rasa hormat serta ucapan terima kasih
 yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dra.Ec.Ny.Zainimar Haro Rachis, selaku dosen
 pembimbing telah mengorbankan baik waktu, tenaga

- maupun pikiran dalam merubing penyusunan skripsi ini.
2. Semua Bapak dan Ibu dosen maupun para asisten dosen yang telah mendidik dan memberikan ilmu semua penulis masih mengikuti kuliah.
 3. Bapak Ir.Yulisar Rahman, selaku Direktur Utama Pabrik Karet Ngagel Surabaya, yang telah bersedia memberi kesempatan untuk mengadakan survey dalam rangka penyusunan skripsi ini.
 4. Seluruh karyawan Pabrik Karet Ngagel yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang dengan segala kebaikan hati telah membantu penyusunan skripsi ini baik langsung maupun tidak langsung.
 5. Ibu tercinta serta seluruh keluarga yang selalu memberikan dorongan, bantuan serta doa restu demi tercapainya cita-cita penulis.
 6. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa berkenan melimpahkan rahmat serta hidayahNya dan membalas segala kebaikan budi ini secara berlimpah.

Akhirnya, bila terdapat kekurangan-kekurangan da-

lan skripsi ini, penulis selalu mengharapkan kritik dan
saran dari para pembaca.

Surabaya, Mei 1981

Penyusun.



DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
 B A B	
I. Pendahuluan	1
1. Pandangan Umum	1
2. Penjelasan Judul	4
3. Alasan Pemilihan Judul	5
4. Tujuan Penyusunan	5
5. Sistematika Skripsi	6
6. Metodologi	8
6.1. Permasalahan	8
6.2. Hipotesa kerja	8
6.3. Ruang lingkup analisa	9
6.4. Prosedur pengumpulan dan pengolahan data	9
II. Dasar Teoritis Tentang Kebijakan Harga Jual Ditinjau dari Segi Konejemen Pemasaran.	10
1. Pengertian dan Fungsi dari pada Harga	11
2. Tujuan Penetapan Harga	14
3. Kebijakan Harga Jual dalam Praktek ..	19
III. Sinopsis Tinjauan Kengenai Keadaan Pabrik Karet Ngagel Surabaya	25
1. Sejarah Singkat Perusahaan	25

B A D**Halaman**

2.	Struktur Organisasi dan Penjelasan Masing-masing Pungsi	32
3.	Singkatan Mengenai Kegiatan Usaha Perusahaan	40
4.	Uraian Tentang Kebijakan Penjualan beserta Masalah yang Dihadapi	45
4.1.	Kebijakan Penjualan	45
4.2.	Masalah yang dihadapi perusahaan	49
IV.	Analisa Tentang Masalah yang Dihadapi oleh Perusahaan beserta Usaha Pemecahannya	53
1.	Penekanan Biaya Non-produksi Membantu terhadap Penetapan Harga yang Layak	53
2.	Peranan Saluran dalam Peningkatan Penjualan	62
3.	Promosi dan Kualitas Barang yang Baik ikut Menunjang Peningkatan Penjualan	65
V.	Kesimpulan dan Saran	72
1.	Kesimpulan	72
2.	Saran	75

Daftar Buku.

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Data Penjualan Tahun 1977 Sampai dengan Tahun 1979	50
2. Data Rugi/Laba Tahun 1977 Sampai dengan Tahun 1979	51
3. Perincian Biaya Tahun 1977 Sampai dengan Tahun 1979	56



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Susunan Status Perusahaan Industri Daerah sejak Juli 1979	30
2. Susunan Status Perusahaan Industri Daerah Sejak Tahun 1974	31
3. Susunan Struktur Organisasi	33
4. Proses Produksi	42
5. Perbandingan antara Hasil Penjualan dengan Biaya Tahun 1977, Tahun 1978 dan Tahun 1979	57



B A D I

P E N D A H U L U A N

1. Pandangan Umum

Di dalam suatu negara yang sedang berkembang seperti Indonesia saat ini, pembangunan di berbagai bidang sedang giat ditingkatkan. Pada umumnya yang menjadi prioritas utama adalah pembangunan di bidang ekonomi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup serta kesejahteraan peri kehidupan bangsa.

Salah satu faktor penunjang pembangunan bidang ekonomi adalah pengembangan perusahaan-perusahaan baik bidang industri maupun jasa. Dari perusahaan-perusahaan industri diharapkan agar dapat memenuhi kebutuhan dalam negeri pada khususnya serta kemungkinan ekspor pada umumnya.

Di dalam bidang industri barang-barang karet, Indonesia masih belum mampu memenuhi seluruh kebutuhannya. Dewasa ini masih banyak terdapat barang-barang karet buatan luar negeri yang dalam hal ini sudah barang tentu merupakan tantangan bagi para produsen barang karet dalam negeri. Ditinjau dari segi jumlah pabrik karet yang terdapat di Indonesia pada kenyataannya tidak sedikit; akan tetapi jika dibanding dengan kebutuhan akan barang-barang karet, hal ini masih belum memadai.

Salah satu diantara sekian banyak pabrik karet di Indonesia, penulis mengetengahkan Pabrik Karet Ngagel yang terdapat di Surabaya.

Pabrik Karet Ngagel adalah salah satu perusahaan milik Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Timur dan termasuk di dalam Perusahaan Industri Daerah Group Aneka Kimia dan segi operatifnya dibina langsung oleh Badan Pembina Perusahaan Daerah (BAPENPERDA).

Perusahaan ini memproduksi bermacam-macam barang yang terbuat dari karet antara lain : slang, roda-roda karet serta barang-barang karet lain untuk keperluan mobil dan mesin-mesin industri.

Dalam usahanya Pabrik Karet Ngagel memproduksi barang-barang karet berdasarkan atas pesanan (job order system). Pesanan-pesanan ini digolongkan dalam dua bagian yaitu pesanan langsung atau pemesan datang sendiri dan pesanan yang diperoleh dengan cara mengikuti tender. Pada umumnya pesanan-pesanan langsung tersebut nilainya tidak begitu besar, sebab barang yang dipesan jumlahnya hanya kecil-kecil saja. Sedangkan untuk pesanan yang diperoleh dari tender biasanya dalam jumlah besar; sehingga dengan demikian apabila perusahaan ini selalu berhasil memenangkan tender maka keuntungan yang diperoleh akan semakin besar.

Tender dapat diartikan sebagai suatu penawaran atau untuk

mengerjakan suatu order yang sesuai dengan kebutuhan dan disertai dengan syarat-syarat tertentu. Pada umumnya di dalam suatu penawaran umum tercantum beberapa syarat antara lain mengenai harga, kualitas, lama penyelesaian pekerjaan dan sebagainya.

Mengingat banyaknya pabrik karet di Indonesia, maka sudah barang tentu apabila ada suatu instansi atau perusahaan lain mengadakan penawaran umum atau tender membuat barang-barang karet, hal ini akan merupakan tantangan bagi Pabrik Karet Ngagel untuk menghadapi para pesaing demi memenangkan penawaran tersebut. Salah satu faktor yang sering mengakibatkan kegagalan bagi Pabrik Karet Ngagel dalam hal mengikuti penawaran umum adalah masalah penetapan harga jual. Tidak jarang hal ini disebabkan karena harga yang ditetapkan oleh perusahaan ini ternyata lebih tinggi daripada harga yang ditetapkan oleh para pesaing dalam mengikuti tender tersebut. Jadi jelasnya bahwa kebijaksanaan penetapan harga jual yang selama ini dijalankan masih belum membawa hasil yang memuaskan.

Perlu kiranya dipahami bahwa kebutuhan akan barang-barang karet dewasa ini semakin meningkat dan kebijaksanaan harga adalah merupakan bagian yang penting dalam kebijaksanaan pemasaran. Oleh karena itu penulis tertarik untuk membahas kebijaksanaan harga jual produk pada Pabrik

Karet Ngagel di Surabaya ini dengan pembatasan pada segi manajemen pemasaran.

2. Penjelasan Judul

Seperti telah diketahui bahwa judul skripsi ini adalah : "Kebijaksanaan Harga Jual Produk Pada Pabrik Karet Ngagel Surabaya Ditinjau Dari Segi Manajemen Pemasaran".

Penulis mencoba menjelaskan arti daripada judul tersebut di atas sebagai berikut :

Kata "kebijaksanaan" adalah merupakan terjemahan dari kata policy dalam bahasa Inggris.¹ Kebijakan dapat diterangkan lebih lanjut sebagai suatu gagasan untuk menentukan sesuatu tujuan. Jadi kebijakan harga jual adalah suatu gagasan penetapan harga jual yang dirumuskan sebagai petunjuk terhadap tujuan perusahaan.

Mengingat harga jual merupakan hasil total daripada biaya produksi dan biaya non produksi serta laba yang diinginkan, maka penulis pembatasan pembahasan ini hanya dari segi manajemen pemasaran. Penulis beranggapan bahwa biaya non produksi mempunyai peranan yang penting terhadap penentuan harga jual dan berkaitan pula dengan barhabil

¹John W. Echols dan Hassan Shadily, Kamus Inggris-Indonesia, Cetakan kelima, P.T. Gramedia Jakarta, September 1978, halaman 437.

atau tidaknya kegiatan pemasaran.

3. Alasan Pemilihan Judul

Setelah mengadakan peninjauan serta wawancara pada Pabrik Karat Ngagel di Surabaya, penulis tertarik untuk menetapkan judul tersebut di atas. Hal ini didorong oleh adanya suatu masalah yang dihadapi perusahaan ini dan sekaligus perlu segera diadakan pemecahannya. Berpangkal dari masalah yang terjadi pada perusahaan ini, penulis beranggapan bahwa dengan pemecahan masalah tersebut di atas akan sangat membantu kelangsungan hidup serta kelancaran usahanya.

4. Tujuan Penulisan

Dengan terwujudnya penulisan skripsi ini, diharapkan dapat diketahui adanya faktor penyebab terjadinya masalah pada perusahaan yang bersangkutan. Selain daripada itu secara sistimatis dapat dijelaskan tentang pemecahan masalahnya.

Jadi secara garis besar penulisan skripsi ini bertujuan untuk ikut memberi saran serta pertimbangan yang berguna bagi Pabrik Karat Ngagel Surabaya. Harapan lain kemungkinan tulisan ini dapat bermanfaat bagi Perusahaan Industri Daerah lain yang ada di Indonesia serta para pembaca

pada umumnya.

5. Sistematika Skripsi

Untuk mempermudah pengertian tentang masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini, maka disusun suatu sistematika sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan.

Sebelum menginjak pada pembahasan materi pokok dari skripsi ini, penulis terlebih dahulu mengemukakan suatu pandangan umum, penjelasan judul, alasan pemilihan judul, tujuan penyusunan, sistematika skripsi dan metodologi yang terdiri dari permasalahan, hipotesis kerja, ruang lingkup analisa serta prosedur pengumpulan dan pengolahan data.

Bab II : Dasar Teoritis tentang Kebijakan Harga Jual Ditinjau dari Sisi Nonjerman Pemasaran.

Di dalam bab ini penulis mengemukakan dasar teoritis sebagai bahan pemecahan masalah, yaitu antara lain meliputi uraian tentang :

1. Pengertian dan fungsi daripada harga.
2. Tujuan penetapan harga.
3. Kebijakan harga jual dalam praktek.

Bab III : Sinopsis Tinjauan Mengenai Kondisi Pabrik Karet Ngagel Surabaya.

Materi daripada bab ini adalah uraian mengenai keadaan perusahaan yang disusun berdasarkan peninjauan serta wawancara. Adapun uraian ini terdiri atas:

1. Sejarah singkat perusahaan.
2. Struktur organisasi beserta penjelasan masing-masing fungsi.
3. Sinopsis mengenai kegiatan usaha perusahaan.
4. Uraian tentang kebijaksanaan penjualan beserta masalah yang dihadapi perusahaan.

Bab IV : Analisa tentang Masalah yang Dihadapi oleh Perusahaan Beserta Usaha Pemecahannya.

Setelah menentukan masalah yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan, penulis mencoba mengadakan analisa perbandingan antara masalah tersebut dengan teori yang seharusnya diterapkan. Dengan demikian dapat diketahui apakah ada penyimpangan-penyimpangan atau tidak. Jika terjadi penyimpangan-penyimpangan maka dapat dicari sebab-sebabnya mengapa hal itu sampai terjadi, sehingga dapat ditemukan kemungkinan pemecahannya.

Bab V : Kesimpulan dan Saran.

Dalam bab ini penulis mencoba memberikan kesimpulan dari uraian-uraian yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu. Kemudian selanjutnya berdasarkan kesimpulan yang telah diperoleh, penulis berusaha memberikan saran

yang sekiranya dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan demi kelancaran usahanya.

6. Metodologi

6.1. Permasalahan.

Salah satu faktor penting dalam pemasaran suatu produk adalah harga jual. Hal ini berkaitan dengan adanya saingan-saingan yang mempunyai harga jual yang berbeda-beda. Mengingat banyaknya pabrik karet di Indonesia, ini berarti merupakan saingan bagi Pabrik Karet Hgagal, khususnya dalam usaha untuk memenangkan tender (penawaran umum). Karena seringkali harga yang diajukan terlalu tinggi, maka perusahaan ini menghadapi kesulitan tentang bagaimana caranya menentukan harga jual yang layak guna memperluas konsumen dalam arti meningkatkan volume penjualan.

6.2. Hipotesa kerja.

Dengan adanya kebijaksanaan penetapan harga jual yang layak maka diharapkan volume penjualan akan meningkat, sehingga dapat dicapai profitabilitas yang maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kedua ini dapat terwujud apabila bagian pemasaran dapat bekerja lebih efektif dan biaya non produksi dapat ditekan

seminimal mungkin tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan.

6.3. Ruang lingkup analisa.

Agar tidak terlalu luas maka dalam menganalisa masalah ini penulis membatasi hanya dari segi manajemen pemasaran.

6.4. Prosedur pengumpulan dan pengolahan data.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengadakan peninjauan serta wawancara pada bagian-bagian penjualan dan peninjauan secara umum.

Langkah selanjutnya adalah mengadakan survey kepustakaan sebagai bahan pemecahan masalah yang sedang dihadapi. Jadi secara sistimatis dapat diuraikan sebagai berikut :

- Pengumpulan data praktis pada perusahaan yang bersangkutan.
- Pengumpulan data teoritis berdasarkan kepustakaan.
- Analisa data.
- Menarik kesimpulan dan memberikan saran.

