

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

A.1. Sejarah Perusahaan

PT. Karya Niaga Bersama merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri rokok. Pada awal berdirinya, yaitu tahun 1950-an perusahaan ini bernama PT. Grendel, yang didirikan di atas tanah seluas kurang lebih 1,6 Ha di Jl. Letnan Jenderal S. Parman no. 64-66 Malang. Dari tahun ke tahun perusahaan mengalami perkembangan dan sejak tanggal 4 Juli 1978, PT. Grendel diubah namanya menjadi PT. Karya Niaga Bersama dengan Akte Notaris Tn. Eko Handoko Widjojo No. 12 Tanggal 14 Juli 1978. Bentuk badan hukum perusahaan yaitu Perseroan Terbatas.

Pada tahun 1990 PT. Karya Niaga Bersama mengadakan penggantian pengurus dan mengubah system manajemen yang saat itu dirasa kinerjanya kurang baik. Sistem manajemen yang diterapkan pada perusahaan diberi nama Sistem Manajemen Surya. Di bawah ini ijin yang telah didapatkan selama perusahaan berdiri :

- 1) Ijin tempat usaha dari Walikota Malang No. 530.08/910/428.113/1994.
- 2) Ijin Usaha Tetap dari Menteri Perindustrian No. 181/13/SIUP/IX/1998.
- 3) Tanda terdaftar perusahaan yang diperbarui setiap lima tahun sekali di Departemen Perdagangan Kotamadya Malang No. 13081300024 tanggal 15 Maret 2001 sampai Maret 2006.
- 4) Surat ijin perusahaan No. 01383 tertanggal 8 Juni 1995 dan No. F 0707.1.3.0068 tanggal 2 April 1997.
- 5) Sertifikat Jamsostek No. 79 AM0015 Januari 1979.

Sejak tanggal 25 April 1998, PT. Karya Niaga Bersama menempati lahan atau pabrik baru di Jalan Terusan Batubara No.27-29 Kelurahan Pandanwangi, Kecamatan Blimbing, Kotamadya Malang. Luas lahan yang ditempati tersebut sekitar 8,4 Ha. Selain meningkatkan mutu dan kualitas produksi, PT. Karya Niaga Bersama pindah ke lokasi yang baru karena beberapa alasan, yaitu :

- 1) Di lokasi terdahulu, perusahaan dekat dengan perumahan penduduk dan kemungkinan besar akan mengganggu penduduk setempat.
- 2) Tidak dapat mengembangkan usaha karena luas bangunan terbatas dan proses produksinya tidak lancar, karena terletak di tengah kota.
- 3) Lokasi terletak di kawasan industri menurut tata letak kota.

A.2. Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang hendak dicapai. Dengan adanya tujuan yang sudah dirumuskan secara jelas, perusahaan nantinya akan dapat mengadakan evaluasi terhadap keberhasilan rencana kerja yang telah dibuat. Dengan demikian kejelasan dari tujuan suatu organisasi adalah sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Adapun tujuan dari PT. Karya Niaga Bersama adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan Ekonomis PT. Karya Niaga Bersama
 - a. Tujuan Jangka Pendek
 - Mencapai target produksi yang telah ditetapkan.
 - Meningkatkan omset perusahaan yang didukung adanya mutu, harga, pelayanan, promosi, distribusi, loyalitas salesman dan pelanggan dalam rangka mencapai profit maksimum.
 - Kemampuan memenuhi kewajiban financial untuk mencapai perkembangan dan pertumbuhan perusahaan.
 - b. Tujuan Jangka Panjang
 - Penelitian, perkembangan serta modifikasi produksi dalam bidang mutu untuk meningkatkan keuntungan dan kemakmuran.
 - Pengembangan latihan, profesionalisme dan kaderisasi sumberdaya manusia untuk meningkatkan perkembangan dan pertumbuhan.
- 2) Tujuan Non Ekonomis
 - a. Mengadakan perluasan perusahaann, penambahan alat-alat produksi dan lain sebagainya.
 - b. Menuju perusahaan nasional maupun internasional yang tangguh dalam pemasaran produksi dengan kualitas yang baik.

A.3. Struktur Organisasi

Untuk mencapai tujuan dan menciptakan hubungan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan, maka suatu organisasi memerlukan struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan kerangka kerja yang menunjukkan hubungan antar bagian, tugas dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi suatu perusahaan akan berpengaruh pada kelancaran aktivitas usaha dan perkembangan usaha perusahaan secara keseluruhan.

Dilihat dari struktur organisasinya, dapat diketahui bahwa PT. Karya Niaga Bersama bentuk organisasinya adalah organisasi lini atau garis dimana setiap kepala departemen harus bertanggung jawab kepada direktur perusahaan. Dalam lampiran 1 disajikan bagan struktur organisasi PT. Karya Niaga Bersama.

Berikut ini diuraikan secara garis besar tentang jabatan yang diterapkan dalam kegiatan operasional PT. Karya Niaga Bersama dan hanya akan menerangkan bagian-bagian yang pokok dalam perusahaan. Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jenjang atau bagian yaitu sebagai berikut :

1) Komisaris.

Mengawasi kinerja Presiden Direktur dan memberikan laporan atas hasil kinerja kepada pemilik (*owner*).

Melaksanakan pembinaan, pengawasan dan pengadaan rapat koordinasi dengan dewan direksi.

2) Presiden Direktur.

Membimbing dan memberikan pengarahan atau petunjuk kepada bawahannya, dan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh direktur dan manager departemen yang ada di perusahaan. Presiden Direktur bertanggung jawab kepada Komisaris.

3) Direktur.

Membantu Presiden Direktur dalam menentukan dan melaksanakan tugas harian. Direktur bertanggung jawab kepada Presiden Direktur dan Komisaris.

4) Departemen Umum dan Personalia.

a. Bagian Umum

- Mengatur tentang hukum dan perjanjian yang berhubungan dengan pihak ekstern (pemerintah dan instansi swasta), surat dan dokumen perusahaan.
- Bertanggung jawab atas biaya-biaya administrasi dan personalia.
- Mengadakan program perekrutan dan training bagi tenaga kerja baru.

b. Bagian Personalia

Mengatur, mengawasi dan merencanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia termasuk menyeleksi jenis pelatihan atau pengembangan dan menyeleksi karyawan yang memiliki potensi untuk diikutsertakan dalam pelatihan dan pengembangan.

Kepala Departemen Umum dan Personalia bertanggung jawab langsung kepada Direktur.

5) Departemen Akuntansi dan Keuangan

a. Bagian Keuangan

- Mengatur pemasukan dan pengeluaran kas agar terjadi keseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran perusahaan.
- Menjaga dan mengawasi likuidasi perusahaan, terutama mengawasi posisi kas dan bank yang merupakan laporan harian.
- Bertanggung jawab atas keuangan perusahaan, melakukan pembayaran gaji karyawan dan membuat laporan keuangan secara periodik.

b. Bagian Akuntansi

Merencanakan pembelanjaan operasi perusahaan dan mengatur biaya-biaya dari target yang telah direncanakan untuk mendapatkan biaya yang paling minimum dari seluruh biaya produksi.

Kepala Departemen Akuntansi dan Keuangan bertanggung jawab kepada Direktur.

6) Departemen Pengadaan.

a. Bagian Pembelian.

Mengadakan pembelian bahan baku dan melakukan koordinasi dalam menentukan jumlah bahan baku yang akan digunakan dalam suatu periode pembukuan yang teratur.

b. Bagian Gudang.

- Mengatur keluar masuk bahan-bahan kebutuhan produksi.
- Mengadakan perhitungan mengenai stok dan pemesanan kembali bahan-bahan produksi.
- Mengawasi kualitas dan kuantitas bahan-bahan produksi.

Kepala Departemen Pengadaan bertanggung jawab kepada Direktur.

7) Departemen Produksi.

Terdiri dari tiga bagian, yaitu : bagian gudang atau stok bahan untuk produksi, bagian SKT (Sigaret Kretek Tangan) dan bagian SKM (Sigaret Kretek Mesin). Secara umum tugas departemen ini adalah :

- a. Mengadakan pemeriksaan dan pengendalian terhadap bahan material dalam proses produksi dan jalannya proses produksi.
- b. Mengadakan penyesuaian desain produk dan standarisasi kualitas dengan kondisi mesin pabrik.

Kepala Departemen Produksi bertanggung jawab kepada Direktur.

8) Departemen Pengolahan

- a. Melakukan pengawasan bahan baku dan barang jadi yang ada di gudang.
- b. Melakukan pengawasan pemilihan dan pencampuran tembakau, cengkeh dan saus untuk selanjutnya diproses lebih lanjut.

Kepala Departemen Pengolahan bertanggung jawab kepada Direktur.

9) Departemen Teknik

Bertanggung jawab terhadap kelancaran penggunaan mesin-mesin perusahaan, tidak menutup kemungkinan juga kelancaran fasilitas perusahaan, sehingga kegiatan atau aktivitas tidak terganggu.

Kepala Departemen Teknik bertanggung jawab kepada Direktur.

10) Departemen Pemasaran

Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang berkaitan dengan pemasaran produk perusahaan, antara lain: memperluas pasar, promosi dan mengatur saluran distribusi seefektif mungkin.

Kepala Departemen Pemasaran bertanggung jawab kepada Direktur.

A.4. Sumber Daya Manusia

A.4.1. Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang utama untuk menunjang aktivitas-aktivitas perusahaan di berbagai segi, guna tercapainya tujuan perusahaan. Pada PT. Karya Niaga Bersama tenaga kerjanya di bagi menjadi dua golongan, yaitu tenaga kerja tetap dan tenaga kerja borongan. Menurut kompensasi yang diberikan, penggolongan tenaga kerja pada PT. Karya Niaga Bersama dijelaskan sebagai berikut :

1) Tenaga Kerja Tetap

Yang tergolong tenaga kerja tetap adalah tenaga kerja yang dipekerjakan secara tetap dan mendapat gaji tetap tiap bulannya. Tenaga kerja tetap menerima kompensasi berupa gaji yang dibayarkan setiap bulan dan ada juga yang menerima upah harian, tetapi pembayarannya dilakukan tiap minggu. Jika diperlukan kerja yang melebihi jam kerja seharusnya, maka akan menerima upah lembur sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2) Tenaga Kerja Borongan

Yang tergolong tenaga kerja borongan adalah yang mendapat upah berdasarkan jumlah hasil pekerjaan yang diperoleh. Tenaga kerja ini menerima kompensasi atau upah tiap minggu sesuai dengan jumlah batang rokok yang dihasilkan atau diproduksi.

Jumlah tenaga kerja yang ada pada PT. Karya Niaga Bersama dari tahun 2004 – 2006 dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6
Data Jumlah Tenaga Kerja PT. Karya Niaga Bersama Tahun 2004-2006
Berdasarkan Pendidikan

Keterangan	Tahun					
	2004		2005		2006	
Pendidikan	T(org)	B(org)	T(org)	B(org)	T(org)	B(org)
a. Tamat SD	319	500	306	513	300	485
b. Tamat SMP	158		155		153	
c. Tamat SMA	170		169		169	
d. Diploma	8		8		9	
e. S1, S2, S3	24		24		27	
Jumlah	679	500	662	513	658	485

Sumber : PT. Karya Niaga Bersama

Keterangan :

T = Tetap

B = Borongan

Org = Orang

Tabel 7
Data Jumlah Tenaga Kerja PT. Karya Niaga Bersama Tahun 2004-2006
Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Tahun		
	2004 (orang)	2005 (orang)	2006 (orang)
a. Komisaris	2	1	1
b. Presiden Direktur	1	1	1
c. Direktur	1	1	1
d. Departemen Umum dan Personalia	123	128	132
e. Departemen Akuntansi dan Keuangan	19	18	17
f. Departemen Pengadaan	36	37	38
g. Departemen Pengolahan	28	27	27
h. Departemen Produksi	930	920	881
i. Departemen Teknik	38	41	44
Jumlah	1179	1175	1143

Sumber : PT. Karya Niaga Bersama

A.4.2. Hari dan Jam Kerja

Hari kerja pada PT. Karya Niaga Bersama yaitu hari Senin sampai Sabtu, sedangkan untuk hari Minggu dan hari besar tenaga kerja diliburkan. Kebijakan mengenai jam kerja pada PT. Karya Niaga Bersama ditetapkan sebagai berikut :

1) Untuk tenaga kerja shift

	Jam Kerja	Istirahat
Shift I	06.00 - 14.00 WIB	10.00 - 11.00 WIB
Shift II	14.00 - 22.00 WIB	18.00 - 19.00 WIB
Shift III	22.00 - 06.00 WIB	02.00 - 03.00 WIB

2) Untuk tenaga kerja non shift

Senin – Jumat	08.00 – 16.00 WIB	12.00 - 13.00 WIB
Sabtu	08.00 - 13.00 WIB	

Disamping pemberian gaji atau upah, untuk membangkitkan semangat kerja dan kesejahteraan tenaga kerja dalam bekerja diberikan pula beberapa fasilitas dan tunjangan. Adapun berbagai fasilitas penunjang yang diberikan kepada tenaga kerja diantaranya :

- 1) Upah lembur bagi tenaga kerja yang bekerja melebihi jam kerja seharusnya.
- 2) Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan setiap tahun.
- 3) Fasilitas poliklinik maupun biaya pengobatan ke dokter.
- 4) Fasilitas koperasi untuk semua tenaga kerja.
- 5) Semua tenaga kerja diberi minum gratis selama istirahat pada jam kerja.
- 6) Semua tenaga kerja diikutkan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK).

A.5. Produksi

A.5.1. Jenis Produksi

PT. Karya Niaga Bersama mempunyai dua jenis produksi rokok, yaitu dengan memanfaatkan teknologi mesin dan keahlian tangan manusia. Kedua jenis tersebut sangat berperan dalam memajukan perusahaan untuk mendapat keuntungan yang lebih baik. Jenis produksi tersebut adalah Sigaret Kretek Tangan (SKT) dan Sigaret Kretek Mesin (SKM). Adapun jenis-jenis rokok yang diproduksi PT. Karya Niaga Bersama dari tahun 2004-2006 dapat dilihat pada tabel 7.

Masing-masing jenis rokok yang diproduksi kemasan yang siap dipasarkan sudah dalam bentuk ball yang dibungkus karton. Di bawah ini dijelaskan untuk masing-masing jenis rokok :

Rokok isi 10 : 1 ball = 20 press 1 press = 20 pak

Rokok isi 12 : 1 ball = 20 press 1 press = 20 pak

Rokok isi 16 : 1 ball = 20 press 1 press = 20 pak

Tabel 8
Jenis Produksi Rokok PT. Karya Niaga Bersama Tahun 2004-2006
(dalam ball)

Jenis Produksi		Tahun		
		2004	2005	2006
Sigaret Kretek Tangan				
1.	Anda 10	79.000	85.800	65.250
2.	Anda 12	40.000	50.000	35.050
3.	Jaya 10	4.750	8.250	6.150
4.	Jaya 12	3.000	6.900	5.200
5.	Ombak Biru 10	12.900	15.350	12.100
6.	Ombak Biru 12	-	-	200
7.	Ombak Merah 10	7.850	12.900	11.100
8.	Ombak Merah 12	-	-	200
9.	Grendel Istimewa	25.000	47.750	32.150
Jumlah		172.500	226.950	167.300
Sigaret Kretek Mesin (SKM)				
1.	Filter Internasional Biru 12	493.500	324.250	303.100
2.	Filter Internasional Biru 16	95.000	83.250	69.200
3.	Filter Internasional Spesial 12	329.000	230.150	278.100
4.	Filter Internasional Spesial 16	85.000	80.400	70.050
5.	Filter Utama 12	-	2.500	4.950
6.	Filter Utama 16	-	2.500	7.300
Jumlah		1.002.500	723.050	732.700
Total Produksi		1.175.000	950.000	900.000

Sumber : PT. Karya Niaga Bersama

A.5.2. Bahan yang digunakan

Dalam melaksanakan produksinya, tembakau, cengkeh, dan saus merupakan bahan mentah atau bahan baku utama. Adapun bahan baku utama yang digunakan tersebut diperoleh dari daerah penghasil tembakau dan cengkeh yang tergolong bagus, yaitu dari daerah: Jember, Bojonegoro, Madura, Kedu, dan Temanggung. Sedangkan untuk bahan pembantu dalam produksi rokok terdiri dari:

- 1) Kertas Ambri, yaitu kertas yang digunakan untuk membungkus tembakau yang sudah dicampur dengan cengkeh dan saus. Pada kertas ini terdapat merk dan logo rokok.
- 2) Kertas Tiping, yaitu kertas berwarna coklat untuk membungkus rokok bagian filter.
- 3) Filter Rokok, semacam busa yang digunakan sebagai filter atau penyaring dalam rokok.
- 4) Kertas Etiket, yaitu kertas yang digunakan untuk membungkus rokok dalam bentuk pak.
- 5) Kertas Bandrol atau Pita Cukai, yaitu kertas pita cukai yang harus ditempelkan pada setiap bungkus rokok sebagai bukti bahwa produk telah dilunasi kewajiban bea cukainya.
- 6) Kertas Kaca atau OPP, yaitu kertas yang digunakan untuk membungkus rokok sebelum dipak (OPP inner) dan untuk membungkus rokok dalam kemasan slop agar kemasan tidak mudah rusak atau kotor.
- 7) Kertas Slop dan kertas Pres, yaitu kertas untuk membungkus beberapa pak rokok sesuai jenisnya.
- 8) Kertas Kraft, yaitu kertas untuk membungkus beberapa pres rokok sesuai dengan jenisnya dalam bentuk ball.
- 9) Lem, digunakan untuk mengelem setiap kemasan yang digunakan.
- 10) Box atau Karton, digunakan untuk membungkus ball rokok.

A.5.3. Mesin dan peralatan yang digunakan.

Dalam proses produksinya, perusahaan menggunakan beberapa jenis mesin yang dibeli secara bertahap. Penambahan mesin ini dilakukan mengingat kondisi yang tidak sesuai dengan jumlah peningkatan permintaan terhadap produk yang dihasilkan. Selain hal tersebut penambahan mesin juga digunakan untuk meningkatkan kualitas produksi. Adapun daftar mesin dan peralatan yang digunakan oleh perusahaan dalam proses produksi adalah sebagai berikut.

Tabel 9
Daftar peralatan dan mesin PT. Karya Niaga Bersama

No.	Nama Peralatan Atau Mesin	Jumlah(unit)
1	Mesin Rajang Cengkeh	2
2	Mesin Rajang (Odol) Tembakau	3
3	Mesin Potong Kertas	3
4	Mesin Gilingang Rokok	326
5	Alat Semprot	2
6	Alat Pak Rokok	172
7	Timbangan Besar	2
8	Meja Kerja	100
9	Kursi Kerja	200
10	Gunting	326
11	Gerobak	6
12	Hand Falet	3
13	Forklift	3
14	Mesin Making SKM	12
15	Mesin Packing SKM	10
16	Mesin Pres SKM	4
17	Mesin Ball SKM	2
18	Mesin Box	1

Sumber: PT Karya Niaga Bersama

A.5.4. Proses Produksi

Dalam rangka untuk mewujudkan terjadinya suatu produk, maka harus melalui proses yang merupakan jembatan untuk dicapainya hasil. Sistem produksi dari perusahaan rokok PT. Karya Niaga Bersama menganut sistem produksi massa, berdasarkan order atau pesanan. Adapun jalannya proses produksi terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

1) Proses Pengolahan

Pada proses ini bahan baku yaitu tembakau, cengkeh dan saus yang sebelumnya telah diproses menjadi bahan siap pakai dicampur menjadi satu. Terlebih dahulu cengkeh ditimbang dalam ukuran tertentu sesuai dengan kualitas rokok yang akan diproduksi. Langkah selanjutnya tembakau dan cengkeh dicampur dengan alat pencampur kemudian diramu dengan saus. Adapun saus tersebut terdiri dari berbagai macam bahan kimia dan alkohol murni untuk pelarut saus tersebut. Saus disemprotkan ke tempat pencampuran tembakau dan cengkeh dengan menggunakan alat *sprayer*. Penyemprotan ini dilakukan sampai merata, sehingga dapat memenuhi standar kualitas yang dikehendaki, kemudian disimpan untuk siap digiling. Setelah melalui proses pencampuran ini, bahan baku ini disimpan untuk menunggu proses selanjutnya.

2) Proses Penggilingan.

Pada proses ini bahan baku yang sudah dicampur dilinting atau digiling menjadi batang-batangan rokok. Untuk sigaret kretek mesin (SKM), sebelum memasuki mesin giling bahan baku harus melewati proses *feeding*. Untuk sigaret kretek tangan setiap pekerja melakukan proses penggilingan dengan menggunakan alat yaitu mesin gilingan rokok. Setelah rokok digiling, kemudian digunting ujung-ujungnya untuk merapikan batangan rokok dan diuntai sesuai dengan jenis yang diproduksi. Untaian ini kemudian diserahkan kepada bagian sortir untuk diperiksa apakah ada yang rusak atau tidak. Jika ternyata ada kerusakan, maka lintingan rokok dibongkar dan dimasukkan ke dalam penggilingan lagi untuk diproses lagi.

3) Proses Oven.