MILIK
PEPP STAKAAN
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"
SURABAYA

B A B II

DASAR TEORITIS TENTANG KEDIJAKSANAAN HARGA JUAL DITINJAU DARI SEGI MANEJEMEN PEMASARAN

Sesuai dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini yaitu kebijaksanaan penentuan harga ditinjau dari segi manajemen pemasaran, maka teori tentang harga tersebut mempunyai kaitan dengan manajemen pemasaran/marketing. Sebelum menginjak pada uraian tentang teori harga itu sendiri, maka penulis berpendapat bahwa sebaiknya terlebih dahulu perlu diuraikan sepintas mengenai marketing, sebab teori harga merupakan bagian dari marketing.

Banyak sekali definisi marketing telah dikemukakan oleh para ahli, namun dalam hal ini penulis mengemukakan sebuah definisi menurut Drs. Radionunu.

Radionunu menyatakan bahwa: "Marketing adalah kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha memenuhi keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran".¹

Definisi tersebut bertitik tolak pada kebutuhan dan keinginan manusia. Seperti halnya dikemukakan oleh William G. Nichols yaitu: "Marketing is an attempt to satisfy the needs of both the buyer and the seller".²

¹Radionunu, Management Pemasaran, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1979, halaman 1.

²William G. Nichols, Marketing Principles, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, halaman 6.

Definisi tersebut tidak berbeda halnya dengan yang diungkapkan oleh Drs. Radiosunu; hanya saja lebih ditonenkan bahwa baik pihak pembeli maupun pihak penjual masing-masing berusaha memenuhi kebutuhannya.

Untuk menggambarkan seluruh unsur pemasaran dan faktor produksi yang dikerahkan guna mencapai tujuan perusahaan, maka ada istilah yang disebut marketing mix. Marketing mix ini meliputi 4 (empat) komponen yang disebut sebagai 4P yaitu yang terdiri dari Product, Price, Place, dan Promotion. Dari salah satu komponen tersebut yaitu "price" atau teori harga akan merupakan landasan utama pada pembahasan masalah dalam skripsi ini. Oleh karena itu maka berikut ini secara sistimatis dikemukakan uraian tentang :

1. Pengertian dan fungsi daripada harga.
2. Tujuan penetapan harga.
3. Kebijakan harga jual dalam praktek.

1. Pengertian dan Fungsi daripada Harga

Dalam teori ekonomi dikenal adanya konsep-konsep yang saling berhubungan yaitu tentang harga, nilai dan kegunaan. Kegunaan atau faedah adalah merupakan sifat suatu produk dalam hal pemuasan kebutuhan. Sedangkan nilai merupakan pencerminan kuantitatif tentang kekuatan suatu

barang untuk dapat menarik barang lain di dalam pertukaran. Di dalam suatu perekonomian yang berlaku sistem barter, nilai suatu barang menjadi sangat besar perannya di dalam pertukaran.

Mengingat sistem perekonomian di Indonesia ini tidak mengadopsi sistem barter, maka untuk mengadakan pertukaran atau mengukur nilai suatu barang diperlukan adanya uang. Mengukur nilai suatu barang dengan uang inilah yang kemudian menimbulkan istilah yang disebut harga. Jadi harga adalah pengungkapan nilai barang dalam bentuk rupiah.

Di dalam suatu transaksi pada umumnya penjual menentukan harga suatu barang didasarkan atas kombinasi produk secara fisik ditambah jasa lain dan keuntungan yang dikehendaki. Ditinjau dari segi pembeli, maka harga adalah merupakan sejumlah uang yang dibayarkan kepada penjual.

Mengenai pengertian tentang harga ini, penulis mengemukakan beberapa pendapat para ahli tentang definisi daripada harga.

Definisi harga menurut Drs. Basu Swastha DH adalah sebagai berikut: "Harga adalah jumlah uang (ditambah beberapa produk kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari produk dan pelayanannya".³

³Drs. Basu Swastha DH, Politik Harga Dalam Pemasaran, Penerbit Kompas, Yogyakarta, 1979, halaman 12.

Definisi tersebut di atas khusus menekankan pada arti daripada harga. Jelas bahwa harga merupakan sejumlah uang yang dibayarkan sebagai pengganti untuk memperoleh produk beserta pelayanannya. Kombinasi antara produk dan pelayanan ini sebagai suatu kegunaan yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen.

William C. Nickels di dalam bukunya "Marketing Principles" menyatakan tentang harga sebagai berikut:

Product, price, and service all enter into the design of a bundle of utilities (product) to be offered to the consumers. Yet price, in a sense, is the final element which closes the deal and makes due allowance for all of the other elements.⁴

Harga dalam hal ini bersama dengan produk dan pelayanannya merupakan kegunaan yang ditawarkan kepada konsumen. Ditekankan lebih lanjut bahwa harga merupakan elemen terakhir yang menentukan tertaturnya suatu perjanjian atau transaksi.

Fungsi utama daripada harga adalah menciptakan pendapatan dan mengatur penjualan total. Di dalam hal mengatur penjualan total tersebut fungsi harga dapat disamakan dengan alat-alat lain dalam sales policy seperti kualitas dan reklame.

Bagi perusahaan harga dapat memberikan hasil dengan men-

⁴William C. Nickels, op.cit., halaman 246.

ciptakan pendapatan dan keuntungan bersih. Harga suatu produk juga dapat mempengaruhi program pemasaran suatu perusahaan. Contoh misalnya suatu perusahaan berencana membuat produk dengan kualitas tinggi. Hal ini dapat dibenarkan hanya apabila pasar dapat menerima suatu tingkat harga yang cukup tinggi guna menutup biaya pembuatan produk berkualitas tinggi tersebut.

2. Tujuan Penetapan Harga

Kebijakan harga merupakan salah satu faktor utama dalam strategi pemasaran bagi perusahaan. Di dalam kebijaksanaan penentuan harga, perusahaan akan dipengaruhi oleh tingkat persaingan, kebutuhan terhadap produk tersebut serta peraturan pemerintah. Oleh karena itu sebelum menetapkan harga harus diperhatikan hal-hal antara lain sebagai berikut:

- Penaruh dari perubahan-perubahan harga terhadap volume penjualan atau jumlah yang akan dapat dijual pada macam-macam tingkat harga.
- Pengaruh dari berbagai volume hasil produksi terhadap biaya per unit; dalam hal ini harus ditentukan harga dari margin yang terendah antara biaya total dan hasil penjualan total.
- Penentuan potongan harga (discount) yang diberikan.

- Penetapan tentang biaya perbaikan (service) dan pengangkutan. Hal ini tergantung kebijaksanaan perusahaan apakah biaya tersebut ikut membentuk harga jual atau tidak.
- Syarat-syarat hukum mengenai harga.

James H. Carman dan Kenneth P. Uhl yang berpedoman pada prinsip dan metode Philips & Duncan menyatakan dalam bukunya sebagai berikut: "Every price decision should result from the balancing of a number of price and nonprice factors".⁵

Dikatakan bahwa setiap keputusan harga adalah merupakan hasil dari keseimbangan antara faktor harga dan faktor non harga. Faktor non harga ini misalnya saja saingan, selera konsumen dan kesempatan (opportunities), yang semuanya ini tidak dapat diukur atau dihitung dengan uang.

Untuk mencapai suatu keputusan penetapan harga, maka terlebih dahulu diadakan beberapa pengujian pasar. Hal ini untuk mengetahui apakah harga yang ditentukan tersebut diterima oleh konsumen atau ditolak. Apabila harga tersebut diterima oleh konsumen, ini menandakan bahwa harga tersebut telah sesuai. Jika sebaliknya harga tersebut ditolak, maka secepat mungkin harus diadakan

⁵James H. Carman and Kenneth P. Uhl, Phillips and Duncan's Marketing Principles and Methods, seventh edition, Irwin Book Company, Malaysia, 1973, halaman 568.

perubahan. Memang tidak jarang bahwa penetapan harga itu tidak langsung sesuai dengan konsumen. Hal ini menandakan bahwa keputusan manajemen tentang harga masih belum mencapai kebenaran/ketepatan.

Bertolak dari keputusan penetapan harga yang tepat maka perlu diketahui bahwa tujuan daripada penetapan harga menurut Philip Kotler adalah:

1. Market-penetration objective.

"Some companies set a relatively low price in order

to stimulate the growth of the market and to capture a large share of it".⁶

Hal ini perusahaan berusaha untuk menguasai pasar dengan cara menetapkan harga jual yang relatif rendah. Penetapan harga jual rendah akan menguntungkan apabila:

- Permintaan bersifat elastis terhadap harga; artinya jumlah pembeli akan bertambah bila harga jual ditetapkan rendah.
- Penghematan biaya dapat dicapai bila volume produksi dinaikkan.
- Seingan potensial dan aktual dapat terdesak.

2. Market-skimming objective.

"Some firms want to take advantage of the fact

⁶ Philip Kotler, Marketing Management, Third edition, Prentice-Hall of India, New Delhi, 1978, halaman 251.

that some buyers stand ready to pay a much higher price than others because the product has high present value to them".⁷

Beberapa perusahaan ingin memperoleh keuntungan dari pembeli-pembeli yang bersedia membayar harga yang lebih tinggi daripada pembeli lain karena produk yang bersangkutan bagi mereka mempunyai nilai yang tinggi.

Pada umumnya penetapan harga ini bertujuan untuk mendapatkan uang sebanyak mungkin dari pembeli sasaran tersebut di atas. Kemudian untuk menarik segmen-segmen pasar yang bersifat lebih peka terhadap harga, maka secara berangsur harga diturunkan. Jadi kebijaksanaan penetapan harga ini tidak bertujuan untuk mendapatkan suatu penjualan yang besar; tetapi mempunyai tujuan untuk dalam waktu yang akan datang mendapatkan keuntungan yang setinggi mungkin dengan mengadakan price differentiation. Adapun tujuan penetapan harga ini sangat mungkin apabila:

- cukup banyak pembeli yang permintaannya relatif bersifat inelastis.
- ada kepastian bahwa pada masa ditentukannya harga yang tinggi itu tidak mungkin ada saingan.

3. Early-cash-recovery objective.

"Some firms seek to set a price that will lead to

⁷ Ibid, halaman 252.

a rapid recovery of cash".⁸

Beberapa perusahaan menetapkan harga dengan tujuan mendapatkan pengembalian uang kas secepat mungkin.

4. Satisficing objective.

"Some companies describe their pricing objective as the achievement of a satisfactory rate of return".⁹

Dalam hal ini perusahaan menetapkan harga dengan tujuan mendapatkan rate of return yang memuaskan. Dengan perkataan lain diharapkan bahwa return/hasil yang diperoleh mempunyai nilai yang cukup memuaskan jika dibanding dengan uang yang telah dikeluarkan dahulu.

5. Product-line promotion objective.

"Some firms seek to set a price that will enhance the sales of the entire line rather than yield a profit on the product by itself".¹⁰

Dalam menetapkan harga, perusahaan lebih menyukai suatu tingkat harga yang dapat mempertinggi penjualan produk secara keseluruhan daripada tingkat harga yang hanya menghasilkan suatu keuntungan dari salah satu jenis produk saja.

Dengan memperhatikan beberapa macam tujuan penetapan harga seperti yang telah dikemukakan tersebut di atas,

⁸ Philip Kotler, loc cit.

⁹ Philip Kotler, loc cit.

¹⁰ Philip Kotler, loc cit.

seka bagaimanapun juga harus diperhatikan adanya faktor-faktor lain. Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan tersebut misalnya: dana, tenaga kerja, para konsumen akhir, para penyalur, saingan, peraturan pemerintah dan sebagainya.

3. Kebijakan Harga Jual dalam Praktek

Penetapan harga produk baik berupa barang ataupun jasa yang efisien tidak jarang merupakan faktor yang kritis di dalam perusahaan.

Pada umumnya cara penetapan harga yang dipakai bagi semua perusahaan adalah sama yaitu didasarkan pada biaya, persaingan, permintaan dan laba yang diinginkan. Adapun perbedaannya terletak pada masing-masing perusahaan mempunyai kombinasi optimal dari faktor-faktor tersebut di atas sesuai dengan sifat produknya, pasarnya dan tujuan perusahaan. Jadi manajemen tentang harga harus mempunyai kebijaksanaan dalam mengembangkan dan menerapkan strategi penetapan harga yang dapat memenuhi tujuan perusahaan. Sebagai contoh misalnya sebuah perusahaan sedang mencoba membuat barang yang baru, maka seringkali harga yang ditentukan adalah rendah. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan volume penjualan yang besar atau dengan kata lain perusahaan terlebih dahulu ingin memperoleh kedudukan di dalam pasar.

Drs. Radionunu menyatakan bahwa di dalam praktek dikenal beberapa dasar penetapan harga jual, yakni harga jual yang ditetapkan atas dasar biaya, atas dasar permintaan dan atas dasar harga jual saingan.¹¹

3.1. Penetapan harga jual yang didasarkan atas biaya.

Dalam penetapan harga semacam ini, hampir semua biaya dimasukkan dalam harga jual, termasuk biaya-biaya umum. Harga-harga jual yang didasarkan atas biaya antara lain adalah :

3.1.1. Mark-up pricing.

Harga jual dalam hal ini ditetapkan dengan cara menambahkan persentase tertentu pada biaya satuan. Penetapan harga dengan cara ini biasanya banyak ditemukan di kalangan pedagang eceran. Mark-up (persentase tambahan pada biaya satuan) berbeda diantara jenis-jenis barang yang berlainan.

3.1.2. Cost-plus pricing.

Cara penetapan harga ini mirip dengan mark-up pricing. Perbedaannya ialah bahwa mark-up pricing didasarkan atas biaya pembelian per satuan, sedangkan cost-plus pricing didasarkan atas biaya produksi total.

¹¹Radionunu, Politik Pemasaran, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gadjahmada, Yogyakarta, 1979, halaman 35.

Mark-up pricing digunakan oleh pedagang eceran dan cost-plus pricing digunakan untuk menetapkan harga dari pekerjaan-pekerjaan yang tidak bersifat rutin, misalnya pemborong bangunan.

3.1.3. Target pricing.

Penggunaan cara penetapan harga ini adalah untuk menentukan harga jual yang akan menghasilkan target rate of return tertentu atas biaya totalnya pada standard volume yang diperkirakan.

Jadi pertama kali harus ditentukan biaya total pada berbagai tingkat output; kemudian tentukan persentase kapasitas yang akan digunakan. Berdasarkan pada kapasitas yang digunakan tersebut, perusahaan berharap dapat menjual seluruh hasil produksinya.