Proses ini hanya dilakukan untuk produksi sigaret kretek tangan (SKT). Proses oven merupakan proses dimana batangan rokok yang diuntai ditempatkan dalam tray dan dimasukkan dalam suatu ruang tertutup yaitu ruang oven. Dalam ruang oven ini rokok diberi aroma selama satu hari atau malam.

4) Proses Pengepakan.

Setelah rokok dioven, proses selanjutnya pengepakan. Pertama kali, batangan rokok yang sudah dalam bentuk dibungkus dengan kertas OPP inner atau kertas kaca, kemudian dimasukkan dalam pak atau kertas etiket dan diberi pita cukai. Untuk SKM, proses pengepakan dilakukan dengan mesin pak.

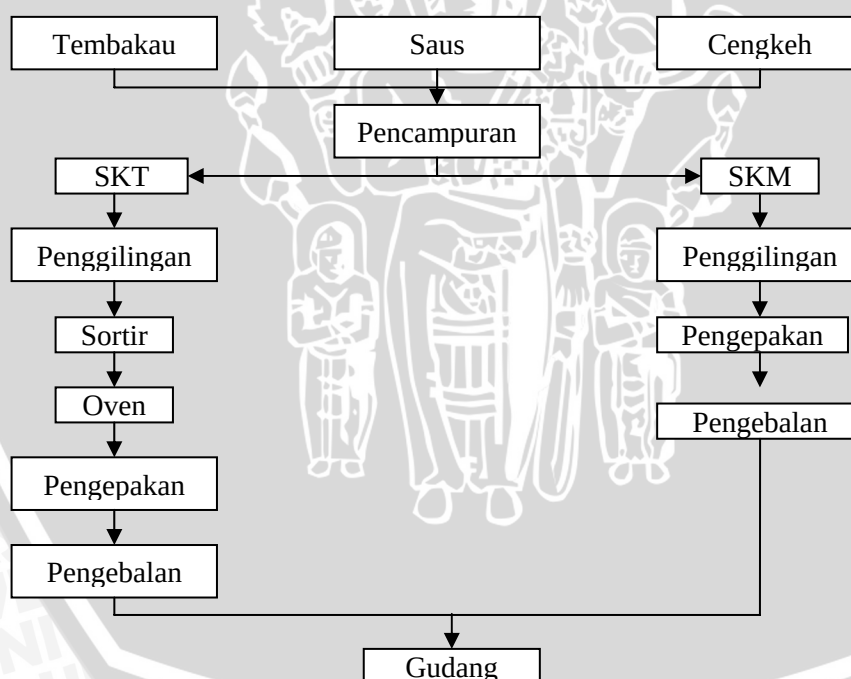
5) Proses Pengeballan.

Pada proses ini, rokok yang sudah dipak ada yang dibungkus dengan kertas slop dan ada yang dibungkus dengan kertas press, sesuai dengan jenisnya.

Untuk SKT merk Grendel dibungkus dengan kertas slop, sedangkan untuk merk lainnya dibungkus dengan kertas pres. Setelah proses tersebut, rokok-rokok kemudian dibungkus lagi dalam kertas kraft dan selanjutnya dimasukkan ke dalam box atau karton. Untuk SKM proses pembungkusan dengan kertas pres dan pengeballan dilakukan oleh mesin. Rokok yang sudah dimasukkan ke dalam box atau karton ini kemudian dimasukkan ke dalam gudang persediaan barang jadi.

Untuk lebih memudahkan alur proses produksi rokok yang dilaksanakan pada PT. Karya Niaga Bersama dapat dilihat pada gambar 6.

Gambar 6
Alur proses produksi PT. Karya Niaga Bersama



Sumber: PT. Karya Niaga Bersama

A.6. Pemasaran

A.6.1. Saluran Distribusi

Setiap perusahaan di dalam menjalankan usahanya tidak terlepas dari masalah pendistribusian produk yang dihasilkan. Pemilihan saluran distribusi yang tepat untuk memasarkan suatu produk kepada konsumen merupakan hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan volume penjualan. Oleh karena itu, masalah distribusi produk perlu mendapat perhatian dari pihak perusahaan khususnya departemen pemasaran. Pada dasarnya proses distribusi merupakan proses penyaluran produk dari produsen ke konsumen.

Pada saat ini saluran distribusi yang digunakan PT. Karya Niaga Bersama dalam memasarkan produknya adalah seperti ditunjukkan di bawah ini:

Produsen → Distributor → Agen → Pengecer → Konsumen

Perusahaan bekerjasama dengan perusahaan distributor yaitu PT. Citra Mahardika Usaha, sehingga PT. Karya Niaga Bersama sebagai produsen tidak langsung berurusan dengan agen.

A.6.2. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran yang telah dijangkau PT. Karya Niaga Bersama meliputi daerah :

- 1) Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat
- 2) Sumatera yang meliputi Lampung dan Jambi
- 3) Kalimantan yang meliputi Pontianak, Banjarmasin dan Samarinda
- 4) Bali

Sampai saat ini perusahaan mempunyai 15 pelanggan yang tersebar di pulau Jawa, Sumatera, Kalimantan dan Bali. Berikut ini data pelanggan dari tahun 2004-2006.

Tabel 10
Data Pelanggan PT. Karya Niaga Bersama Tahun 2004-2006
(Orang)

No	Keterangan	Tahun		
		2004	2005	2006
1.	Pelanggan yang ada	14	15	15
2.	Pelanggan yang tutup	-	1	-
3.	Pelanggan baru	-	2	-

Sumber : PT. Karya Niaga Bersama

A.6.3. Promosi

Dalam rangka meningkatkan volume penjualan dengan mencari konsumen yang potensial, maka perlu dilakukan promosi agar para calon pelanggan maupun konsumen mengenal, mengetahui, dan tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Kegiatan promosi yang dilakukan antara lain :

- 1) Pemasangan papan nama perusahaan di depan jalan raya di sekitar lokasi perusahaan.
- 2) Pembuatan kalender untuk karyawan, pelanggan dan distributor.
- 3) Pembuatan spanduk, umbul-umbul pada acara tertentu.
- 4) Iklan pada radio-radio di wilayah Jawa Timur.
- 5) Pemasangan logo, gambar dan merk produk pada mobil perusahaan.

A.7. Keuangan

Faktor internal perusahaan yang cukup penting adalah faktor keuangan, karena dengan melihat dan menganalisis laporan keuangan akan dapat diketahui keadaan dan kemampuan perusahaan. Laporan keuangan yang disajikan berikut ini meliputi laporan laba/rugi dan neraca PT. Karya Niaga Bersama selama tiga tahun yaitu 2004 sampai tahun 2006.

B. Analisis dan Interpretasi

B.1. Analisis SWOT

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Karya Niaga Bersama, maka dalam mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal perlu melakukan analisis SWOT. SWOT sendiri kepanjangan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman).

B.1.1. Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan Internal merupakan aspek-aspek yang ada dalam perusahaan, maka dapat diketahui kekuatan dan kelemahan pada PT. Karya Niaga Bersama sebagai berikut:

- 1) Kekuatan
 - a. Keuangan pada PT. Karya Niaga bersama cukup baik. Sampai saat ini masalah keuangan merupakan bagian internal perusahaan yang keberadaannya sangat

penting untuk dipertimbangkan dan diperhitungkan karena dengan melihat dan menganalisa faktor keuangan maka dapat diketahui keadaan dan kemampuan keuangan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasi perusahaan dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Menurut Rangkuti (2006: 71), penghitungan rasio keuangan sebagai berikut:

- Menurut Margaretha (2005 ; 19) Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratio*) adalah untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Berdasarkan data neraca keuangan PT. Karya Niaga Bersama yang sebagaimana telah dilampirkan pada lampiran 2 halaman 88.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Ratio}}{\text{Current Liabilitas}} \times 100\%$$

Tabel 11
Current Ratio Tahun 2004-2006

Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Hutang Lancar (Rp)	Rasio Lancar (%)
2004	12.780.978.720	6.945.475.200	184,02
2005	13.299.572.740	5.881.986.180	226,10
2006	9.994.048.870	4.705.587.640	212,38

Sumber: Data diolah

Rasio ini bermanfaat untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Semakin besar rasio yang diperoleh, semakin lancar hutang jangka pendeknya. Jadi pada PT. Karya Niaga Bersama *current ratio* pada tahun 2005 terjadi peningkatan dan pada 2006 kembali mengalami penurunan.

$$\text{Acid Test Ratio} = \frac{\text{Current Assets} - \text{Inventories}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

Tabel 12
Acid Test Ratio Tahun 2004-2006

Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Persediaan (Rp)	Hutang Lancar (Rp)	Rasio Lancar (%)
2004	12.780.978.720	2.077.361.170	6.945.475.200	1,54
2005	13.299.572.740	1.766.316.115	5.881.986.180	2,06
2006	9.994.048.870	1.537.023.610	4.705.587.640	1,79

Sumber: Data diolah

Dimana *acid test ratio* adalah rasio antara harta lancar dikurangi persediaan dibagi dengan harta lancar. Pada PT. Karya Niaga Bersama dimana *acid test ratio* pada tahun 2005 terjadi peningkatan dan pada tahun 2006 kembali mengalami penurunan.

- Menurut Rangkuti (2006 ; 71) Rasio Hutang (*Leverage Ratio*) adalah untuk mengukur sampai seberapa jauh perusahaan dibiayai oleh pihak luar (dengan hutang). Berdasarkan data neraca keuangan PT. Karya Niaga Bersama yang sebagaimana telah dilampirkan pada lampiran 2 halaman 88.

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

Tabel 13
Debt Ratio Tahun 2004-2006

Tahun	Total Hutang (Rp)	Total Aktiva (Rp)	Debt Ratio (%)
2004	10.859.875.200	39.897.353.670	27,22
2005	9.914.373.360	37.334.581.200	26,55
2006	7.847.955.640	23.509.134.870	13,36

Sumber: Data diolah

Semakin tinggi rasio ini maka semakin tinggi resiko yang dihadapi perusahaan. Dan investor meminta tingkat keuntungan yang tinggi. Rasio yang tinggi juga menunjukkan proporsi modal sendiri yang rendah untuk membiayai aktiva. Pada PT. Karya Niaga Bersama sebagai laporan keuangan dari tahun 2004 sampai tahun 2006 mengalami penurunan.

$$\text{The debt Equality Ratio} = \frac{\text{Long Term Debt}}{\text{Stock Holder Equity}} \times 100\%$$

Tabel 14
The Debt Equity Ratio Tahun 2004-2006

Tahun	Hutang Jangka Panjang (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	Debt Equity Ratio (%)
2004	4.364.400.000	29.037.478.470	15,03
2005	3.927.960.000	27.420.207.840	14,32
2006	3.142.368.000	23.509.134.870	13,36

Sumber: Data diolah

Rasio ini mengukur seberapa besar perusahaan dibiayai dari pihak kreditur. Semakin besar rasio ini semakin besar dana yang diambil dari luar. Perkembangan dari tahun 2004 sampai tahun 2006 semakin menurun. Berarti PT. Karya Niaga Bersama mengambil dana dari luar semakin kecil.

Analisis keseluruhan: jadi rasio *leverage* menunjukkan kapasitas perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang ditinjau dari sudut solvabilitas. Perusahaan tidak mengalami kesulitan karena semakin kecil rasio ini maka semakin kecil resiko yang dihadapi.

- Rasio Keuntungan (*Profitability Ratio*) dalah untuk mengukur efektifitas keseluruhan manajemen yang dapat dilihat dari keuntungan yang dihasilkan. Berdasarkan laporan rugi laba yang sebagaimana telah dilampirkan pada lampiran 3 halaman 89.

Gross Profit Margin (GPM) merupakan rasio antara *gross profit* (laba kotor) yang diperoleh perusahaan dengan tingkat penjualan yang dicapai pada periode yang sama. Berdasarkan data laporan rugi laba bersarnya rasio GPM pada periode tahun 2004 sampai 2006 ditunjukkan pada tabel berikut ini:

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Gross Profit}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

Tabel 15
Gross Profit Margin(GPM) Tahun 2004-2006

Tahun	Laba Kotor (Rp)	Penjualan (Rp)	GPM (%)	Growth GPM (%)
2004	22.363.179.750	65.251.900.000	34,27	-
2005	20.391.748.980	58.700.713.000	34,74	1,37
2006	17.541.080.533	46.981.368.000	37,34	7,48

Sumber: Data diolah

Rasio GPM dari tahun 2004 sampai 2006 mengalami peningkatan sebesar 1,37% dari tahun 2004 ketahun 2005, dan sebesar 7,48% dari tahun 2005 ketahun 2006. Dimana rasio ini menunjukkan laba kotor yang dapat dicapai setiap rupiah penjualannya meningkat meskipun penjualan dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Mulai tahun 2004 sampai 2006 harga pokok penjualan relatif rendah dibandingkan dengan penjualannya sehingga rasio GPM dapat

meningkat. Peningkatan rasio GPM pada PT Karya Niaga Bersama selama tiga tahun tersebut menunjukkan semakin baik keadaan operasi perusahaan.

Operating Profit Margin (OPM). Rasio OPM menggambarkan laba murni atau laba dengan jumlah yang benar-benar diperoleh dari hasil operasi perusahaan yang diterima setiap rupiah dari penjualan yang dilakukan perusahaan. Hasil perhitungan OPM pada PT. Karya Niaga Bersama dari tahun 2004 sampai 2006 ditunjukkan pada tabel berikut ini:

$$\text{Operating Profit Margin (OPM)} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

Tabel 16
***Operating Profit Margin* (OPM) Tahun 2004-2006**

Tahun	Laba bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	OPM (%)	Growth OPM (%)
2004	12.947.892.750	65.251.900.000	19,84	-
2005	11.829.380.500	58.700.713.300	20,15	1,56
2006	9.522.073.893	46.981.368.000	20,28	0,65

Sumber: Data diolah

Rasio OPM pada PT. Karya Niaga Bersama dari tahun 2004 sampai 2006 mengalami peningkatan. Pada tahun 2004 ke tahun 2005 peningkatan sebesar 1,56%, dan pada tahun 2005 ke 2006 meningkat sebesar 0,65%. Hal ini menunjukkan laba operasi yang diterima atas setiap rupiah dari penjualan yang dilakukan meningkat, walaupun nilai dari laba operasi penjualannya turun. Seperti halnya rasio GPM, peningkatan rasio OPM pada PT. Karya Niaga Bersama ini menunjukkan semakin baik operasi perusahaan. Untuk pertumbuhan rasio OPM diketahui terjadi penurunan pada tahun 2005 ke tahun 2006, sehingga perlu mendapat perhatian dari perusahaan supaya jangan sampai rasio OPM-nya turun untuk tahun selanjutnya. Peningkatan rasio OPM pada PT. Karya Niaga Bersama ini menunjukkan semakin baik operasi perusahaan.

Nett Profit Margin (NPM) ini adalah rasio antara laba bersih setelah pajak dibagi dengan penjualan.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{(Laba bersih sesudah pajak)}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

Tabel 17
Net Profit Margin Tahun 2004-2006

Tahun	Laba bersih sesudah pajak (Rp)	Penjualan (Rp)	NPN (%)	Growth NPN (%)
2004	7.458.138.789	65.251.900.000	11,43	-
2005	6.847.836.037	58.700.713.000	11,66	2,01
2006	5.623.305.822	46.981.368.000	11,97	2,65

Sumber: Data diolah

Rasio ini dapat mengukur tingkat pengembalian penjualan. Rasio ini sangat berguna untuk mengetahui rahasia suksesnya perusahaan. Berdasarkan rasio NPM PT. Karya Niaga Bersama dari tahun 2004 samapi 2006 mengalami peningkatan. Diketahui pada tahun 2004 ketahun 2005 peningkatan sebesar 2,01%, dan pada tahun 2005 ke tahun 2006 meningkat sebesar 2,65%. Pada PT. Karya Niaga Bersama *Net Profit Margin*-nya mengalami peningkatan dari tahun 2004 sampai tahun 2006.

Return of Invesment (ROI). Analisa ROI dalam analisa keuangan mempunyai arti yang sangat penting sebagai salah satu teknik analisa keuangan yang bersifat menyeluruh. Rasio ROI digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktivitas yang digunakan dalam operasi peruh untuk menghasilkan keuntungan.

$$\text{Return of Invesment (ROI)} = \frac{(\text{Laba bersih sesudah pajak})}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tabel 18
Return of Invesment Tahun 2004-2006

Tahun	Laba bersih sesudah pajak (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROI (%)	Growth ROI (%)
2004	7.458.138.789	39.897.353.670	18,69	-
2005	6.847.836.037	37.334.581.200	18,34	(-1,84)
2006	5.623.305.822	31.357.090.510	17,93	(-2,24)

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan rasio ROI perusahaan diketahui rasio ROI PT. Karya Niaga Bersama dari tahun 2004 sampai tahun 2006 sebesar 1,84 % dan

pada tahun 2005 ke tahun 2006 menurun sebesar 2,24%. Penurunan rasio ini menunjukkan aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan selama tiga tahun belum bisa meningkatkan keuntungan yang dihasilkan perusahaan, berarti terjadi inefisiensi penggunaan aktiva perusahaan.

Return on Equity (ROE). Rasio ROE ini dipilih karena merupakan ukuran yang langsung dapat mewakili harapan dari *Share Holder*, sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dalam *share holder*. Hasil perhitungan rasio ROE pada PT. Karya Niaga Bersama dari tahun 2004 ke tahun 2006 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \frac{(\text{Laba bersih sesudah pajak})}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Tabel 19
Return on Equity Tahun 2004-2006

Tahun	Laba bersih sesudah pajak (Rp)	Modal (Rp)	ROE (%)	Growth ROE (%)
2004	7.458.138.789	29.037.478.470	25,68	-
2005	6.847.836.037	27.420.207.840	24,97	(-2,76)
2006	5.623.305.822	23.509.134.870	23,92	(-4,21)

Sumber: Data diolah

Selama tiga tahun yaitu tahun 2004-2006 rasio ROE PT. Karya Niaga Bersama mengalami penurunan yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memberikan pengembalian atas tingkat modal yang didapatkan menurun. Pada tahun 2004 ke tahun 2005 rasio ROE mengalami penurunan sebesar 2,67% dan pada tahun 2005 ke tahun 2006 menurun sebesar 4,21%. Penurunan ini terjadi karena laba bersih setelah pajak menurun dari tahun ke tahun, demikian pula modal yang diinvestasikan menurun seiring menurunnya jumlah hutang perusahaan.

- Rasio Aktivitas (*Activity Ratio*) adalah untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam mengelola sumber dana perusahaan.

Total Asset Turn Over (TATO). Dimana penjualan dibagi dengan total aktiva. Rasio ini bertujuan untuk mengukur efesiensi kegiatan operasional suatu perusahaan karena rasio ini didasarkan pada perbandingan antara pendapatan dengan pengeluaran pada periode waktu tertentu. Berdasarkan laporan neraca

keuangan dan laporan rugi laba PT. Karya Niaga Bersama yang sebagaimana telah dilampirkan pada lampiran 3 halaman 89.

$$\text{Total Asset Turn Over (TATO)} = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}} \times 100 \%$$

Tabel 20
Total Asset Turn Over (TATO) Tahun 2004-2006

Tahun	Penjualan (Rp)	Total Aktiva (Rp)	TATO
2004	62.251.900.000	39.897.353.670	1,635
2005	58.700.713.000	37.334.581.200	1,572
2006	46.981.368.000	31.357.090.510	1,498

Sumber : Data diolah

Perputaran total aktiva menunjukkan bagaimana efektifitas perusahaan menguraikan keseluruhan aktiva untuk menciptakan penjualan dan pendapatan laba.

Tabel 21
Rekapitulasi Analisis Rasio PT. Karya Niaga Bersama Tahun 2004-2006

Keterangan	2004	2005	2006
1. Rasio Likuiditas			
a. <i>Current Ratio</i>	184,02	226,10	212,39
b. <i>Acid Test Ratio</i>	1,54	2,06	1,79
2. Rasio Leverage			
a. <i>Debt Assets Ratio</i>	27,22	26,55	25,02
b. <i>The Debt Equity Ratio</i>	15,03	14,32	13,36
3. Rasio Profitabilitas			
a. <i>GrossProfit Margin</i>	34,27	34,74	37,34
b. <i>Operating Profit Margin</i>	19,84	20,15	20,28
c. <i>Net Profit Margin</i>	11,43	11,66	11,97
d. <i>Return on Investment</i>	18,69	18,34	17,93
e. <i>Return on Equity</i>	25,68	24,97	23,92
4. Rasio Profitabilitas			
a. <i>Total Assets Turn Over</i>	1,635	1,572	1,498

Sumber: Data diolah

Kondisi keuangan PT. Karya Niaga Bersama tidak terlalu mengawatirkan, kinerja keuangan dikatakan masih baik. Tetapi pada dua rasio profitabilitas yaitu ROI dan ROE harus mendapat perhatian. Penurunan rasio ROI dan ROE perusahaan menurun, dimana hal ini menunjukkan tidak efektifnya penggunaan aktiva dan modal peruh dalam menghasilkan laba perusahaan. Penurunan rasio ROI disebabkan investasi dalam bentuk aktiva perusahaan belum bisa meningkatkan laba perusahaan, karena total aktiva dari tahun ke tahun berkurang. Begitu halnya pada penurunan rasio ROE, yang disebabkan modal yang dimiliki perusahaan belum bisa meningkatkan laba perusahaan, karena tidak ada penambahan pada modal selama tahun 2004 sampai 2006.