Kelompokan target pricing ialah bahwa perusahaan menggunakan taksiiran volume penjualan untuk menetapkan harga jual, padahal harga jual merupakan faktor yang mempengaruhi volume penjualan. Kelompokan ini dapat diatasi apabila dalam analisa juga dibuat sertakan fungsi permintaan, yang menunjukkan jumlah unit yang diperkirakan dapat dijual perusahaan pada berbagai tingkat harga.

3.2. Penetapan harga jual yang didasarkan atas permintaan.

Dalam hal ini meskipun biaya satuan adalah sama,

MILIK
PERPUSTAKAAN
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"
SURABAYA

namun harga ditetapkan tinggi bila permintaan sangat kuat, dan harga ditetapkan rendah bila permintaan adalah lemah. Bentuk penetapan harga jual didasarkan permintaan adalah diskriminasi harga; yaitu barang-barang yang sama dijual dengan bermacam-macam harga.

Pembedaan harga dapat diadakan antara lain menurut golongan pembeli. Pembedaan menurut golongan pembeli terjadi apabila barang-barang yang sama dijual dengan harga yang berbeda pada golongan pembeli yang sama. Terjadinya diskriminasi harga antara pembeli menunjukkan adanya intensitas permintaan yang berbeda atau adanya perbedaan pengetahuan pembeli.

Diskriminasi harga dapat dijalankan apabila pasar dapat dibagi dalam segmen-segmen dan tiap segmen mempunyai intensitas yang berlainan. Diskriminasi harga dapat memaksimumasikan permintaan jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang hal ini dapat merusak hubungan dengan pembeli, terutama dengan pembeli-pembeli yang kemudian mengetahui bahwa mereka didiskriminasi.

3.3. Penentuan harga jual yang didasarkan atas persaingan.

Perusahaan yang menetapkan harga jualnya atas dasar harga jual saingannya, dapat menetapkan harga yang sedikit lebih tinggi atau lebih rendah dari harga jual saingan. Perusahaan tidak mengadakan hubungan tetap an-

tara harga jualnya dengan biaya yang harus dikeluarkan-nya atau dengan permintaan yang dihadapinya. Biaya atau permintaan mungkin berubah, tetapi perusahaan mempertahankan harga jualnya karena saingan tidak merubah harga jual mereka. Sebaliknya perusahaan akan merubah harga jualnya bila saingan merubah harga jual mereka, meskipun biaya-biaya dan permintaan tidak berubah.

Beberapa metode penetapan harga yang didasarkan persaingan adalah:¹²

1. **Coing-rate atau imitative pricing**, yakni cara penetapan harga dalam mana perusahaan berusaha menetapkan harga jualnya setingkat dengan harga rata-rata dari industri.

Alasan penggunaan metode ini ialah :

- karena harga jual yang ditetapkan adalah hasil dari gabungan kebijaksanaan perusahaan-perusahaan industri untuk memperoleh penerimaan yang layak.
- karena penetapan harga jual tersebut dirasakan paling serasi di dalam industri.
- karena sulitnya mengetahui reaksi saingan dan konsumen terhadap perbedaan harga dengan harga yang berlaku umum.

¹² Ibid, halaman 39.

Coing-rate pricing merupakan ciri penetapan harga dalam keadaan persaingan sempurna.

2. Sealed-bid pricing, yakni cara penetapan harga dalam situasi-situasi di mana perusahaan-perusahaan bersaing untuk mendapatkan kontrak kerja berdasarkan penawaran umum. Contoh misalnya kontrak kerja pembangunan gedung, pembuatan jalan dan sebagainya.

Tujuan perusahaan dalam penawaran umum adalah untuk mendapatkan kontrak kerja, dengan cara menetapkan harga lebih rendah daripada harga yang diminta saingan-saingannya.

Berdasarkan pada teori-teori yang telah diuraikan tersebut di atas, maka penulis akan mengambil intisarinya guna pembahasan/penyelesaian masalah dalam skripsi ini.

B A B III

**SEFINTAS TINJAUAN MENGENAI KEADAAN
PABRIK KARET KOAGEL SURABAYA**

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Fabrik Karat Ngagel adalah suatu perusahaan industri yang berasal dari "Rubber Industrie Maatschappij", yaitu sebuah pabrik karet milik pemerintah Belanda dan didirikan pada tahun 1920. Pada waktu itu status perusahaan tersebut adalah sebagai kongsi dagang dan kemudian pada tahun 1928 beralih menjadi milik perorangan. Adapun nama pemilik perusahaan tersebut adalah Voorduin dan kemudian diserahkan kepada anak menantunya yang bernama L. Romelaar. Kemudian Romelaar mengadakan perubahan nama perusahaan tersebut menjadi "Soerabaya Rubber Fabriek" dan memilikinya sampai tahun 1942.

Tahun 1942 yaitu sewaktu Jepang mengalahkan pemerintah Hindia Belanda, maka seluruh harta kekayaan milik orang Belanda beralih ke tangan Jepang termasuk pula "Soerabaya Rubber Fabriek". Perusahaan ini kemudian oleh pemerintah Jepang diganti namanya menjadi "Soerabaya Gomme Kaisha".

Pada tahun 1945 pemerintah militer Jepang menyerah

kepada pemerintah Sekutu dan Surabaya diduduki kembali oleh NICA (Netherland Indische Civil Administration). Dengan demikian pabrik tersebut kembali kepada pemilik semula yaitu Rommelar dan nama pabrik kembali lagi sebagai "Soerabaya Rubber Fabriek".

Pada tahun 1958 pemerintah Republik Indonesia mengadakan perundingan dengan pemerintah Belanda mengenai kembalinya Irian Barat. Perundingan tersebut ternyata mengalami kegagalan dan akibatnya diputuskan bahwa semua perusahaan milik pemerintah Belanda diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia dan untuk selanjutnya dijadikan sebagai Perusahaan Negara (PN).

Atas perintah penguasa daerah Jawa Timur, maka Rubber Fabriek tersebut juga diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia.

Untuk daerah Jawa Timur didirikan suatu badan yang diberi nama BAPPIT JATIM (Badan Pimpinan Perusahaan Industri dan Tambang Jawa Timur) yaitu yang mempunyai tugas mengawasi/memimpin perusahaan-perusahaan bekas milik Belanda yang telah diambil alih pemerintah Indonesia.

Dengan demikian Rubber Fabriek berada di bawah wewenang BAPPIT JATIM dan nama perusahaan ini diganti menjadi Pabrik Karet "Perca Yasa".

Tahun 1960 pemerintah pusat mengadakan penggolongan terhadap perusahaan-perusahaan dan pabrik-pabrik sesuai

dengan jenis usahanya.

Adapun penggolongan tersebut adalah sebagai berikut:

- Perusahaan dagang termasuk dalam golongan Perusahaan Dagang Negara (PDN).
- Perusahaan industri berat dan pertambangan digolongkan dalam Departemen Perindustrian Daerah dan Tambang (DEPERINDATAM).
- Perusahaan dan pabrik-pabrik kecil termasuk dalam Departemen Perindustrian Rakyat (DEPERINDRA).

Jadi pabrik karet termasuk dalam Departemen Perindustrian Rakyat (DEPERINDRA); dan oleh departemen tersebut ditetapkan penggolongan lagi menjadi beberapa Direkoi atau disebut Yasa.

Pada awal tahun 1965 semua pabrik di bawah Departemen Perindustrian Rakyat diserahkan pada daerah masing-masing sehingga menjadi Perusahaan Daerah. Untuk wilayah Jawa Timur dibentuk suatu badan yang diberi nama BAPIFDA JATIM yaitu Badan Pimpinan Perusahaan Daerah tingkat I Jawa Timur. Komisian di bawah BAPIFDA tersebut ada Direktur Perusahaan Industri Daerah (Pinda).

Direkoi Pinda Kisa daerah tingkat I Jawa Timur memimpin enam pabrik yaitu :

1. Pabrik ent "Entak".
2. Pabrik ent "Indah".
3. Pabrik susu "Gustur".

4. Pabrik karet "Hgagel".
5. Pabrik tapal gigi "Cardentol".
6. Pabrik asam belerang "Galih".

Untuk merealisasikan instruksi Presiden Nomor 17 tahun 1967, maka berdasarkan surat keputusan Direktur Utama BA-PEPDA JATIM No. 007/Dir/I/69 tertanggal 27 Januari 1969 kemudian diadakan "regrouping" terhadap semua perusahaan industri daerah ke dalam golongan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Penggolongan ini adalah sebagai berikut :

1. Pinda Group Cat dengan unit-unitnya :
 - a. Pabrik cat "Fania" di Surabaya.
 - b. Pabrik cat dan pernis "Indah" di Surabaya.
2. Pinda Group Aneka Kimia dengan unit-unitnya :
 - a. Pabrik tapal gigi "Cardentol" di Surabaya.
 - b. Pabrik karet "Hgagel" di Surabaya.
 - c. Pabrik acou "Guntur" di Surabaya.
 - d. Pabrik asam belerang "Galih" di Surabaya.

Pada bulan Juli 1970 pabrik asam belerang "Galih" dilikwidir dan sejak itu Direksi Pinda Group Aneka Kimia hanya menyiapkan 3 (tiga) pabrik saja yaitu pabrik tapal gigi "Cardentol", pabrik acou "Guntur" dan pabrik karet "Hgagel". Dengan demikian dapat digambarkan susunan status perusahaan industri milik pemerintah daerah tingkat I Jawa

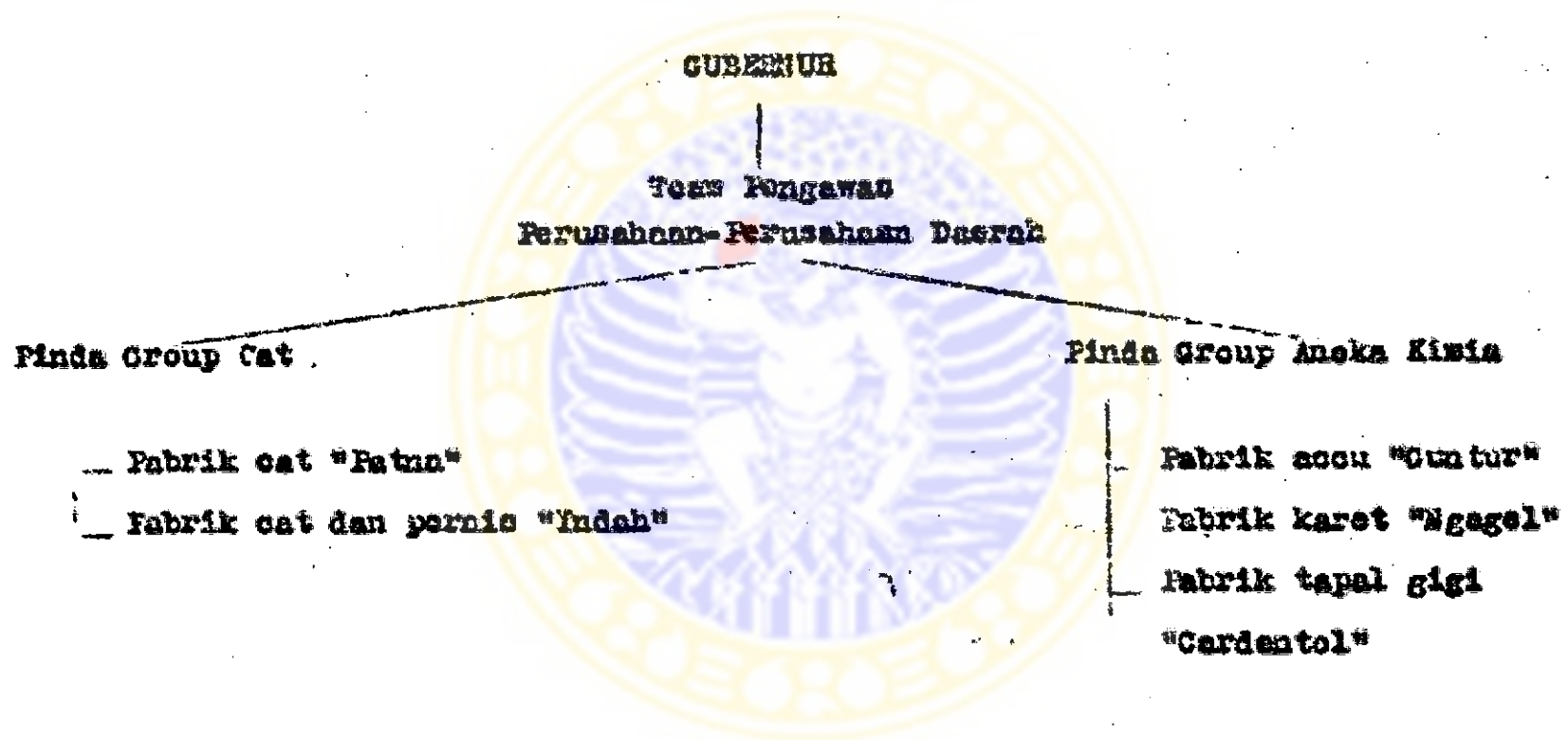
Tisur dengan penggolongan seperti tampak pada gambar 1 halaman 30 berikut ini.

Dari gambar tersebut dapat diketahui bahwa Gubernur telah membentuk suatu Tim Pengawas Perusahaan-perusahaan Daerah yang secara langsung mengadakan pengawasan terhadap jalannya usaha perusahaan industri daerah baik group cat maupun group aneka kimia.

Kemudian sejak tahun 1974 dilakukan perubahan status bagi perusahaan milik Pemerintah Daerah yang sampai sekarang berada di bawah pengawasan langsung suatu Badan Pembina Perusahaan Daerah (BAPPPEDA).