- b. Kualitas produk baik karena dalam proses produksi, perusahaan menggunakan beberapa jenis mesin yang dibeli secara bertahap. Penambahan mesin ini dilakukan mengingat kondisi yang tidak sesuai dengan jumlah peningkatan terhadap produk yang dihasilkan. Selain hal tersebut penambahan mesin juga digunakan untuk meningkatkan kualitas produksi. Pada tiap tahunnya tidak ada produk yang dikembalikan lagi pada perusahaan yang disebabkan produk rusak atau cacat. Hal ini disebabkan produk-produk yang telah dipasarkan telah melaewati proses produksi dengan seleksi yang cukup baik, yaitu dengan adanya proses sortir sehingga memungkinkan produk rusak atau cacat sangat kecil. Terjadinya pengembalian produk dilakukan oleh perusahaan sendiri, yaitu dengan menarik produk yang beredar lebih dari tiga bulan oleh perusahaan sendiri, yaitu dengan menarik produk yang beredar dari tiap bulan, yang diganti dengan produk dengan nilai yang sama.
- c. Kinerja dan produktifitas cukup baik. PT. Karya Niaga Bersama melakukan perbaikan dan menciptakan keinerja dan produktivitas tenaga kerja dalam organisasi belajar (*Learning Organization*). Tolak ukur yang digunakan adalah:
 - *Employee Productivity* atau produktivitas tenaga kerja yang menunjukkan tingkat kapabilitas tenaga kerja yaitu tenaga kerja pada borongan SKT dalam menghasilkan produk. Berdasarkan data dan jumlah produksi dan tenaga kerja pada borongan, hasil produktivitas pekerja adalah:

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$

Tabel 22
Produktivitas Tenaga Kerja Tahun 2004-2006

Keterangan	2004	2005	2006
Jumlah produksi SKT (dalam batang)	664.400.000	838.720.000	642.480.000
Jumlah tenaga kerja (orang)	500	513	485
Produktivitas Tenaga Kerja (batang/orang)	1.328.800	1.634.931	1.287.587

Sumber: Data diolah

Dari hasil perhitungan produktivitas tenaga kerja diketahui dalam satu tahun yaitu pada tahun 2004 setiap pekerja rata-rata menghasilkan 1.328.800 batang. Untuk tahun 2005 setiap pekerja menghasilkan 1.634.931 batang dan untuk tahun 2006 setiap pekerja menghasilkan 1.287.587 batang. Terjadinya fluktuasi produktivitas tenaga kerja tersebut disebabkan jumlah produksi yang mengalami kenaikan dan penurunan, demikian pula dengan jumlah tenaga kerjanya.

- *Employee Satisfaction* atau kepuasan tenaga kerja digunakan dalam menilai kepuasan tenaga kerja adalah dengan mengetahui ketidakstabilan tenaga kerja dari seluruh hari kerja efektif. Dibawah ini disajikan tabel daftar absensi tenaga kerja untuk menghitung tingkat absensi tenaga kerja selama tiga tahun.

Menurut Umar (2005: 128) rumus untuk menghitung absensi adalah:

$$\text{Absensi} = \frac{\text{Jumlah Hari Tidak Bekerja}}{\text{Hari Karyawan Bekerja} - \text{Hari Tidak Bekerja}} \times 100\%$$

Tabel 23
Daftar Absensi Tenaga Kerja Tahun 2004-2006

Tahun	HK	JTK	HK X JTK	Absensi			Jumlah Absensi	HTKB	Tingkat Absensi
				S	I	A			
2004	297	1.179	350.163	1.520	2.716	1.849	6.085	344.078	1,76%
2005	302	1.175	354.850	1.799	2.997	1.551	6.307	348.543	1,81%
2006	302	1.143	345.186	2.443	2.814	1.042	6.299	338.887	1,85%

Sumber: Data diolah

Keterangan : HK : Hari Kerja

JTK : Jumlah Tenaga Kerja

HTKB : Hari Tenaga Kerja Bekerja

I : Ijin

A : Alpha

S : Sakit

Berdasarkan hasil perhitungan, seperti nampak pada tabel diatas dapat diketahui presentase tingkat ketidakhadiran tenaga kerja pada tahun 2004 sampai tahun 2006 mengalami kenaikan, yaitu sebesar 1,74% pada tahun 2004, kemudian sebesar 1,78% pada tahun 2005 dan 1,82% pada tahun 2006. hal ini menunjukkan ketidak stabilan tenaga kerja dari seluruh hari kerja efektif semakin menurun. Walaupun tiap tahun presentase ketidakhadiran tenaga kerja mengalami kenaikan tetapi angka ini belum melampaui angka 3% yaitu tingkat absensi yang telah ditetapkan pada PT. Karya Niaga Bersama.

- *Employee Retention* atau Retensi Tenaga Kerja merupakan petunjuk kestabilan tenaga kerja atau disebut dengan *Labour Turn Over* (LTO), yaitu dengan membandingkan jumlah tenaga kerja yang keluar dengan jumlah rata-rata tenaga kerja tiap tahun. Tabel dibawah ini menunjukkan tingkat retensi tenaga kerja PT. Karya Niaga Bersama selama tiga tahun. Menurut Umar (2002: 128) rumus yang digunakan untuk mengukur *Employee Labour Turnover* (LTO) adalah:

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar per Tahun}}{\text{Jumlah Rata-rata Karyawan per Tahun}} \times 100\%$$

Tabel 24
Potensi Tenaga Kerja Tahun 2004-2006 (Orang)

Keterangan	2004	2005	2006
Jumlah Tenaga Kerja Keluar	37	13	40
Jumlah Tenaga Kerja	1.179	1.175	1.143
Tingkat LTO	3,09%	1,10%	3,45%

Sumber: Data diolah

Berdasar tabel diatas dapat diketahui tingkat LTO pada tahun 2004 sebesar 3,09%. Presentase ini dapat dikatakan cukup tinggi, tetapi belum melebihi tingkat LTO yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 4% per tahun. Untuk Tahun 2005 sebesar 1,10% dapat dikategorikan rendah, hal ini disebabkan jumlah tenaga kerja yang keluar lebih sedikit dibandingkan tahun 2004. pada tahun 2006 tingkat LTO kembali mengalami peningkatan sebesar 3,45% hampir mendekati angka 4%. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya pada tahun selanjutnya tingkat LTO tidak melebihi batas yang telah ditetapkan.

Secara keseluruhan PT. Karya Niaga Bersama diketahui kinerja perusahaan dikatakan cukup baik. Walaupun secara keseluruhan cukup baik, masih beberapa kinerja mengindikasikan perusahaan mengalami penurunan dari tahun ke tahun.

- d. Penelitian dan pengembangan. Dalam kegiatan inovasi, pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan melakukan penelitian terhadap pasar dalam mengidentifikasi kebutuhan apa yang sedang dikehendaki oleh konsumen. Disamping itu juga, perusahaan berusaha menciptakan dan mengembangkan produk baru. Dari data-data produksi yang telah diperoleh, jumlah produk baru yang telah dikembangkan oleh PT. Karya Niaga Bersama dan telah direalisasikan penjualannya tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 25
Jenis Produk Baru PT. Karya Niaga Bersama Tahun 2004-2006

Jenis Produk	Penjualan Produk (dalam Ball)		
	2004	2005	2006
SKT			
Ombak Merah 12			200
Ombak Biru 12			100
SKM			
Filter Utama 12		2.500	4.950
Filter Prima 12		2.500	7.300

Sumber: PT. Karya Niaga Bersama Malang

Inovasi produk yang telah dikembangkan, terealisasi pada tahun 2005 dan tahun 2006. Bila dibandingkan dengan jenis yang sudah ada dikhawatirkan produk tidak laku dipasaran. Pada tahun 2006 produk baru SKT diproduksi sebanyak 300 ball. Untuk memperoleh produk baru SKM dari tahun 2005 ke tahun 2006 mengalami peningkatan penjualan yang cukup baik dan hal ini menunjukkan permintaan produk bertambah. Pada tahun 2005 jenis produk baru SKM diperoleh sebanyak 5000 ball dan meningkat pada tahun 2006 sebanyak 12.250 ball.

- e. Struktur Organisasi dan Manajemen. Dilihat dari struktur organisasinya, dapat diketahui bahwa PT. Karya Niaga Bersama bentuk organisasinya adalah organisasi lini atau garis dibawah setiap kepala departemen harus bertanggung jawab kepada direktur perusahaan.

Struktur perusahaan dapat digambarkan dalam tiga tingkatan, yaitu tingkatan eksekutif yang meliputi komisaris, presiden direktur dan direktur perusahaan. Dari direktur perusahaan membawahi tujuh kepala departemen, tiap departemen mempunyai bagian-bagian dan tanggung jawab yaitu sebagai berikut :

- a) Departemen Umum dan Personalia dibagi menjadi dua bagian yaitu bagian umum dan bagian personalia. Kepala departemen umum dan personalia bertanggung jawab langsung kepada direktur.
- b) Departemen akuntansi dan keuangan dibagi menjadi dua bagian yaitu bagian keuangan dan akuntansi. Kepala departemen akuntansi dan keuangan bertanggung jawab kepada direktur.
- c) Departemen pengadaan dibagi menjadi dua bagian yaitu, bagian pembelian dan bagian gudang. Kepala departemen pengadaan bertanggung jawab kepada direktur.
- d) Departemen produksi, kepala departemen produksi bertanggung jawab kepada direktur.
- e) Departemen pengolahan, kepala departemen pengolahan bertanggung jawab kepada direktur.
- f) Departemen teknik, kepala departemen teknik bertanggung jawab kepada direktur.
- g) Departemen pemasaran, kepala departemen pemasaran bertanggung jawab kepada direktur.

2) Kelemahan

- a. Pertumbuhan penjualan kurang begitu baik. Dilihat dari tabel dibawah ini. Menurut Syamsuddin (2000; 65) rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Penjualan th. } x - \text{Penjualan th. } (x-1)}{\text{Penjualan th. } (x-1)} \times 100\%$$

Tabel 26
Pertumbuhan Penjualan Tahun 2004-2006

Tahun	Total Penjualan (Rp)	Sales Growth (%)
2004	65.251.900.000	-
2005	58.700.713.000	10.04
2006	46.981.368.000	19.96

Sumber: Data diolah

Prosentase pertumbuhan penjualan PT. Karya Niaga Bersama selama tiga tahun mengalami penurunan sebesar 10.04% dari tahun 2004 ke tahun 2005 dan penurunannya meningkat sebesar 19.96% dari tahun 2005 ke tahun 2006. Penurunan penjualan ini diakibatkan persaingan yang cukup ketat dalam industri rokok yaitu munculnya perusahaan-perusahaan rokok baru dengan produk yang bervariasi, selain itu permintaan order dari pelanggan terus mengalami penurunan.