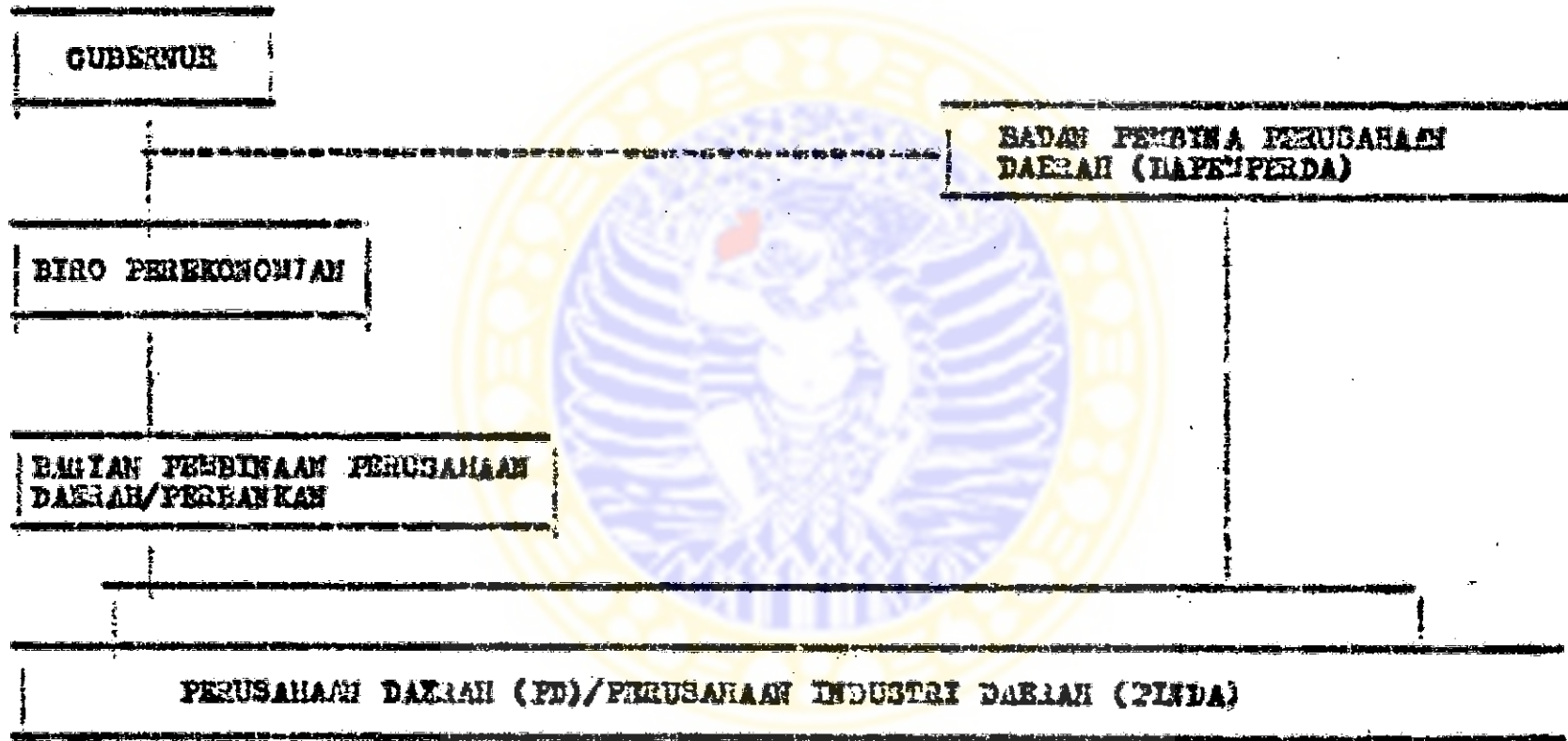
Untuk lebih jelasnya susunan tersebut dapat digambarkan seperti pada gambar 2 halaman 31 berikut ini.

Dapat dijelaskan bahwa dalam hal mengenai bidang perekonomian, Gubernur membentuk suatu Biro Perekonomian yang terdiri dari beberapa bagian. Adapun bagian yang khusus mengenai perusahaan-perusahaan daerah adalah Bagian Pembina Perusahaan Daerah/Perbankan. Bagian inilah yang pengawasan langsung semua perusahaan daerah (PD) maupun perusahaan industri daerah (PIIDA). Semua semua kegiatannya hanya terbatas pada fungsi administratif saja. Sedangkan untuk fungsi operatifnya, semua perusahaan daerah dibina langsung oleh Badan Pembina Perusahaan Daerah (BAPPPEDA) yang mempunyai kedudukan sebagai staf pembantu Gubernur. Jadi baik Biro Perekonomian maupun BAPPPEDA mempunyai kedudukan yang sama yaitu pembantu Gubernur dalam hal meng-

GAMBAR 1**SUDUTAN STATUS PERUSAHAAN INDUSTRI DAERAH SEJAK JULI 1970**

GAMBAR 2

SUSUNAN STATUS PERUSAHAAN INDUSTRI DAERAH SESAK TAHUN 1974



awasi jalannya usaha perusahaan-perusahaan milik pemerintah daerah.

2. Struktur Organisasi dan Penjelasan Masing-masing Bagian

2.1. Struktur organisasi.

Menurut surat keputusan Direktur Utama Krida Group Aneka Krida Surabaya nomor 015/Kpts-AK/4-VI/1977, maka mulai tanggal 1 Juli 1977 ditetapkan berlakunya suatu struktur organisasi yaitu seperti pada gambar 3 halaman 33.

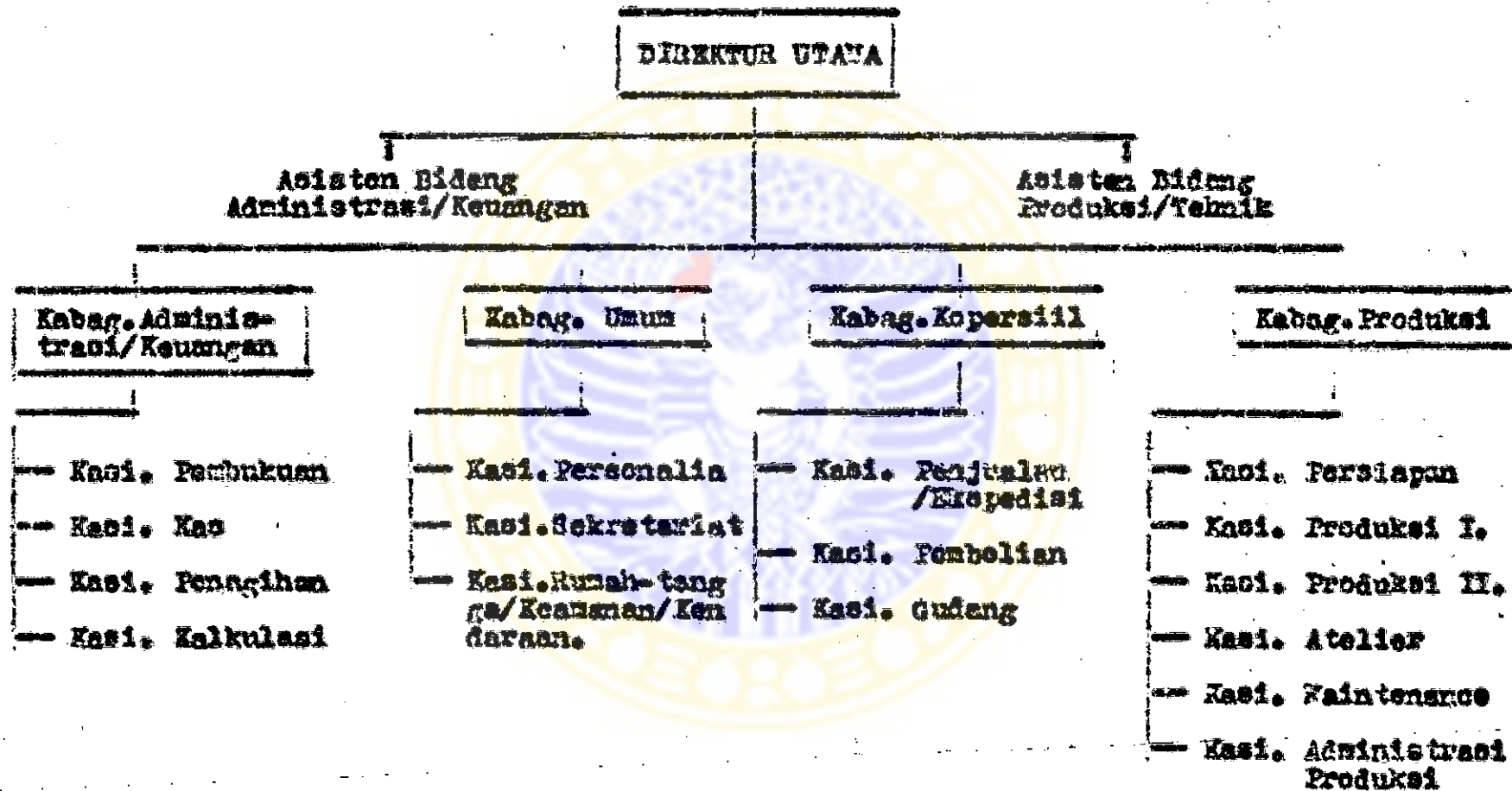
2.2. Penjelasan masing-masing fungsi.

Agar supaya lebih terarah dan tidak terlalu panjang lebar, maka penulis akan menguraikan tugas tiap-tiap bagian hanya secara garis besar saja.

Dalam hal ini penulis lebih menitik beratkan pada uraian tentang bagian-bagian yang berhubungan langsung dengan penetapan harga dan kegiatan penjualan produk atau pemanarannya.

Dari gambar struktur organisasi dapat dilihat bahwa Direktur Utama dibantu oleh para assistennya langsung memimpin bagian-bagian yang terdiri dari bagian Administrasi/Keuangan, bagian Urus, bagian Kooperatif dan bagian Produksi. Masing-masing bagian ini dipimpin oleh seorang Kepala dan dibantu oleh Wakil Kepala. Dari bagian-bagian tersebut ma-

GAIBAR 3
SUSUNAN STRUKTUR ORGANISASI



Umber: Pabrik Karet Ngagel Surabaya.

sing-masing dipecah lagi menjadi beberapa seksi. Tiap-tiap seksi dipimpin oleh seorang Kepala seksi.

Tugas Direktur Utama adalah membantu Gubernur Kepala Daerah tingkat I Jawa Timur dalam hal mengelola perusahaan Industri Daerah dalam lingkungan Hinda Group Industri Kimia.

Asisten Direktur bertugas mewakili Direktur Utama dalam hal memimpin perusahaan apabila Direktur Utama berhalangan hadir.

Pada asisten ini juga memberi saran tentang langkah-langkah yang perlu diambil serta melakukan terwujud seluruh kegiatan dari lencarnya pelaksanaan tugas-tugas di dalam perusahaan.

Tugas Kepala bagian Administrasi/Keuangan adalah :

- mengkoordinir semua kegiatan yang berhubungan dengan keuangan perusahaan.
- membantu Direktur Utama dalam menetapkan kebijaksanaan perusahaan sesuai dengan kemampuan perusahaan.
- mengatur penyediaan keuangan untuk kebutuhan perusahaan.
- mengorganisasikan dan mengelola keuangan perusahaan sesuai dengan kebijaksanaan Direktur Utama.
- memberi pengajaran dan perbaikan tentang cara kerja yang sesuai dengan prinsip manajemen perusahaan.

Selanjutnya bagian Administrasi/Koungun tersebut membawahi seksi-seksi antara lain seksi Pembukuan, seksi Kas, seksi Penagihan dan seksi Kalkulasi. Untuk seksi Pembukuan, seksi Kas dan seksi Penagihan tersebut penulis tidak menguraikan tugasnya secara terperinci, melainkan secara garis besarnya saja; sebab seperti telah dikemukakan terdahulu yaitu agar uraian tugas ini tidak berpanjang lebar dan lebih terarah.

Seksi Pembukuan mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi pembukuan secara tertib dari semua kegiatan pembelian, penjualan, kutasi kas/bank dan kutasi barang secara lengkap dan menurut sistem yang berlaku.

Seksi Kas mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi dari semua penerimaan dan pengeluaran uang maupun surat berharga dalam catatan yang telah ditentukan.

Sedangkan seksi Penagihan bertugas menyelenggarakan administrasi kegiatan penagihan kepada para relasi; termasuk membuat surat peringatan kepada relasi yang belum menyelesaikan hutangnya.

Seksi Kalkulasi adalah seksi yang berhubungan dengan kegiatan penetapan harga produk. Oleh karena itu secara terperinci dapat diuraikan tugas-tugasnya sebagai berikut:

- membuat/menetapkan perhitungan terdahulu (voor kalkulasi) atas harga barang pesanan sebelum barang dibunt.

Adapun perhitungan ini merupakan perhitungan harga barang sebelum pembeli menetapkan pesannya secara pasti.

- menyerahkan kembali kalkulasi harga barang yang akan dipesan kepada bagian Penjualan/Despedisi.
- membuat daftar harga pokok dan harga jual untuk masing-masing order yang ditetapkan oleh seksi Penjualan.
- membuat laporan bulanan sebagai perbandingan hasil perhitungan *voor dan na* kalkulasi tersebut di atas dan menyusun uraian masing-masing nomor order.
- menyusun daftar harga standar menurut golongan, jenis, konstruksi dan ukuran.
- selalu mengikuti perubahan harga bahan baku/pembuatannya sesuai dengan jenis dan besarnya pesanan.

Tugas Kepala Bagian Dasa secara garis besar adalah membantu Direktur Utama dalam hal mengawasi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh para karyawan. Selain itu juga mengkoordinir seksi-seksi yang secara fungsional berada di lingkungan satu dan lainnya dari kelancaran tugas masing-masing. Jika bagian Dasa ini menemui segala sesuatu yang berhubungan langsung dengan masalah kepegawaian. Bagian Dasa ini pun dibagi menjadi beberapa seksi yaitu seksi Personalia, seksi Sekretariat dan seksi Finisih-tangga/Keamanan/Kendaraan. Untuk seksi-seksi ini, penulis tidak men-

jelaskan tugas-tugasnya, sebab hal ini untuk mempersingkat uraian dalam skripsi.

Tugas Kepala bagian Komersial secara umum adalah :

- mengkoordinir pelaksanaan pembelian, penyiapan dan pemakaian bahan-bahan serta alat-alat.
- mengkoordinir kegiatan penyiapan dan pengeluaran/ penjualan hasil produksi jadi.
- menetapkan kebijaksanaan yang berhubungan dengan pengembangan bidang-bidang penjualan, pembelian serta promosi produk.
- bertanggung jawab atas laporan yang bertalian dengan produksi hasil jadi.
- bertanggung jawab atas jumlah dan mutu bahan/alat-alat yang dibeli.
- membuat rencana bulanan untuk keperluan petugas pelaksanaan penjualan khususnya dalam rangka mempertinggi volume order.
- melaporkan pada Direktur Utama tentang perkembangan order atau mengenai besar kecilnya pesanan yang telah dicapai tiap bulannya.
- mengadakan pendekatan pada Pimpinan-pimpinan Instansi, dinas dan proyek-proyek dalam rangka peningkatan volume order dan senantiasa memelihara hubungan baik yang telah dijalin.
- membantu Direktur Utama dalam memecahkan masalah

menghadapi saingan di pasaran.

Jelaslah bahwa tugas bagian Komersial ini berhubungan erat dengan kegiatan penetapan harga dan pemasaran produk. Seperti halnya bagian-bagian lain, maka bagian Komersial ini juga dibagi dalam beberapa seksi. Seksi-seksi tersebut yakni seksi Penjualan/Ekspedisi, seksi Pembelian dan seksi Gudang. Di antara ketiga seksi tersebut maka yang perlu penjelasan tugas adalah seksi Penjualan/Ekspedisi; sebab seksi ini jelas mempunyai tugas yang berkaitan dengan salah satu belah pemasaran. Seksi ini sebenarnya memang terdiri dari dua bidang dengan tugas yang berlainan.

Bidang Penjualan mempunyai tugas tersendiri dan begitu pula halnya dengan bidang Ekspedisi.

Terlebih dahulu penulis mengemukakan tugas bidang Penjualan yakni :

- mempunyai aktifitas mencari order sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh pimpinan.
- mengadakan penelitian pasar guna menetapkan kebijaksanaan harga dan mutu daripada barang-barang kompetitor.
- mengikuti secara aktif adanya tender yang dikeluarkan oleh proyek-proyek Pemerintah maupun swasta.
- harus mampu mengadakan penawaran barang hasil jadi untuk meningkatkan volume penjualan.
- mengadakan "sales promotion" demi kemajuan dan pengembangan penjualan secara intensif.

- bertanggung jawab dalam menyelenggarakan administrasi penjualan, yaitu penyelesaian order, kwitansi, faktur dan sebagainya.

Sedangkan bidang Ekspedisi mempunyai tugas tersendiri yaitu antara lain :

- menerima barang dan menyimpan barang pesanan yang akan dikirimkan kepada pemesan.
- membungkus/mengopak dan mengirinkan barang-barang pesanan sesuai dengan bon pembelian yang dibuat oleh seksi Gudang.
- membuat laporan bulanan mengenai barang-barang pesanan yang telah dikirim sebagai kontrol atas kebenaran untuk kemudian disampaikan kepada bagian Komersial.

Berikut ini uraian tugas daripada Kepala bagian Produksi yaitu :

- mengkoordinir pelaksanaan pembuatan produksi, mutu dan kuantitas.
- bertanggung jawab atas segala pemakaian bahan-bahan material, mesin-mesin dan tenaga kerja.
- mengkoordinir administrasi produksi.

Bagian Produksi tersebut juga dibagi menjadi beberapa seksi yaitu seksi Persiapan, seksi Produksi I, seksi Produksi II, seksi Atelier, seksi Maintenance dan seksi Administrasi Produksi.

Seksa seksi yang berada di dalam lingkungan bagian produksi ini saling bekerja sama menunjang kelancaran produksi. Seksi Persiapan, seksi Produksi I dan seksi Produksi II berhubungannya langsung dengan kegiatan proses produksi. Sedangkan seksi Atelier atau bengkel/operasi bertugas mengkoordinir pelaksanaan pembuatan dan reparasi matras (cetakan), suku cadang mesin produksi dan pemeliharaan gudang matras.

Seksi Pemeliharaan (pemeliharaan) mempunyai tugas mengkoordinir pelaksanaan pemeliharaan mesin, gudang, alat-alat listrik dan sebagainya.

Jalapan seksi Administrasi Produksi mempunyai tanggung jawab dalam mengkoordinir semua pelaksanaan yang berkenaan dengan proses produksi dan selanjutnya membuat laporan kepada Kepala Bagian Produksi.

3. Sejarah Konsumsi Industri Karet Perusahaan

Pabrik Karet Gagel merupakan suatu perusahaan yang memproduksi barang-barang yang terbuat dari karet seperti misalnya : roda karet, mobilisasi, profil packing, rubber-aloesan, auto parts, oli wal, rubber roll, belting dan sebagainya.

Seperti telah dikemukakan pada bab Pendahuluan bahwa kegiatan usaha produksinya adalah job order system. Di dalam perusahaan ini ada 5 (lima) cara proses produksi

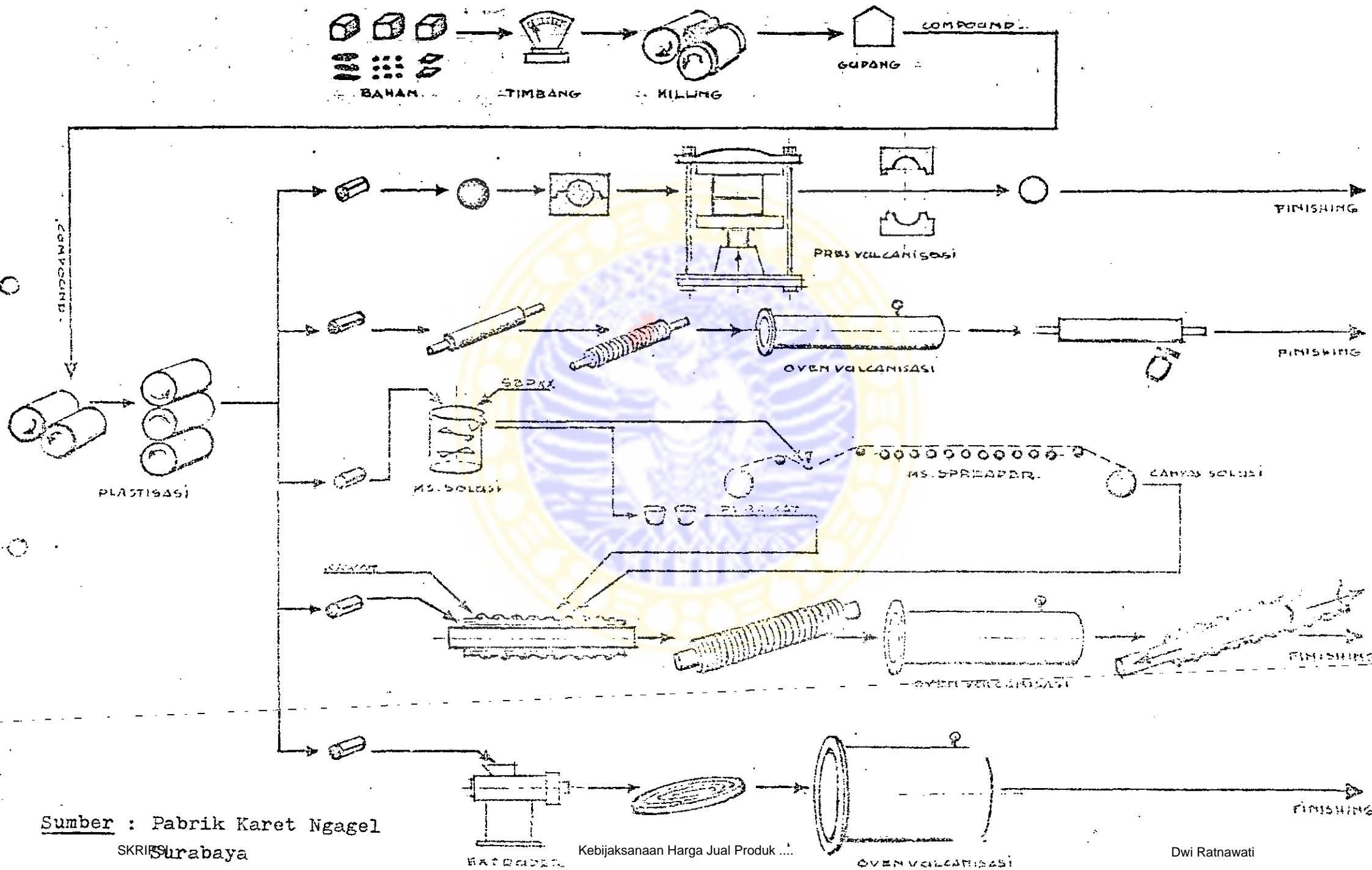
untuk memenuhi barang-barang pesanan konsumen. Gambar 4 pada halaman 42 berikut ini adalah sekedar menunjukkan tentang berbagai macam jalannya proses produksi.

Pertama-tama bagian Persiapan membuat compound yaitu karet mentah yang dicampur dengan beberapa bahan kimia yang telah diukur/ditimbang. Compound ini merupakan barang setengah jadi yang kemudian menjadi bahan dasar bagi pembuatan hasil jadi. Sebelum mengalami proses produksi, compound terlebih dahulu diplastisasi (dilexaskan) dan disesuaikan dengan kebutuhan pelaksana. Kemudian selanjutnya diproses lagi untuk memperoleh barang jadi sesuai dengan kebutuhan.

Berikut ini dikemukakan sekedar uraian tentang cara-cara proses produksi.

Cara pertama adalah proses yang disebut "Press Process". Cara ini memakai matriks/cetakan dan merupakan yang umum/laris dipergunakan. Jadi untuk membentuk suatu barang digunakan matriks yang kemudian dipanasi dengan uap yang ber suhu kurang lebih 130 sampai 140 derajat. Untuk mendapatkan tekanan suhu yang stabil, maka dibantu dengan alat pompa hidrolik. Proses ini dinamakan Press-vulkanisasi dan pemanasannya berlangsung selama setengah jam sampai satu jam tergantung kebutuhan. Cara ini berguna untuk membuat barang yang mempunyai bentuk tertentu.

PROSES PRODUKSI



Sumber : Pabrik Karet Ngagel

SKRIPSI Surabaya

Kebijaksanaan Harga Jual Produk ...

Dwi Ratnawati

Cara kedua yaitu proses dengan menggunakan alat yang disebut rubber roll. Pada umumnya rubber roll ini milik pemesan sendiri. Rubber roll ini terbuat dari besi dan sebelum dipakai harus dibersihkan dahulu dengan pasir; setelah itu kemudian diberi perekat (bonding agent), lalu diberi lapisan karet yang diperlukan sesuai dengan ukuran. Setelah lapisan karet tersebut melekat, kemudian dibalut dengan kanvas dan dimasukkan ke dalam oven untuk dimasak. Setelah cukup masak lalu dikeluarkan dan kanvas pembalutnya dibuka. Untuk mencapai ukuran yang dibutuhkan, maka roll tersebut dibalut dengan alat penghalus atau yang disebut grinder.

Cara ketiga adalah merupakan proses membuat solusi. Pertama kali compound dipotong-potong, lalu dilumakan dengan cairan SBFK yaitu sejenis bensin, kemudian dicampur dengan bahan-bahan lain untuk tujuan membuat solusi tersebut. Solusi ini bersama kain kanvas dilewatkan di atas mesin penulus (resin spreader) yang terdiri dari pipa-pipa yang dipanasi dengan uap air (steam). Hasilnya adalah merupakan kanvas solusi (canvas solution) yang kemudian digulung dan masih mempunyai daya perekat. Kanvas solusi ini sebagai bahan dasar selanjutnya pada proses kecapat.

Cara keempat merupakan proses lanjutan dari cara ketiga tersebut di atas.

Dalam proses ini selain kanvas solusi masih diperlukan bahan compound lagi. Sebagai alat pembantu dipergunakan pipa besi (roll). Sebelum digunakan, pipa tersebut diberi talk, baru kemudian bahan-bahannya disusun berlapis, lalu dibalut dan selanjutnya dimasukkan ke dalam oven. Setelah masak, pipa didinginkan lalu dilepas dari karet-nya. Karet tersebut telah merupakan sbentuk barang jadi.

Cara kelima biasa disebut sebagai proses setengah otomatis, sebab proses ini mengalami perputaran secara otomatis. Mesin yang dipakai pada proses ini disebut mesin extruder dan mesin ini terdiri dari beberapa baut yang spesial. Baut-baut tersebut berjejer makin lama makin kecil. Dalam proses seperti ini diperlukan compound yang agak lunak. Compound tersebut dimasukkan dalam mesin yang terus berputar, sehingga bahan tersebut ikut berputar. Perputaran itu makin lama makin cepat dan otomatis tekanannya makin besar yang membuat compound menjadi lebih padat. Di dalam mesin tersebut terdapat semacam alat pengiris/pen dan apabila compound keluar sudah merupakan barang hasil jadi.

Dari lima macam cara proses produksi tersebut di atas dapat dihasilkan bermacam-macam barang. Tentu saja hal ini dibuat berdasarkan pesanan yang datang. Setelah barang-barang tersebut selesai diproduksi, maka tanggung jawab berikutnya beralih ke bagian penjualan, ya-

itu yang menyangkut masalah penjualan dan pengiriman barang.

4. Drajan tentang Kebijaksanaan Penjualan beserta Masalah yang Dihadapi

4.1. Kebijakan penjualan.

Pabrik Karet Ngagel menghasilkan barang-barang khusus untuk pesanan dan dalam rangka kegiatan pemasarannya berdasarkan atas pesanan langsung dan melalui penawaran umum (tender). Seperti telah dikemukakan pada bab Pendahuluan yaitu bahwa pesanan melalui penawaran umum senantiasa dalam jumlah besar, sehingga apabila berhasil memenangkan tender tersebut keuntungan yang diperoleh juga lebih besar. Untuk pesanan langsung, Pabrik Karet Ngagel mempunyai konsumen/pelanggan tetap yang selalu datang memesan barang secara kontinyu. Oleh karena itu untuk pesanan langsung ini tidak begitu banyak menimbulkan masalah, sebab dengan adanya pelanggan yang tetap datang memesan barang berarti harga yang ditetapkan perusahaan telah diestajui oleh pemesan tersebut.

Berbeda halnya dengan pemasaran barang yang melalui penawaran umum (tender); maka perusahaan ini lebih bekerja keras untuk memperoleh konsumen.

Untuk kepentingan berhasilnya mengikuti penawaran umum, perusahaan ini menggunakan tenaga salesman dan dari para

salesman inilah dituntut cara kerja yang aktif serta kreatif. Para salesman harus mampu mencari perusahaan-perusahaan yang sekiranya membutuhkan barang-barang karet dan sekaligus menawarkannya. Proyek-proyek yang terdapat di seluruh Indonesia ini senantiasa dikunjungi oleh para salesman, guna memperoleh sebanyak mungkin konsumen.