- b. Upaya pemasaran belum optimal diketahui pada PT. Karya Niaga Bersama untuk mempertahankan konsumen rokok sampai saat ini melaksanakan berbagai macam cara supaya konsumen rokok produksi PT. Karya Niaga Bersama adalah masyarakat yang tersebar di berbagai daerah, yaitu di Pulau Jawa, Pulau Bali, Pulau Kalimantan, dan Pulau Sumatera.

Beberapa usaha ataupun cara yang telah dilakukan PT. Karya Niaga Bersama dalam rangka mempertahankan konsumen adalah :

- a) Proses pengiriman produk dengan tepat waktu.
- b) Menjaga kestabilan harga produk di mata pesaing.
- c) Berusaha meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan atau pelanggan.

Yang disebut sebagai pelanggan pada PT. Karya Niaga Bersama dalam hal ini adalah agen-agen yang dimiliki perusahaan. Untuk mengukur retensi atau loyalitas pelanggan adalah dengan menghitung jumlah pelanggan yang memesan kembali barang pada perusahaan, sebagaimana ditunjukkan pada tabel 27.

Tabel 27
Retensi atau Loyalitas Pelanggan Tahun 2004-2006

Tahun	Jumlah Pelanggan yang Bertahan	Jumlah Order
2004	14	1.179.000 ball
2005	15	975.000 ball
2006	15	950.000 ball

Sumber : PT. Karya Niaga Bersama Malang

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah pelanggan bertambah satu pada tahun 2005 dan tahun 2006 berjumlah tetap. Walaupun ada penambahan pelanggan, jumlah order dari pelanggan dari tahun ke tahun mengalami penurunan, yang disebabkan kondisi pasar untuk produksi rokok masih sepi atau permintaan produk dari tahun ke tahun menurun. Pada tahun 2005 ada pengurangan satu pelanggan (*lost costumer*), yaitu pelanggan daerah Jombang – Jawa Timur, dimana daerah pemasarannya meliputi Kediri dan Tulung Agung. Pengurangan pelanggan ini disebabkan masalah manajemen pelanggan itu sendiri sehingga terpaksa di tutup. Sebagai dampak tutupnya pelanggan ini, maka untuk memenuhi permintaan produk dialihkan ke pelanggan lain yaitu pelanggan daerah Mojokerto. Tutupnya salah satu pelanggan PT. Karya Niaga Bersama ini tidak dikategorikan sebagai suatu masalah yang berarti, karena pemasarannya dapat dialihkan sehingga biaya produksi bisa dikurangi.

Selama tiga tahun yaitu tahun 2004 samapi tahun 2006 jumlah produksi rokok PT. Karya Niaga Bersama mengalami penurunan, tetapi untuk jumlah pelanggan tidak banyak mengalami penurunan. Penambahan jumlah pelanggan dapat direalisasikan pada tahun 2005 yaitu satu pelanggan untuk daerah Jawa Barat yaitu di Sukabumi dan satu pelanggan untuk daerah Bali yaitu di Negara. Penambahan pelanggan ini menunjukkan adanya permintaan potensial di kedua daerah sehingga jangkauan daerah pemasaran akan bertambah luas.

- c. Pangsa Pasar atau *Market Share* pada PT. Karya Niaga Bersama seperti ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 28
Produksi Rokok Indonesia Tahun 2004-2006

No	Nama Perusahaan	Pangsa Pasar (%)		
		2004	2005	2006
1.	Gudang Garam	34,4	33,4	33,8
2.	H. M. Sampoerna	24,7	20,7	21,9
3.	Djarum	20,2	18,3	19,0
4.	Karya Niaga Bersama	1,96	1,72	1,53

Sumber : www.kompas.com dan PT. Karya Niaga Bersama Malang

Berdasarkan tabel diatas diketahui pangsa pasar rokok yang diproduksi PT. Karya Niaga Bersama dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2006 mengalami penurunan sebesar 12,24%. Demikian halnya dari tahun 2005 ke tahun 2006, terjadi penurunan sebesar 11,05%. Penurunan pangsa pasar ini terjadi karena permintaan produk yang semakin berkurang sehingga produksi rokok juga semakin berkurang.

- d. Dalam masalah distribusi produk perlu mendapat perhatian dari pihak perusahaan khususnya departemen pemasaran. Pada dasarnya proses distribusi merupakan proses penyaluran produk dari produsen ketangan konsumen. Tetapi pada PT. Karya Niaga Bersama saat ini saluran distribusi yang digunakan dalam memasarkan produknya adalah seperti yang ditunjukkan sebagai berikut : Produsen → Distributor → Agen → Pengecer → Konsumen. PT. Karya Niaga Bersama berkerjasama dengan perusahaan distribusor yaitu PT. Citra Mardika usaha, sehingga PT. Karya Niaga Bersama sebagai produsen tidak langsung berurusan dengan agen.

Dalam satu tahun jumlah keluhan dari pelanggan berkisar antara dua atau tiga pelanggan. Keluhan tersebut yaitu keterlambatan pengiriman untuk pelanggan diluar pulau, yang disebabkan kapal laut terlambat. Transportasi lain yang tidak lancar, dan ekspedisi yang terlambat. Keluhan tersebut tidak dibiarkan begitu saja, tetapi ada penanganan akan hal tersebut yaitu memperhatikan masalah pengirimn barang yang terlambat.

- e. Kapasitas produksi masih kecil. Berdasarkan penghitungan waktu proses dan waktu penyelesaiannya untuk produksi SKT, diketahui bahwa MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*), yang merupakan pengukuran kegiatan operasional untuk mengetahui tingkat keefektifan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan proses produksi dengan mengubah bahan baku menjadi produk jadi sebagai berikut : Rumus MCE menurut Kaplan dan Norton (1996; 101) sebagai berikut:

$$MCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughpat Time}}$$

Tabel 29
Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE) Tahun 2004-2006

Keterangan	2004	2005	2006
Waktu Proses per hari	6,78 Jam	8,78 Jam	6,47 Jam
Waktu Penyelesaian per hari	10 Jam	10 Jam	10 Jam
MCE	0,678	0,878	0,647

Sumber: Data diolah

Tabel diatas menunjukkan waktu untuk memproses dan menyelesaikan produk dalam satu hari dalam satuan ball. Yang dimaksud waktu proses disini adalah waktu yang dibutuhkan untuk proses produksi dalam satu hari, sedangkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan adalah waktu yang terdiri dari waktu proses, waktu untuk memeriksa bahan, waktu untuk memindahkan bahan dan waktu untuk menunggu bahan diolah. Penetapan waktu penyelesaian pada tiap harinya yaitu 10 jam, waktu ini merupakan waktu maksimal dalam menyelesaikan produksi yang dilaksanakan. Pada tahun 2004 hasil MCE 0,678 yang berarti ada waktu lain selain waktu proses produksi sebanyak 0,322. pada tahun 2005 hasil MCE 0,878 mendekati angka 1 (satu) yang berarti waktu yang digunakan perusahaan untuk proses produksi sudah cukup efektif sehingga menghasilkan produk lebih banyak. Pada tahun 2006 MCE turun menjadi 0,647 menunjukkan keefektifan waktu yang digunakan untuk proses produksinya menurun.

B.1.2. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Dalam proses kelangsungan perusahaan atau usaha bisnis juga akan dipengaruhi oleh aspek lingkungan eksternal dimana perusahaan itu berada dan hadir di tengah-tengah persaingan pasar. Diketahui peluang dan ancaman pada PT. Karya Niaga Bersama sebagai berikut:

1) Peluang

- a. Pertumbuhan pasar PT. Karya Niaga Bersama sangat baik. Daerah pemasaran yang telah dijangkau meliputi daerah: Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Sumatera (Lampung dan Jambi), Kalimantan (Pontianak, Banjarmasin dan Samarinda) dan Bali. Penambahan jumlah pelanggan dapat direalisasikan pada tahun 2005 yaitu satu pelanggan untuk daerah Jawa Barat yaitu di Sukabumi

dan satu pelanggan untuk daerah Bali yaitu di Negara. Penambahan pelanggan ini menunjukkan adanya permintaan potensial di kedua daerah sehingga jangkauan daerah pemasaran akan bertambah luas.

- b. PT. Karya Niaga Bersama membangun suatu hubungan untuk meningkatkan hubungan kemitraan dengan pemasok atau mitra usaha yang lain. Pemasok itu antara lain: penghasil bahan mentah atau bahan baku utama yang terdiri atas tembakau, cengkeh dan saus dari daerah penghasil tembakau dan cengkeh yang tergolong bagus, yaitu dari daerah: Jember, Bojonegoro, Madura, Kedu, dan temanggung. Sehingga dari hubungan tersebut maka akan dihasilkan spesifikasi pesanan yang jelas dan mudah dimengerti serta waktu pesanan yang cukup realistis, penyederhanaan prosedur pengaduan dan penerimaan barang dan kecepatan pembayaran, dan akan menjadi pelanggan yang tetap.
 - c. PT. Karya Niaga Bersama mendapat dukungan dari pemerintah dalam terjaminnya kesejahteraan dan keselamatan kerja karyawan, mengatur letak lokasi di kawasan industri menurut tata letak kota, ikut menciptakan lapangan kerja dan ikut mengatasi penanggulangan pencemaran lingkungan.
 - d. Perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik di bidang bisnis maupun di bidang yang mendukung kegiatan bisnis. Setiap kegiatan usaha yang diinginkan untuk berjalan terus menerus harus selalu mengikuti perkembangan-perkembangan teknologi yang dapat diterapkan pada produk.
- PT. Karya Niaga Bersama dalam proses produksinya, perusahaan menggunakan beberapa jenis mesin yang dibeli secara bertahap. Penambahan mesin ini dilakukan mengingat kondisi yang tidak sesuai dengan jumlah peningkatan permintaan terhadap produk yang dihasilkan. Karena PT. Karya Niaga Bersama menganut sistem produksi massa, berdasarkan order atau pesanan. Hal ini dapat dilakukan dengan memperpendek waktu produksi, yang didukung dari kesiapan dari mesin atau peralatan yang digunakan dan kecepatan dari tenaga kerja sehingga dapat melaksanakan proses produksi secara lebih efisien.
- 2) Ancaman
 - a. Persaingan bisnis atau tantangan sesama perilaku bisnis adalah hal yang sudah biasa, dalam hal mempertahankan dan mengembangkan usaha yang digelar

kehadiran pengusaha baru dalam usaha bisnis yang sama ataupun pesaing yang sudah lama hadir, merupakan rival yang harus benar-benar diperhatikan dan dimengerti arah kebijakan bisnis yang hendak dituju. Bagi PT. Karya Niaga Bersama mengenali pesaing bisnis merupakan hal yang harus dihindari. Melainkan suatu hal yang perlu dibangun dan dipahami dalam mengembangkan usahanya.