Fabrik Karet Ngagel selalu aktif ikut dalam penawaran umum yang diadakan antara lain oleh P.T. Perkebunan, Proyek Brantas, Tambang Timah Bangka (TTB) dan lain sebagainya. Meskipun perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang selalu aktif mengikuti penawaran umum pada instansi-instansi tersebut, namun tidak berarti bahwa perusahaan ini selalu berhasil dalam memperoleh pesanan. Adapun faktor yang menyebabkan sukarnya memenangkan penawaran umum tersebut adalah penetapan harga yang ternyata selalu lebih tinggi daripada harga yang ditetapkan saingannya. Penetapan harga yang tinggi ini sering diketahui dari hasil akhir keputusan rapat tender yang ternyata menyepakati pelaksanaan pekerjaan pada perusahaan lain.

Pada dasarnya penetapan harga diusahakan lebih rendah dari harga saingan, tetapi mengingat penjualan barang tersebut melalui penawaran umum, maka sangat sukar untuk mengetahui harga yang ditetapkan oleh saingan. Oleh karena itu untuk melaksanakan kebijaksanaan penjualan ini, kunci utama keberhasilannya terletak pada penetapan harga.

Penetapan harga di perusahaan ini dilakukan oleh bagian Kalkulasi dan bagian ini mempunyai beberapa pedoman (tarip) untuk mengerjakannya. Bagaimanapun juga penetapan harga ini diusahakan serendah mungkin tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Demikian pula mengenai besarnya laba telah ada ketentuannya; yaitu ditentukan 25% dari harga pokok barang.

Untuk menghitung harga barang yang dipesan oleh pesanan, maka diperlukan pula pengetahuan mengenai bahan-bahan yang bersangkutan dengan pesanan tersebut. Perlu pula diperhitungkan mengenai konstruksi yang diminta; misalnya tahan terhadap air laut, minyak atau tahan terhadap gonakan dan sebagainya. Konstruksi tersebut sangat perlu diperhitungkan karena hal ini akan berpengaruh terhadap penentuan harga jualnya.

Setiap tiga bulan sekali, bagian Kalkulasi senantiasa mengadakan "rechecking" terhadap harga bahan; dan data harga dapat diperoleh dari bagian Pembelian. Harga barang yang telah dihitung oleh bagian Kalkulasi, kemudian perlu memperoleh persetujuan dari Pimpinan.

Secara garis besar perhitungan harga didasarkan atas jumlah biaya langsung dan biaya tak langsung.

Biaya langsung terdiri dari pemakaian:

- bahan baku langsung, yaitu dalam hal ini pemakaian bahan karet.

- bahan pembantu, misalnya talk, kawat, SBPXX, kanvas dan sebagainya.
- jam tenaga kerja manusia dan resin secara langsung.

Sedangkan biaya tak langsung adalah merupakan jumlah dari pemakaian :

- biaya overhead berdasarkan jam yang digunakan.
- biaya administrasi dan biaya penjualan.

Untuk biaya administrasi dan biaya penjualan ini ditentukan sebesar 14% dari jumlah biaya-biaya lainnya. Jadi jumlah nilai biaya tersebut secara keseluruhan merupakan harga pokok daripada barang yang dihasilkan. Kemudian setelah ditambah dengan persentase laba, maka jumlahnya merupakan harga jual daripada barang.

Kebijakan penjualan yang ditetapkan selama ini yaitu bahwa penjualan kredit ditentukan sebesar 42% dari penjualan total dan sisanya merupakan penjualan tunai (perkas). Hal ini bertujuan agar supaya penjualan kredit dan penjualan tunai senantiasa seimbang.

Penentuan pembatasan penjualan kredit sebesar 42% ini didasarkan atas pengalaman yang kemudian diadakan seleksi terhadap pembeli yang diperbolehkan membeli barang secara kredit.

4.2. Masalah yang dihadapi perusahaan.

Walaupun di dalam hal menetapkan harga barang pada Fabrik Karet Ngagel ini telah diusahakan serendah mungkin; namun pada kenyataannya bahwa harga barang tersebut masih lebih tinggi dari harga barang saingan. Hal ini mengakibatkan sukarnya memperoleh peningkatan penjualan yang layak. Peningkatan penjualan yang selama ini dicapai memang ada; namun peningkatan ini hanya nilai rupiahnya saja. Jadi bukan peningkatan volume penjualan.

Berikut ini pada halaman 50 disajikan suatu data perkembangan penjualan selama 3 (tiga) tahun yaitu tahun 1977, tahun 1978 dan tahun 1979. (tabel 1).

Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa pada tahun-tahun tersebut nilai penjualan senantiasa naik, tetapi kenaikan nilai penjualan ini masih belum memenuhi harapan yang semestinya.

Diperoleh keterangan bahwa sebenarnya Fabrik Karet Ngagel ini dalam kapasitas penuh mampu memproduksi kurang lebih 1,2 ton barang per-hari. Namun pada kenyataannya selama ini barang yang diproduksi hanya sekitar 7,5 ton per-bulan. Jadi dengan demikian jumlah pesanan selama ini masih kurang memadai; dengan perkataan lain penjualan perlu lebih ditingkatkan lagi.

Pada tabel 2 halaman 51 berikut ini dapat dilihat

TABEL 1

DATA PENJUALAN TAHUN 1977 SAMPAI
BESIDE TAHUN 1979

Tahun	Penjualan dalam rupiah	Indeks	% Kenaikan/ (Penurunan)
1977	228.949.411,90	100 %	-
1978	235.348.144,86	102,8%	2,8%
1979	337.507.607,19	147,4%	47,4%

Sumber: Pabrik Karet Ngagel Surabaya.

Peterangan: Tahun 1977 sebagai tahun dasar.

hasil Rugi/Laba yang telah dicapai perusahaan ini selama tiga tahun, yaitu tahun 1977, tahun 1978 dan tahun 1979. Pada tahun-tahun tersebut memang tidak mengalami kerugian, tetapi apabila penjualan dapat lebih ditingkatkan, maka kesempatan untuk memperoleh laba akan lebih besar pula.

Laba tahun 1979 mengalami penurunan, meskipun penjualan pada tahun tersebut mengalami kenaikan. Hal ini tentu saja ada faktor lain yang mempengaruhinya yaitu adanya biaya yang dikeluarkan pada tahun tersebut terlalu besar.

TABEL 2

**DATA RUGI/LABA TAHUN 1977 SAMPAI
DEGAN TAHUN 1979**

Tahun	(Rugi)/Laba dalam rupiah	Indeks	% Kenaikan/ (Penurunan)
1977	15.471.045	100 %	-
1978	26.116.700	169 %	69 %
1979	21.235.520	137 %	37 %

Sumber: Pabrik Karet Ngagel Surabaya.

Keterangan: tahun 1977 sebagai tahun dasar.

Berpegang dari data yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka penulis mengemukakan suatu hipotesa bahwa dengan kebijaksanaan penetapan harga yang layak akan dapat diperoleh peningkatan penjualan dan sekaligus peningkatan laba dari tercapainya kelancaran serta perkembangan usaha perusahaan.

Perlu ditegaskan bahwa dalam mengemukakan hipotesa tersebut penulis tidak menyinggung masalah penetapan harga pokok produksi barang, sebab tinjauan penulisan skripsi ini dari segi manajemen pemasaran. Oleh karena itu penulis beranggapan bahwa salah satu faktor dari segi "marketing"

yang dapat menunjang penetapan harga yang layak adalah penekanan biaya non-produksi, dengan catatan tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan serta tidak mengahambat jalannya pekerjaan dalam perusahaan. Untuk membantu mencapai tujuan peningkatan penjualan, perlu pula disertai dengan suatu kerja yang lebih efektif dari bagian Pemasaran.



B A B IV

**ANALISA TENTANG MASALAH YANG DIHADAPI OLEH
PERUSAHAAN BESERTA USAHA PEMECAHANNYA**

**1. Penekanan Biaya Non-Produksi Pembantu terhadap Jene-
tapan Harga yang Layak**

Dalam kegiatan suatu perusahaan yang memproduksi suatu barang (manufacturing company) pada dasarnya mempunyai 3 (tiga) fungsi pokok yaitu fungsi produksi, fungsi administrasi dan umum serta fungsi pemasaran. Demikian juga halnya dengan biaya-biaya di dalam perusahaan ini akan terdiri dari tiga kelompok pula yaitu : biaya produksi, biaya administrasi dan umum serta biaya pemasaran. Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi. Sedangkan biaya-biaya lain yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi tetapi mempunyai pengaruh terhadap terbentuknya harga barang disebut biaya non produksi. Biaya administrasi dan umum adalah biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan penyusunan kebijaksanaan dan pengelolaan perusahaan secara keseluruhan; misalnya gaji direksi, gaji pegawai kantor, biaya telepon, sumbangan-sumbangan, biaya rapat dan sebagainya. Adapun biaya-biaya pemasaran adalah bi-

ya yang dikeluarkan dalam usaha memperoleh pesanan (order getting) dan memenuhi pesanan (order filling).

Dalam usaha memperoleh pesanan tersebut perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang bertujuan untuk menarik minat pembeli yaitu misalnya dengan cara mengadakan promosi penjualan, memasang advertensi di surat kabar dan sebagainya. Sedang dalam rangka memenuhi pesannya, perusahaan mengeluarkan biaya-biaya pula yaitu antara lain biaya pengangkutan, biaya asuransi dan sebagainya agar barang sampai ke tangan pembeli dengan sebaik-baiknya.

Jadi pada umumnya harga suatu barang itu terbentuk dari komponen-komponen yang terdiri atas biaya produksi, biaya non produksi dan sejumlah laba yang diinginkan.

Harga merupakan unsur yang sangat penting dalam mempertemukan kebutuhan konsumen terhadap suatu barang tertentu. Dengan perkataan lain harga dapat menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan, sebab dengan penetapan harga yang tinggi perusahaan akan sukar memperoleh konsumen.

Mengingat Pabrik Karet Hugel adalah suatu perusahaan yang memproduksi barang, maka secara garis besar penentuan harga barang juga berdasarkan pada hal-hal seperti yang telah diuraikan di atas.

Pada bab III telah pula disebutkan bahwa penetapan harga yang dijalankan pada perusahaan ini didasarkan atas jumlah biaya produksi, biaya non produksi dan persentase laba tertentu (cost-plus pricing). Hal ini berhubungan de-

ngan sifat pekerjaan yang berdasarkan atas kontrak mengerjakan sesuatu. Oleh karena pembahasan masalah dalam skripsi ini ditinjau dari segi manajemen pemasaran, maka untuk biaya-biaya produksi tidak akan dibahas lebih lanjut.

Dalam analisa ini penulis memusatkan perhatian pada biaya-biaya non produksi, sebab bagaimanapun juga biaya non produksi mempunyai peranan terhadap terbentuknya harga produk yang tentunya membawa pengaruh pula pada penjualannya.

Untuk biaya-biaya non produksi, perusahaan ini membaginya dalam beberapa jenis yaitu biaya kepegawaian, biaya sewa, biaya pemeliharaan, biaya penjualan, biaya penagudangan, biaya pembelian dan biaya penghapusan. Pada tiap-tiap akhir tahun disusun suatu perincian biaya di samping laporan-laporan kekayaan lain seperti laporan rugi/laba dan neraca.

Pada halaman 56 berikut ini disajikan suatu perincian biaya yang dikeluarkan selama 3 (tiga) tahun berturut-turut yaitu tahun 1977, tahun 1978 dan tahun 1979. (tabel 3).

Perincian biaya ini berguna untuk mengadakan penilaian perbandingan antara hasil penjualan, rugi/laba dan biaya-biaya yang telah dikeluarkan selama tiga tahun.

Hasil penjualan selama tahun-tahun tersebut dibandingkan dengan biaya yang telah dikeluarkan dapat digambarkan se-

TABEL 3
PERHITUNGAN BIAYA TAHUN 1977 SAMPAI DENGAN
TAHUN 1979

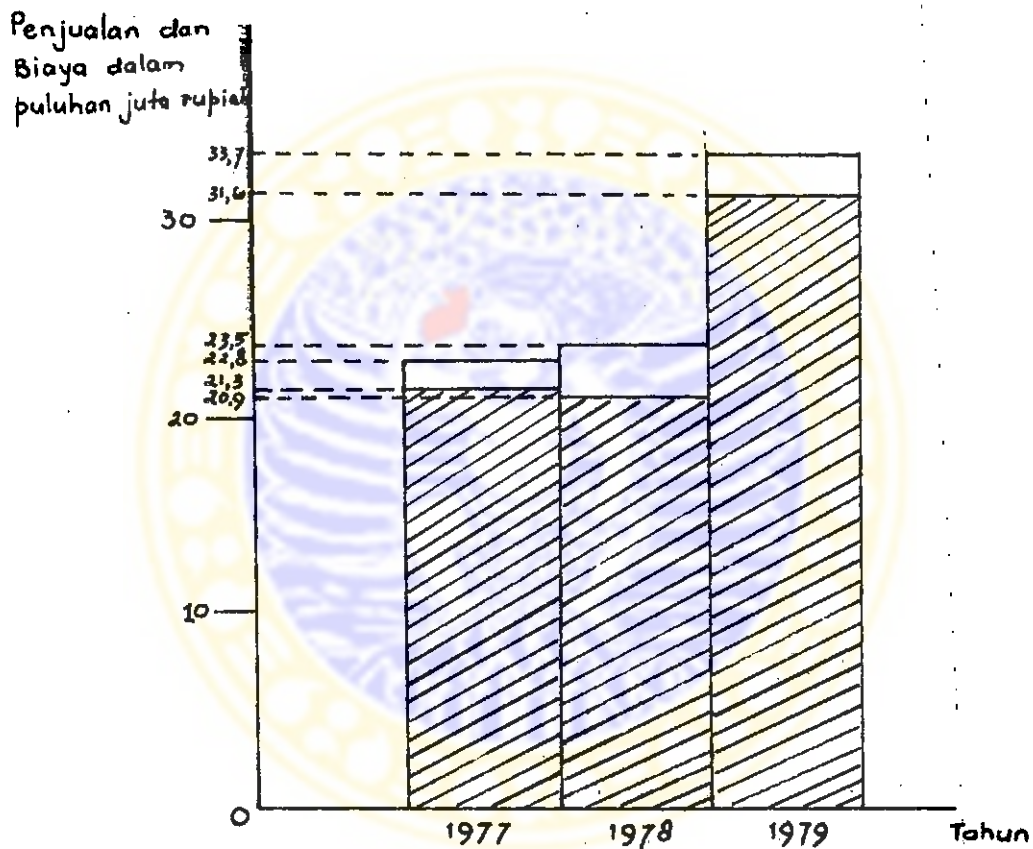
Jenis biaya	Jumlah tahun 1977	Jumlah tahun 1978	Jumlah tahun 1979
Biaya produksi	68.121.510,67	78.147.962,14	120.255.305,16
Biaya non produksi:			
Biaya Kepegawaian	83.426.246,94	82.721.025,22	109.696.820,46
Biaya Umum	25.867.943,78	17.775.921,53	32.217.518,93
Biaya Pereliharaan	10.876.498,06	10.358.422,85	14.476.979,32
Biaya Penjualan	13.398.949,35	11.042.959,08	21.191.097,34
Biaya Pembelian	46.580,--	210.560,--	1.015.180,--
Biaya Penggudangan	2.183.614,10	2.472.136,38	2.872.244,49
Biaya Penghapusan	9.557.223,95	6.502.413,50	14.546.962,58
Jumlah :	213.478.366,85	209.231.400,70	316.272.008,28

Sumber: Pabrik Karet Ngagel Surabaya.

berti pada gambar 5 di bawah ini.

GAMBAR 5

PERBANDINGAN ANTARA HASIL PENJUALAN DENGAN BIAYA TAHUN 1977, TAHUN 1978 DAN TAHUN 1979



Keterangan:  = biaya.

Dari gambar 5 tersebut dapat dilihat bahwa nilai penjualannya cenderung naik; namun jika dibandingkan dengan biaya-biaya yang telah dikeluarkan selama tahun-tahun tersebut ternyata hasilnya belum memuaskan, sebab

meskipun hasil penjualan senantiasa naik tetapi dilain pihak biaya yang telah dikeluarkan juga semakin besar. Akibatnya hal ini berpengaruh pula terhadap laba yang diperoleh perusahaan.

Oleh karena itu jika biaya-biaya yang dikeluarkan ternyata mencapai jumlah yang besar, maka perlu diperkecil biaya-biaya tersebut untuk mencapai keseimbangan antara pendapatan yang diterima dalam arti hasil penjualan dengan biaya-biaya yang telah dikeluarkan selama membuat barang tersebut.

Pada bab II yaitu dasar-dasar teoritis tentang harga telah dikemukakan bahwa salah satu hal yang harus diperhatikan pada waktu menetapkan harga adalah dipilih margin yang terbesar antara biaya total dengan hasil penjualan total. Jadi dengan perkataan lain apabila biaya total dapat lebih diperkecil maka akan diperoleh keuntungan yang lebih besar.

Telah dikemukakan pula pada bab II bahwa penetapan harga jual dalam praktek didasarkan atas dasar biaya, permintaan dan harga jual saingan. Selama ini Pabrik Karet Hoggel memakai dasar biaya di dalam menetapkan harga jual barangnya, khususnya memakai sistem cost-plus pricing.

Secara umum memang hal ini benar, mengingat perusahaan ini memproduksi barangnya berdasarkan atas pesanan (job order). Meskipun dasar penetapan harga jual atas dasar biaya, na-

semua perusahaan tidak dapat semakna menetapkan harga dengan berdasarkan pada seluruh biaya yang telah dikeluarkan untuk membuat barang yang bersangkutan. Bagaimanapun juga ada faktor lain yang ikut berpengaruh terhadap penjualan yaitu harga jual saingan. Jadi pada pokoknya ada dua hal yang harus diperhatikan yaitu biaya yang dikeluarkan dan harga jual saingan.

Dari daftar perincian biaya (Tabel 3) khusus biaya non produksi, dapat dilihat bahwa jumlah biaya Kepegawaian selalu lebih besar daripada biaya-biaya lain. Hal ini mengingatkan bahwa Paksi Korot Nyagal adalah milik Perantara Daerah, yang berarti di satu pihak lebih mengutamakan kepentingan kerja.

Oleh karena pada kenyataannya perusahaan ini diharuskan mengelola dan mengembangkan usahanya dari hasil pendapatan yang diperolehnya sendiri, maka sangatlah berat apabila selalu mengutamakan pemberian kesempatan kerja. Bagaimanapun juga hasil yang diperoleh perusahaan harus dimanfaatkan untuk menjaga kelancaran usaha perusahaan beserta pengembangannya dan sekaligus menjaga kesejahteraan para karyawannya.

Untuk itu setelah membandingkan biaya kepegawaian dengan biaya-biaya lainnya, maka setidaknya-tidaknya akan lebih baik apabila biaya kepegawaian tersebut ditakar agar tidak terlalu besar, dengan catatan bahwa kebutuhan pokok para karyawan tetap terpenuhi. Biaya Kepegawaian terdiri

dari gaji pegawai, upah, lembur, distribusi beras, pakaian kerja, pengobatan, tunjangan hari Raya, uang cuti dan asuransi tenaga kerja (ASTBK).

Selama ini perusahaan selalu memberikan jaminan kesejahteraan para karyawannya yaitu misalnya meliputi pemberian tunjangan beras, pengobatan untuk keluarga seluruhnya ditanggung oleh perusahaan, uang cuti, tunjangan lain-lain dan sebagainya. Dengan demikian hal-hal inilah yang merupakan salah satu faktor penyebab tingginya harga yang ditetapkan.

Pada dasarnya pemberian jaminan kesejahteraan karyawan adalah merupakan tindakan yang baik sekali dan hal ini mendorong karyawan bekerja lebih baik. Namun semua ini ada kalanya tidak dapat dibenarkan apabila dilata pihak kebutuhan bagi usaha perusahaan ternyata masih mengalami hambatan. Hal ini terbukti dengan diperolehnya keterangan bahwa dana untuk menunjang kegiatan penjualan dirasakan sangat terbatas atau boleh dikatakan masih belum memenuhi kebutuhan yang layak; sehingga perusahaan tidak dapat berkembang.

Penghematan biaya kepegawaian ini dapat dijalankan dengan cara mengurangi dana kesejahteraan pegawai dan perlu ditekankan pula bahwa pengurangan ini bukan berarti meniadakan sama sekali, melainkan hanya untuk beberapa hal saja yang perlu diadakan perubahan; seperti misalnya biaya

pengobatan tidak perlu seluruhnya diganti oleh perusahaan, melainkan sebesar 50% atau 75%-nya saja. Tetapi bagi karyawan yang mengalami kecelakaan di dalam pabrik, biasanya tetap harus ditanggung seluruhnya oleh perusahaan. Kemudian yang perlu diubah ialah pemberian hadiah Hari Raya hendaknya disesuaikan dengan pendapatan yang diperoleh perusahaan selama periode yang berjalan. Pemberian-pemberian hadiah berdasarkan peraturan Pemerintah yang berlaku sejak dahulu atau lexis disebut tradisi tersebut untuk keadaan perusahaan seperti sekarang ini sudah tidak sesuai lagi. Selanjutnya dapat juga dicari kemungkinan lain dari biaya non produksi yang akhirnya dapat diperkecil.

Langkah-langkah tersebut di atas berguna untuk mengurangi beban biaya non produksi dan dana yang diperoleh dari pengurangan tersebut dapat digunakan untuk kegiatan lainnya dalam usaha peningkatan penjualan.

Adapun biaya non produksi lain yang perlu ditakan agar tidak terlalu besar jumlahnya adalah biaya Umum. Biaya ini terdiri dari biaya telepon, transport, biaya tamu, biaya administrasi, sumbangan-sumbangan, alat-alat tulis kantor dan sebagainya.

Seperti halnya biaya kepegawaian, biaya Umum ini perlu ditakan pula agar dapat digunakan untuk keperluan lain dalam kegiatan penjualan.

Penekanan biaya non produksi khususnya biaya Kepingawalan dan biaya Umum ini sangat perlu, sebab bagaimanapun juga tujuan suatu perusahaan adalah kelancaran usaha serta pengembangannya. Jadi di samping tujuan jangka pendek, harus diperhatikan pula tujuan jangka panjangnya. Cuna mencapai tujuan tersebut di atas, maka Pabrik Karet Ngagel perlu lebih meningkatkan penjualannya; mengingat bahwa selama ini produksinya masih belum memenuhi kapasitas yang tersedia.

Dengan meningkatnya penjualan, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan yang lebih besar dan dengan demikian perusahaan dapat mempunyai retained earning yang cukup untuk kembali memberi jaminan kesejahteraan para karyawan seperti kebijaksanaan semula.

Jadi pada pokoknya di dalam situasi/keadaan perusahaan yang sedang mengalami hambatan dalam memasarkan barangnya dan salah satu hambatan ini disebabkan karena kurangnya dana untuk kegiatan penjualan, maka masalah ini dapat dipecahkan dengan cara seperti yang telah disebutkan terdahulu. Dengan perkataan lain tindakan tersebut merupakan salah satu jalan pemecahannya.

2. Peranan Saluran dalam Peningkatan Penjualan

Di dalam menetapkan harga barang, kecuali untuk pesanan langsung, maka Pabrik Karet Ngagel memakai sistim

sealed-bid pricing yaitu penetapan harga secara tertutup (rahasia) yang tidak dapat diketahui oleh masing-masing perusahaan yang mengikuti penawaran umum (tender).

Menurut pengalaman yang selama ini diperoleh, perusahaan ini selalu mengalami kesulitan dalam mencapai harga yang lebih rendah dari saingannya. Seperti telah dikemukakan terdahulu bahwa dalam penawaran umum (tender) ini, masing-masing perusahaan tidak dapat mengetahui berapa harga yang ditetapkan oleh saingannya.

Untuk mengatasi hal tersebut, tindakan yang akhir-akhir ini dijalankan oleh Pabrik Karet Hgagel ialah melakukan pendekatan (approach) pada pihak perusahaan yang memberi job sebelum penawaran umum dilaksanakan.

Pendekatan ini dilakukan oleh bagian Penjualan dengan cara mengadakan pertemuan-pertemuan secara informal untuk lebih meyakinkan agar mau memesan barang pada pabrik karet ini. Untuk itu peranan salesman sangat penting di dalam menunjang peningkatan penjualan.

Dengan meninjau data penjualan dan data rugi/laba, maka dapat diketahui bahwa penjualan dan laba perusahaan menunjukkan kenaikan yang lebih baik pada tahun 1979. Tentu saja keadaan seperti ini harus tetap dipertahankan, bahkan lebih dikembangkan. Salah satu faktor yang menyebabkan berhasilnya mencapai kenaikan tersebut adalah mengadakan pendekatan-pendekatan informal yang dalam hal ini dilakukan oleh para salesman. Kegiatan salesman dalam usa-

ha mencari calon konsumen ini diperlukan biaya yang cukup besar, yaitu untuk mengadakan pertemuan-pertemuan informal dengan calon konsumen. Menyang hal ini sangat tergantung pada personil masing-masing salesman dan seorang salesman harus sadar akan tugas-tugasnya yaitu antara lain mengenalisa pasar, menentukan calon konsumen, mempertahankan langganannya, memberikan pelayanan dan lain sebagainya. Para salesman ini dapat pula membantu menajejeren dengan memberikan informasi misalny tentang kemungkinan penjualan kredit dan tentang sikap konsumen; dan kemudian para salesman ini mengemukakan pendapatnya dari riset yang telah dilakukan.

Cara pendekatan seperti yang telah disebutkan di atas ternyata membawa hasil yang memuaskan; terbukti adanya peningkatan penjualan.

Oleh karena itu dengan mengadakan cara pendekatan seperti tersebut di atas memang perlu dan dapat dibenarkan, sebab untuk menghadapi para saingan dalam mengikuti penawaran umum lebih sukar jika dibandingkan dengan menghadapi saingan di pasar yang besar. Untuk itu bagian Penjualan haruslah senantiasa giat bekerja agar tetap memperoleh keberhasilan dalam mengikuti penawaran umum.

Diperoleh keterangan dari bagian Penjualan bahwa saat ini Pabrik Karet Ngagel mempunyai 4 (empat) orang salesman dan mereka ini mempunyai tugas mengaambung perusahaan-perusahaan atau proyek-proyek yang sekiranya membutuhkan

barang karet.

Jadi keberhasilan penjualan pada pabrik karet ini praktis terletak di tangan para salesman yang dalam hal ini harus mampu mengadakan pendekatan-pendekatan informal demi memperoleh pesanan/konsumen.

Di pihak lain terdapat suatu hambatan dalam kegiatan penjualan, yaitu dengan adanya dana yang terbatas untuk melakukan kegiatan tersebut.

Jika dibandingkan antara jumlah tenaga salesman yang ada dengan besarnya perusahaan milik Pemerintah Daerah ini, maka dirasakan masih kurang memadai. Oleh karena itu perlu kiranya diadakan penambahan tenaga salesman dan tentu saja dengan adanya penambahan tenaga ini dibutuhkan dana yang cukup memadai, sebab para salesman tersebut tidak hanya bertugas di daerah tertentu saja misalnya di Jawa Timur saja, melainkan meluas sampai ke seluruh pulau Jawa, bahkan sampai pula ke luar Jawa.

Seperti telah dikemukakan terdahulu bahwa dana untuk ini bisa diperoleh dengan cara menekan biaya non produksi; dengan catatan penekanan biaya ini sampai pada batas-batas yang sesuai. Bagaimanapun juga semua ini demi memperoleh konsumen sebanyak mungkin.

3. Promosi dan Kualitas Barang yang Baik ikut Menunjang Peningkatan Penjualan

Suatu perusahaan tidak dapat dengan mudah menetapkan

kan harga barangnya tanpa memperhatikan masalah kualitas daripada barang yang bersangkutan dan kegiatan lain yang berhubungan dengan pemasarannya.

Apabila suatu perusahaan menetapkan harga barangnya lebih tinggi daripada harga barang saingan, maka hal ini harus diimbangi dengan memberikan kelebihan tersendiri, yaitu misalnya kualitas barang lebih bagus, pembungkusan yang lebih azen dan menarik atau pemberian pelayanan purna jual yang memuaskan dan sebagainya.

Cuma melengkapai analisa masalah dalam skripsi ini, maka ada baiknya apabila disinggung pula tentang masalah promosi dan kualitas barang. Bagaimanapun juga kedua hal tersebut sangat penting peransannya dalam meningkatkan penjualan.

Kegiatan promosi pada pabrik Karet Hgagal selama ini boleh dikatakan jarang sekali dilakukan, bahkan akhir-akhir ini sama sekali tidak mengadakan kegiatan tersebut. Promosi sangat kurang diperhatikan, sebab menurut pendapat pihak perusahaan, hal ini tidak perlu diadakan karena sifat produksinya adalah job order system. Kalaupun misalnya perlu diadakan kegiatan promosi, perusahaan tidak mempunyai dana yang cukup untuk kegiatan tersebut.

Adapun promosi yang selama ini diadakan adalah dengan cara mengikuti pameran industri dan mencetak brosur-brosur bergambar.