- b. Ancaman dari produk pengganti yaitu perusahaan dalam mencari produk lain, akan tetapi dengan manfaat yang sama. Produk substitusi dapat membatasi laba potensial bagi produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti. Barang substitusi dapat memberikan fungsi yang sama walaupun karakteristiknya berbeda. Namun PT. Karya Niaga Bersama dengan adanya produk pengganti dari perusahaan lain, tetap PT. Karya Niaga Bersama selalu melakukan pengembangan dan penelitian dalam menciptakan produk yang semakin bervariasi.
- c. Profitabilitas pelanggan diperlukan untuk mengetahui apakah pelanggan dalam segmen pasar yang dilayani dapat memberikan keuntungan perusahaan. Adanya kenaikan jumlah pelanggan baru diharapkan dapat memberikan keuntungan yang lebih pada perusahaan. Dilihat dari data keuangan dan pelanggan yang ada, profitabilitas pelanggan untuk PT. Karya Niaga Bersama ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 30
Profitabilitas Pelanggan PT. Karya Niaga Bersama Tahun 2004-2006

Tahun	Laba bersih Perusahaan (Rp)	Jumlah pelanggan	Profitabilitas pelanggan (Rp)
2004	7.458.138.789	14	532.724.199
2005	6.847.836.037	15	456.522.402
2006	5.623.305.822	15	374.887.054

Sumber: Data diolah

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui profitabilitas pelanggan dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Pada tahun 2004 ke tahun 2005 profitabilitas pelanggan menurun sebesar 14,5% dan tahun 2005 ke tahun 2006 menurun sebesar 17,88%. Penurunan ini terjadi karena laba bersih perusahaan

dari tahun ke tahun menurun. Adanya penambahan jumlah pelanggan baru belum bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan. Tetapi pelanggan baru sampai saat ini harus dipertahankan walaupun tidak banyak memberikan keuntungan, karena potensi pertumbuhannya masih bisa diharapkan.

- d. Kesadaran masyarakat akan bahayanya merokok karena merokok berbahaya bagi kesehatan sehingga minat masyarakat dalam membeli produk semakin berkurang maka industri rokok diharuskan memperhatikan label peringatan yang standart pada kemasan rokok dan iklan dengan peringatan “Merokok menyebabkan kanker, penyakit jantung, emfisema dan dapat menimbulkan komplikasi pada kehamilan”. Sehingga dapat membantu dalam masyarakat yang tidak memiliki informasi .

B.2. Analisis Matriks IFAS

Tabel 31
IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary)

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
- Kinerja keuangan cukup baik	0,15	3	0,45
- Kualitas produk baik	0,10	3	0,30
- Kinerja dan produktivitas cukup baik	0,10	2	0,20
- Penelitian dan Pengembangan yang Inovatif	0,10	4	0,40
- Manajemen	0,10	4	0,40
Kelemahan			
- Pertumbuhan penjualan kurang begitu baik	0,05	2	0,10
- Upaya pemasaran belum optimal	0,10	3	0,30
- Pangsa pasar masih kecil	0,10	3	0,30
- Distribusi kurang	0,10	3	0,30
- Kapasitas produksi masih kecil	0,10	2	0,20
Total	1,00		2,95

Sumber : Data diolah

Dari matriks diperoleh total skor 2,95. Menurut Umar (2003; 251) yang menunjukkan bahwa PT. Karya Niaga Bersama sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman internal yang ada. Nilai bobot dan rating dapat dilihat pada lampiran 4 halaman 90.

B.3. Analisis Matriks EFAS

Tabel 32
EFAS (Eksternal Strategic Factor Analysis Summary)

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
- Pertumbuhan pasar yang baik	0,15	2	0,30
- Hubungan dengan pemasok atau mitra usaha lain cukup baik	0,20	4	0,60
- Kebijakan Pemerintah	0,15	3	0,45
- Dukungan Teknologi	0,10	4	0,40
Ancaman			
- Tingkat persaingan	0,10	3	0,30
- Produk substitusi	0,10	3	0,30
- Profitabilitas pelanggan	0,10	3	0,30
- Kesadaran Masyarakat	0,10	2	0,20
Total	1,00		2,85

Sumber : Data diolah

Dari matriks diperoleh total skor 2,85. Menurut Umar (2003; 250) yang menunjukkan bahwa PT. Karya Niaga Bersama sudah mempunyai strategi baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal yang ada. Nilai bobot dan *rating* dapat dilihat pada lampiran 4 halaman 90.

B.4. Matriks Internal Eksternal

Dengan menggunakan hasil evaluasi dari matriks IFAS dan EFAS, matriks Internal Eksternal (IE) dapat dikerjakan, sumbu horizontal matriks IE ini adalah IFAS total *weight score* sebesar 2,95 sedangkan sumbu vertikalnya adalah EFAS total *weight score* sebesar 2,85. Jadi penentuan posisi perusahaan didasarkan pada

analisis total skor faktor internal dan faktor eksternal, dengan menggunakan model internal – eksternal matriks. Berdasarkan internal – eksternal matriks, dengan nilai total skor IFAS 2,95 dan EFAS 2,85 tampak bahwa strategi berada pada strategi pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi horizontal. Adalah suatu kegiatan untuk memperluas kegiatan dengan cara membangun di lokasi yang lain dan meningkatkan jenis produk. Dilihat dari sisi internal, hendaknya segmen pasar pada PT. Karya Niaga Bersama diperluas untuk mengurangi potensi persaingan dengan memilih segmen mana yang akan dilayani dan harus diputuskan pula posisi mana yang ingin ditempati dalam segmen tersebut. Dan dilihat dari sisi eksternal, hendaknya PT. Karya Niaga Bersama dapat melakukan akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama, jadi tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan pada PT. Karya Niaga Bersama, jika merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar.

Gambar 7
Internal – Eksternal Matriks

		Total Skor Faktor Strategi Internal						
		4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0
Faktor Skor Faktor Strategi Eksternal	Tinggi	I Pertumbuhan		II Pertumbuhan		III Penciutan		
	3,0							
	Menengah	IV Stabilitas		V Pertumbuhan		VI Penciutan		
				Stabilitas				
	Rendah	2,0	VII Pertumbuhan		VIII Pertumbuhan		IX Likuidasi	
	1,0							

Sumber : Umar, (2002: 257)

B.5. Matriks TOWS

Tabel 33
Matriks TOWS

	Strenght (S) 1. Kinerja keuangan cukup baik 2. Kualitas produk baik 3. Kinerja dan produktivitas cukup baik 4. Penelitian dan Pengembangan yang inovatif 5. Manajemen	Weakness (W) 1. Pertumbuhan penjualan kurang begitu baik 2. Upaya pemasaran belum optimal 3. Pangsa pasar masih kecil 4. Jaringan distribusi belum maksimal 5. Kapasitas produksi masih kecil
Opportunities (O) 1. Pertumbuhan pasar yang baik 2. Hubungan dengan pemasok atau mitra usaha lain 3. Kebijakan Pemerintah 4. Dukungan Teknologi	Strategi (SO) 1. Harus sensitif dalam melihat peluang yang ada 2. Memahami Kondisi Lingkungan dalam bereproduksi 3. Mempertahankan Kualitas Produk	Strategi (WO) 1. Memperluas pasar, 2. Menambah teknologi 3. Meningkatkan promosi melalui iklan yang sejenisnya, yang bersifat mengingatkan
Threat (T) 1. Tingkat persaingan 2. Produk Substitusi 3. Profitabilitas pelanggan 4. Kesadaran Masyarakat	Strategi ST 1. melakukan inovasi produk 2. Menjalin hubungan baik terhadap pelanggan 3. Meningkatkan daya saing, melalui efektivitas dan kualitas produk	Strategi WT 1. Meningkatkan pangsa pasar dengan menambah jumlah pelanggan dan usaha promosi lainnya 2. Memperhatikan masalah pengiriman barang yang terlambat yaitu terhadap pengendalian distributor bila perlu dengan memilikinya 3. Tidak terlalu membebani biaya terhadap konsumen

Sumber: Data Diolah

Keunggulan matriks TOWS ini adalah dapat dengan mudah memformulasikan strategi yang diperoleh berdasarkan gabungan internal dan eksternal. Ada empat alternatif strategi yang dapat dipakai, yaitu SO strategi, ST strategi, WO strategi dan WT strategi. Analisis dengan menggunakan matriks TOWS ini menggunakan data yang diperoleh dari tabel IFAS dan EFAS. Menurut Rangkuti (2006; 31), matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

B.6. Matriks SPACE

Menurut Rangkuti (2006; 46), selanjutnya setelah menggunakan model analisis internal-eksternal matriks, perusahaan dapat menggunakan matriks SPACE untuk mempertajam analisisnya. Tujuannya adalah perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan matriks SPACE, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vektor yang bersifat positif baik untuk Kekuatan Keuangan (KU) maupun Kekuatan Industri (KI).

Untuk variabel-variabel KU dan KI rating 6 berarti terbaik dan rating 1 berarti terburuk, untuk variabel-variabel SL dan KK, rating -1 berarti terbaik dan rating -6 berarti terburuk, dan untuk rating matriks SPACE dibuat berdasarkan hasil kuisioner yang sebagaimana dapat dilihat pada lampiran 7 halaman 96.

Tabel 34
Matriks SPACE Analysis

Posisi faktor strategis internal	Rating	Posisi faktor strategis eksternal	Rating
Kekuatan keuangan (KU)		Stabilitas lingkungan jauh (SL)	
1. Pertumbuhan penjualan	+3	1. Tingkat persaingan semakin tinggi	-3
2. Likuiditas	+4	2. Variasi produk	-3
3. Leverage	+4	3. Harga produk	-4
4. Aktivitas	+3	4. Perubahan teknologi	-3
5. ROI	+3		
6. ROE	+3		
	+20		-13
Keuntungan kompetitif (KK)		Kekuatan industri (KI)	
1. Pangsa pasar	-3	1. Potensi pertumbuhan	+4
2. Mutu produk	-2	2. Stabilitas keuangan	+4
3. Pelayanan memuaskan	-2	3. Pemanfaatan potensi SDM	+4
4. Kendali terhadap pemasok	-3	4. Produktivitas dan kapasitas	+4
		5. Teknologi menunjang	+4
	-10		+20
KU : $20/6 = 3,33$ KK : $-10/4 = -2,5$		SL : $-13/4 = -3,25$ KI : $20/5 = 4$	

Sumber: Data Diolah

Keterangan : Responden 1 = Direktur Keuangan

Responden 2 = Direktur Operasi dan Produksi

Responden 3 = Direktur Pemasaran

Responden 4 = Manajer Pemasaran

Responden 5 = *General Manager* Produksi

Analisis :

Sumbu vertikal (sumbu y) = kekuatan keuangan + stabilitas lingkungan

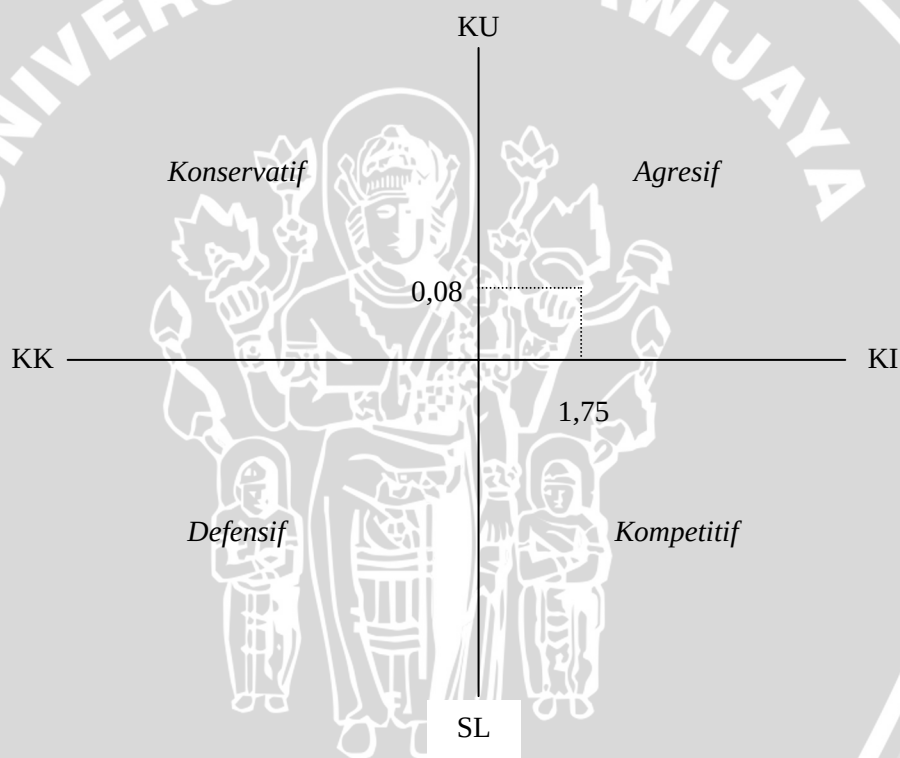
$$KU \quad 3,33 + (-3,25) = 0,08$$

Sumbu horizontal (sumbu x) = kekuatan industri + keuntungan kompetitif

$$KI \quad 4 + (-2,25) = 1,75$$

Berikut digambarkan matriks SPACE nya :

Gambar 8
Matriks SPACE



Sumber: Data Diolah

Dapat dilihat bahwa strategi yang digunakan adalah strategi agresif, dimana perusahaan dapat menggunakan kekuatan internalnya guna mengambil keuntungan dari peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal dan menghindari dari ancaman eksternal. Menurut Umar (2003; 258), berkenaan dengan strategi agresif ini dapat dipilih antara lain: pertumbuhan *intensif*, pertumbuhan *integratif* *difersivikasi* atau kombinasi ketiganya.

Berdasarkan matriks SPACE, vektor arah sumbu y nilainya 0,08 dan arah sumbu x nilainya 1,75 tampak bahwa strategi yang sesuai bagi PT. Karya Niaga Bersama adalah strategi agresif. Dimana perusahaan dapat menggunakan kekuatan internalnya guna mengambil keuntungan dari peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Berkenaan dengan strategi agresif ini dapat dipilih antara lain :

- 1) *Intensif Growth Strategy* yang terdiri atas strategi: *Market Development*, *Market Penetration* dan *Product Development*.
- 2) *Integratif Growth Strategy* yang terdiri atas strategi *Forward Integration*, *Backward Integration* dan *Horisontal Integration*
- 3) *Concentric Diversification*.

B.7. Matriks Quantitatif Strategi Planning (QSP)

Setelah mengetahui posisi perusahaan pada PT. Karya Niaga Bersama, maka berikutnya adalah bagaimana menentukan strategi mana yang paling sesuai atau cocok untuk diterapkan pada perusahaan. Penentuan strategi dilakukan dengan menggunakan matriks QSP. Menurut Umar (2003; 247), matriks QSP dilakukan dengan cara memberikan bobot berdasarkan rekomendasi matriks IFAS dan matriks EFAS dan memberikan nilai *Attractiveness Score* (AS) yang berkisar antara 1 (tidak menarik) sampai 4 (sangat menarik). *Attractiveness Score* (AS) sendiri adalah daya tarik dari masing-masing faktor internal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) untuk strategi agresif (Intensif, Integratif dan Diversifikasi). Dan untuk nilai *Attractiveness Score* dibuat berdasarkan hasil kuisioner. Untuk menentukan *Total Attractiveness Score* (TAS) yang didapat dari perkalian *weight* dan AS. *Total Attractiveness Score* (TAS) menunjukkan relatif *attractiveness* dari masing-masing strategi.

Pada tabel 34 dijelaskan tentang penentuan *attractiveness score* terhadap strategi yang direkomendasikan matriks SPACE dan berdasarkan *critical factors* yang diukur dengan matriks IFAS dan EFAS.

Tabel 35
Matriks Quantitative Strategic Planning

Critical Success Factors	Weight	Strategi		Strategi		Strategi	
		Pertumbuhan Intensif		Pertumbuhan Integratif		Diversifikasi	
		(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
Peluang							
- Pertumbuhan pasar yang baik	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30
- Hubungan dengan pemasok atau mitra usaha lain cukup baik	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
- Kebijakan Pemerintah	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
- Dukungan Teknologi	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Ancaman							
- Tingkat persaingan	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
- Produk substitusi	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30
- Profitabilitas pelanggan	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30
- Kesadaran masyarakat	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Kekuatan							
- Kinerja keuangan cukup baik	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
- Kualitas produk baik	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
- Kinerja dan produktivitas cukup baik	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
- Penelitian dan pengembangan yang inovatif	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
- Manajemen	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Kelemahan							
- Pertumbuhan penjualan kurang begitu baik	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
- Upaya pemasaran belum optimal	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
- Pangsa pasar masih kecil	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
- Distribusi kurang	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
- Kapasitas produksi masih kecil	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Total			6,95		7,05		5,70

Sumber: Data diolah

Batasan nilai *Attractiveness scores* adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4 = sangat menarik. Nilai dari *attractiveness score* dibuat berdasarkan hasil kuisisioner yang sebagaimana dapat dilihat pada lampiran 9, 10, dan 11.

Berdasarkan ketiga alternatif strategi yang teruji pada tabel 35, ternyata strategi pertumbuhan *integratif* memiliki TAS tertinggi, yaitu 7,05 sehingga

terpilih menjadi strategi yang diterapkan oleh PT. Karya Niaga Bersama. Diketahui bahwa strategi yang digunakan PT. Karya Niaga Bersama adalah agresif yang terdiri dari pertumbuhan *integratif*, strategi pertumbuhan *intensif* dan strategi *defersifikasi*. Sedangkan strategi utama diukur berdasarkan hasil strategi melalui matriks QSP dan telah diketahui bahwa strategi integratif merupakan strategi paling efektif untuk diterapkan di PT. Karya Niaga Bersama Malang.

B.8. Strategi Yang Dipilih

1) Strategi Pertumbuhan Integratif.

Menurut Umar (2003; 37) merupakan strategi dimana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh-kembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis. Strategi ini memiliki dua cara, yaitu:

a. Secara pertumbuhan *horizontal* :

- Dilihat dari sisi internal, hendaknya PT. Karya Niaga Bersama dapat memperluas segmen pasar untuk mengurangi potensi persaingan dengan memilih segmen mana yang akan dilayani dan harus diputuskan pula posisi mana yang akan ditempati dalam segmen tersebut.
- Dilihat dari sisi eksternal, PT. Karya Niaga Bersama dapat melakukan akuisisi atau *Joint Venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama, tujuannya untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induknya, jika tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar.

b. Secara pertumbuhan *vertikal*:

- Melalui *Forward Integration Strategy* yang menghendaki agar PT. Karya Niaga Bersama harus mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor, karena masih ada tentang keluhan-keluhan pelanggan tentang keterlambatan pengiriman.
- Melalui *Backward Integration Strategy* yaitu untuk memperoleh pengawasan terhadap para pemasok barang agar produk-produk yang dapat diadaur ulang bahan bakunya aman dipasok. Jadi tujuannya untuk meningkatkan pengendalian bagi para pemasok, sehingga spesifikasi pesanan yang jelas dan mudah dimengerti dan serta waktu pesanan yang realitis.

2) Kebijakan.

Kebijakan adalah batasan bagi organisasi dan atau pejabatnya dalam pengambilan keputusan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kebijakan dirumuskan secara fungsional, seperti dibawah ini:

a. Strategi Keuangan.

- Mengelola aktiva perusahaan dilakukan secara baik untuk menghasilkan keuntungan.
- Menepati semua kewajiban kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan.

b. Organisasi dan Sumber Daya Manusia.

- Melancarkan aktivitas usaha dan mengembangkan usaha perusahaan secara keseluruhan.
- Mengadakan program pelatihan dan meningkatkan keahlian tenaga kerja secara berkesinambungan.
- Memberikan kesempatan bagi tenaga kerja untuk menyampaikan saran atau masukan bagi kemajuan perusahaan.
- Menciptakan suasana yang kondusif untuk mengurangi tingkat LTO (*Labour Turn Over*)
- Meningkatkan kedisiplinan Tenaga dalam bekerja
- Memberikan penghargaan berupa bonus ataupun yang lainnya bagi tenaga kerja yang berprestasi.

c. Produksi dan Operasional

- Meningkatkan keefektifan waktu secara lebih efisien
- Memperpendek waktu produksi dengan kesiapan dari mesin dan peralatan yang digunakan dan kecepatan serta ketepatan dari tenaga kerja.
- Mengembangkan produk dalam mengidentifikasi kebutuhan apa yang sedang dikehendaki konsumen.

d. Pemasaran

- Meningkatkan kualitas pelayanan atau pelanggan.
- Mengganti produk-produk yang dikatakan kadaluarsa dalam tiga bulan diganti dengan produk yang sejenis dengan nilai yang sama.
- Meningkatkan promosi melalui pemasangan papan iklan, logo, pembuatan spanduk dan kalender.
- Memperkuat pengawasan sortir terhadap produk dan memperhatikan masalah pengiriman barang yang terlambat.