Brosur-brosur ini hanya terbatas diedarkan pada para leng-

geman saja. Kegiatan promosi seperti ini ternyata masih belum bisa diharapkan hasilnya.

Reskipun Fabrik Karet Ngagel merupakan suatu perusahaan job order, namun sangat perlu untuk mengadakan promosi. Promosi ini sangat berguna agar supaya perusahaan industri ini lebih dikenal oleh para calon konsumennya. Mengedarkan brosur adalah salah satu tindakan yang baik, tetapi ternyata dapat dirasakan bahwa hal tersebut tidak begitu membawa hasil. Banyak sekali brosur yang menumpuk di dalam tempat penyimpanan; padahal sebenarnya brosur tersebut sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan perusahaan yang tidak lagi memproduksi barang-barang tertentu seperti misalnya rice bulling roll yang dahulu pernah dibuat secara mass production. Rice bulling roll sekarang sudah tidak diproduksi lagi karena barang tersebut dipasarkan secara umum di pasaran dan harus bersaing dengan rice bulling roll buatan luar negeri antara lain Taiwan dan Jepang. Barang-barang buatan luar negeri tersebut ternyata mampu menguasai pasaran dan menurut penelitian ternyata dengan kualitas yang sama, maka harga rice bulling roll buatan Fabrik Karet Ngagel lebih tinggi daripada harga rice bulling roll buatan luar negeri. Oleh karena itu apabila rice bulling roll buatan Fabrik Karet Ngagel dipasarkan secara bebas di pasaran maka jelas akan kalah dalam bersaing dengan barang buatan luar negeri. Maka dari itu di-

putuskan untuk tidak lagi memproduksi rice bulling roll. Demikian tadi sedikit gambaran tentang produk yang tidak diproduksi lagi dan dengan demikian kegiatan produksi Pabrik Karet Ngagel sampai saat ini hanya berdasarkan pesanan saja.

Kembali pada masalah promosi, maka sebaiknya kegiatan ini lebih ditingkatkan lagi yaitu di samping mencetak brosur-brosur baru yang lebih sesuai dengan keadaan sekarang, juga Pabrik Karet Ngagel perlu mengikuti secara aktif pameran-pameran industri yang diadakan di Jawa Timur bahkan kalau mungkin mengikuti pameran industri yang sering diadakan di Jakarta. Langkah lain dapat pula dengan cara memasang papan-papan reklame di sepanjang jalan raya antar kota. Dengan demikian barang-barang karet buatan Pabrik Karet Ngagel akan lebih dikenal oleh pihak-pihak yang membutuhkannya. Dalam hal ini bagian Penjualan hendaknya menyusun rencana-rencana yang lebih baik dalam rangka melaksanakan tugasnya. Bagaimanapun juga perlu disadari bahwa di Indonesia ini banyak terdapat perusahaan yang memproduksi barang-barang karet, baik perusahaan milik Pemerintah maupun milik swasta seperti misalnya INKABA (Industri Karet Bandung), PIKAN (Perusahaan Industri Karet Negara) di Bandung, INOI yaitu perusahaan patungan Indonesia dan Jepang di Bogor, pabrik karet "Patna" di Semarang dan masih banyak lagi perusahaan-perusahaan milik swasta lainnya. Dengan demikian Pabrik Karet Ngagel dituntut untuk lebih

giat berusaha dalam menghadapi para saingannya dan tetap menjaga agar senantiasa terjadi pengulangan pembelian dari pelanggan tetap yang selama ini selalu mempercayakan pesannya pada Pabrik Karet Ngagel.

Pada hakikatnya produsen berusaha membedakan barang hasil produksinya dengan hasil produk saingan dalam bidang harga, merk dan kualitas.

Mengonai masalah penetapan harga sudah dijelaskan pada uraian/pembahasan terdahulu dan tentang merk barang pada dasarnya setiap produk/barang mempunyai merk tersendiri. Merk ini dicantumkan dengan tujuan memberi identitas terhadap suatu barang untuk membedakan dari barang yang sama tetapi berbeda produsennya. Merk juga digunakan untuk menjamin mutu/kualitas barang.

Pabrik Karet Ngagel tidak pernah memberi merk pada barang-barang hasil produksinya, dengan alasan bahwa barang-barang yang diproduksi tersebut berdasarkan atas pesanan dan bukan dipasarkan secara bebas di pasaran. Untuk masalah merk ini, penulis tidak akan menyinggung lebih jauh lagi, sebab yang banyak berkaitan dengan kebijaksanaan penetapan harga adalah justru segi kualitas barang.

Suatu perusahaan tidak dapat dengan mudah menetapkan harga barangnya tanpa melihat sampai di mana kualitas barang yang mampu dihasilkan. Nilainya saja menetapkan

harga barang yang tinggi, maka sebagai imbangannya harus disertai dengan kualitas yang baik.

Pengertian kualitas dapat dibagi menjadi 2 (dua) arti yaitu pengertian dalam arti sempit dan dalam arti luas. Dalam arti sempit kualitas dibedakan antara sifat fisik langsung dan sifat tidak langsung.

Sifat fisik langsung adalah sifat pada umumnya yang terdapat pada tiap-tiap produk yaitu bentuk, ukuran, berat, warna dan sifat khususnya antara lain bau, kecepatan, daya tahan panas dan sebagainya. Sedangkan sifat tidak langsung misalnya kegunaan pakai, keawetan dan sebagainya.

Dalam arti luas pengertian kualitas barang meliputi antara lain waktu pengiriman (delivery time), pengepakan/kenamanan dan pelayanan purna jual (after sales service).

Kesemuanya itu sangat menentukan terhadap penetapan harga. Dengan kualitas yang memadai, maka diharapkan dapat mempertahankan langganan yang telah ada.

Pabrik Karet Hgagal selalu berusaha untuk membuat barang dengan kualitas yang sebaik mungkin; namun di lain pihak ada juga hambatanya yaitu apabila perusahaan ini membuat barang dengan kualitas yang baik maka harga akan menjadi tinggi. Seperti telah dikemukakan terdahulu pada bab III; ukuran tinggi rendahnya harga yang ditetapkan ini dapat dilihat pada setiap mengikuti penawaran umum, Pabrik Karet Hgagal sering mengalami kegagalan untuk men-

peroleh order.

Mengenai soal perbaikan kualitas barang, Patrik Karet Ngagel menyerahkan tugas ini pada tenaga ahli yang tamat dari Institut Teknologi Bandung. Sejauh ini memang harus selalu dipikirkan bagaimana sebaiknya usaha-usaha yang perlu dijalankan agar kelancaran usaha tetap terjamin, bahkan kemungkinan pengembangannya. Tetapi untuk tahap jangka pendek sekarang ini yang terpenting adalah tetap terjaminnya kelancaran usaha perusahaan; mengingat akhir-akhir ini Pabrik Karet Ngagel mempunyai banyak saingan terutama perusahaan-perusahaan milik swasta yang semakin menguasai pasaran.

Jadi suatu penetapan harga barang harus disertai dengan kualitas yang memadai, sebab tanpaimbangan yang baik tidak akan diperoleh hasil yang memuaskan.

B A B V

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berpangkal dari uraian-uraian yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, maka dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Mengingat selama ini harga jual yang ditetapkan dalam hal mengikuti tender ternyata lebih tinggi dari harga jual saingan, maka sangatlah sukar bagi Pabrik Karet Ngagel untuk memperoleh peningkatan volume penjualan. Oleh karena itu dengan cara menekan biaya non produksi khususnya biaya Kepegawaian dan biaya Umum akan dapat membantu menentukan harga jual yang layak.
2. Faktor penting yang menyebabkan penetapan harga yang tinggi adalah besarnya biaya non produksi. Biaya ini terdiri dari biaya Kepegawaian, biaya Umum, biaya Pemeliharaan, biaya Penjualan, biaya Pembelian, biaya Pengangkutan dan biaya Penghapusan.
3. Pabrik Karet Ngagel adalah milik Pemerintah Daerah; dengan demikian di satu pihak perusahaan tersebut dituntut untuk lebih mengutamakan kesempatan kerja

(padat karya).

Harus pada kenyataannya perusahaan tersebut harus dapat berusaha sendiri dalam upaya memperoleh hasil demi kelancaran usaha serta pengembangannya.

4. Perusahaan senantiasa memberikan jaminan sosial antara lain penggantian seluruh biaya pengobatan karyawan beserta keluarganya, memberi tunjangan beras dan gula, memberi uang cuti dan memberi hadiah Hari Raya. Pemberian jaminan sosial tersebut menyebabkan besarnya biaya kepegawaian dan dengan demikian menaikkan akibat pada penetapan harga jual yang tinggi.
5. Biaya Umum yang selama ini dikeluarkan dirasakan masih terlalu besar. Adapun yang termasuk dalam biaya Umum ini adalah biaya telepon, biaya transport, biaya sewa, biaya administrasi, sumbangan-sumbangan, alat-alat tulis kantor dan sebagainya.
6. Untuk melakukan kegiatan penjualan tidak tersedia dana yang cukup, sehingga hal ini juga menyebabkan sulitnya memperoleh langganan.
7. Oleh karena Pabrik Karet Ngagel memproduksi barang berdasarkan atas pesanan (job order system), maka dalam hal mencari konsumen, perusahaan ini menggunakan tenaga salesman dan para salesman ini bertugas ke seluruh daerah di Indonesia ini. Dengan de-

nikian diperlukan dana yang cukup guna melakukan kegiatan ini.

8. Kegiatan promosi selama ini dirasakan masih sangat kurang membawa hasil. Kegiatan ini hanya terbatas dengan mencetak brosur-brosur yang didedahkan pada calon langganan dan sekali waktu ikut pula ambil bagian dalam pameran-pameran industri. Keterbatasan melakukan kegiatan promosi ini juga disebabkan karena dana yang tersedia sangat terbatas.
9. Brosur-brosur yang didedahkan sekarang ini sudah tidak sesuai lagi, sebab barang-barang hasil produksi yang tercantum dalam brosur tersebut sekarang ini ada yang tidak diproduksi lagi.
10. Mengingat pada soal kualitas barang, maka selama ini kualitas barang yang dihasilkan Fabrik Karet Ngagel dapat dikatakan baik. Namun jika dibandingkan dengan barang-barang karet buatan perusahaan saingan, maka dengan kualitas yang sama ternyata harga barang saingan dapat lebih rendah daripada harga barang buatan Fabrik Karet Ngagel. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa antara harga yang ditetapkan dengan kualitas barangnya masih belum seimbang.

2. Saran

Sebelum mengakhiri tulisan dalam skripsi ini, penulis akan mencoba memberikan saran yang kemungkinan dapat berguna bagi perbaikan manajemen perusahaan terutama bidang manajemen pemasaran.

1. Sebagai suatu perusahaan besar yang telah berdiri sejak tahun 1920, maka Pabrik Karet Ngagol dapat digolongkan sebagai perusahaan yang cukup tua umurnya. Dengan keadaan yang semakin tua tersebut ternyata kebijaksanaan penetapan harga barang masih belum membawa hasil yang memuaskan. Oleh karena itu selain usaha penekanan biaya non produksi dalam pemecahan masalah, maka juga perlu kiranya meninjau kembali keputusan penetapan laba minimum. Laba minimum yang selama ini ditetapkan adalah 25% dari harga pokok. Hal ini sebenarnya kurang tepat, sebab masing-masing barang yang diproduksi mempunyai tingkat kegunaan tersendiri. Penulis berpendapat bahwa sebaiknya untuk barang yang saingannya sedikit boleh ditentukan laba di atas 25% dan sebaliknya untuk barang yang mempunyai banyak saingan hendaknya ditentukan laba di bawah 25%, sehingga meskipun laba yang diperoleh sedikit, tetapi dapat menarik lebih banyak konsumen.

2. Meskipun status perusahaan adalah milik Pemerintah

Daerah, Pabrik Karet Ngagel sebaiknya lebih bersifat profit motive. Hal ini bertujuan agar supaya perusahaan tetap terjalin kelancaran usahanya dan pengembangannya.

3. Dengan menekan biaya-biaya non produksi yang bertujuan memperoleh penetapan harga yang layak, maka dapat diharapkan akan adanya peningkatan volume penjualan. Jika telah diperoleh peningkatan tersebut, maka hendaknya perusahaan lebih memperhatikan pengadaan "retained earnings". Hal ini sangat berguna bagi perkembangan usaha perusahaan.
4. Berkaitan dengan usaha menghofapi para pembeli, Pabrik Karet Ngagel sebaiknya lebih meningkatkan kegiatan promosinya, sebab dengan demikian akan dapat lebih dikenal oleh para calon konsumen sekaligus menyakinkan bahwa perusahaannya mampu membuat bermacam-macam barang karet sesuai dengan kebutuhan konsumen.
5. Brosur-brosur yang sekarang ada sudah tidak sesuai lagi; oleh karena itu perlu untuk membuat brosur-brosur baru yang sesuai dengan keadaan perusahaan sekarang ini.
6. Pabrik Karet Ngagel hendaknya lebih aktif dalam hal mengikuti pameran-pameran industri. Hal ini berguna untuk menarik konsumen lebih banyak.

7. Dalam menunjang peningkatan penjualan dibutuhkan tenaga-tenaga salessan yang betul-betul bermutu. Oleh sebab itu hendaknya para salessan perlu diberi tambahan pengetahuan misalnya dengan cara memberi latihan/training atau memberi perlengkapan buku-buku tentang cara kerja yang baik.

Penelitian sekedar saran yang dapat dikemukakan oleh penulis dalam rangka ikut memecahkan masalah yang sedang dihadapi oleh Pabrik Karet Ngagel. Semoga saran ini dapat bermanfaat bagi Pabrik Karet Ngagel khususnya dan perusahaan industri daerah lain pada umumnya.

· DAP^TAR BUKU

Danu Swastha DH., Politik Harga dalam Pemasaran, Penerbit
Kampus, Yogyakarta, 1979.

Carran, James H., and Kenneth P.Uhl, Philip and Doness's
Marketing Principles and Methods, Seventh edition, Ir-
win Book Company, Malaysia, 1973.

Kotler, Philip, Marketing Management, Third Edition, Pren-
tice-Hall of India, New Delhi, 1978.

Nickels, William G., Marketing Principles, Prentice-Hall,
Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1978.

Radiosunu, Management Pemasaran, Penerbit Fakultas Ekono-
mi Universitas Cajah Mada, Yogyakarta, 1979.

_____., Politik Pemasaran, Penerbit Fakultas Ekonomi
Universitas Cajah Mada, Yogyakarta, 1979.

