



**ANALISIS STRATEGI BISNIS UNIT (SBU) TERHADAP  
KINERJA KEUANGAN PADA PERUSAHAAN DAGANG  
MANDIRA BARU DI MAKASSAR**



*Diajukan Oleh :*

**NURJANNAH ARFA**

**4598012041**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi**

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS "45"**

**MAKASSAR**

**2002**



**HALAMAN PENGESAHAN**

JUDUL SKRIPSI : ANALISIS STRATEGI BISNIS UNIT (SBU)  
TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA  
PERUSAHAAN DAGANG MANDIRA BARU DI  
MAKASSAR

NAMA MAHASISWA : **NURJANNAH ARFA**  
STAMBUK : 4598012041  
JURUSAN : MANAJEMEN  
FAKULTAS : EKONOMI

MENYETUJUI :

PEMBIMBING I

HASANUDDIN R. SE, M.Si

PEMBIMBING II

MUCHLIS RUSLAN, SE

MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN :  
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi pada Universitas "45" Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas "45"

THAMRIN ABDUH, SE, M.Si

Ketua Jurusan Manajemen

CAHYONO, SE, M.Si

Tanggal Pengesahan :

## HALAMAN PENERIMAAN



Hari / Tanggal : Selasa, 31 Desember 2002

Skripsi Atas Nama : **NURJANNAH ARFA**

No. Stambuk : 45 98 012 041

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen

### PANITIA UJIAN SKRIPSI

#### PENGAWAS UMUM

**Dr. Darwis Panguriseng, MSc**

Rektor Universitas "45" Makassar

(.....)

#### KETUA

**Thamrin Abduh, SE, MSi**

Dekan Fak. Ekonomi Universitas "45" Makassar

(.....)

#### SEKRETARIS

**Meri Suriani, SE**

(.....)

#### ANGGOTA PENGUJI

**. Hasanuddin R., SE, MSi**

(.....)

**. Hj. A. Simpursiah, SE**

(.....)

**. Miah Said, SE**

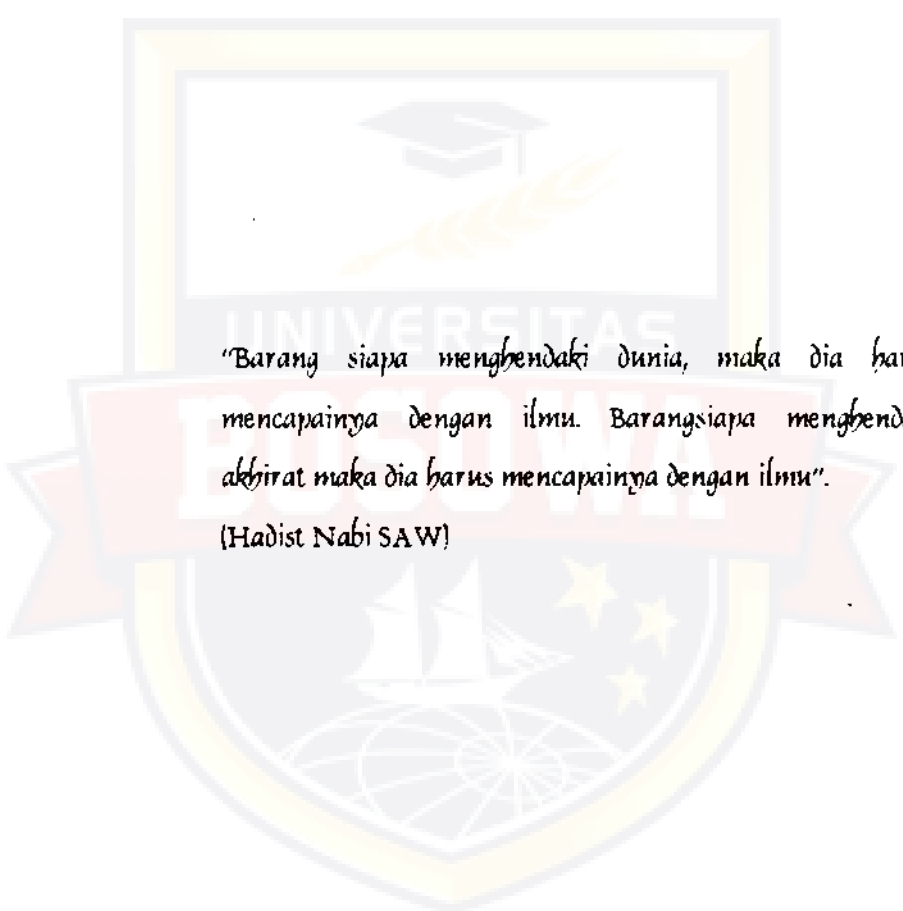
(.....)

**. Muchlis Ruslan, SE**

(.....)

"Niscaya Allah meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang berilmu, beberapa derajat. Dan Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan".

(QS : Al-Mujadilah : II)



"Barang siapa menghendaki dunia, maka dia harus mencapainya dengan ilmu. Barangsiapa menghendaki akhirat maka dia harus mencapainya dengan ilmu".

(Hadist Nabi SAW)

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAM JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENERIMAAN .....	iii
MOTTO .....	iv
PRAKATA .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kerangka Teori .....	5
2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi .....	5
2.1.2. Pengertian Strategi Bisnis Unit (SBU) .....	7
2.1.3. Perencanaan Perusahaan .....	10
2.1.4. Klasifikasi Strategi .....	11
2.1.5. Penentuan Strategi Berdasarkan Beberapa Konsep SBU .....	13
2.1.6. Pengertian Promosi .....	17
2.1.7. Pengertian Kinerja Keuangan .....	19

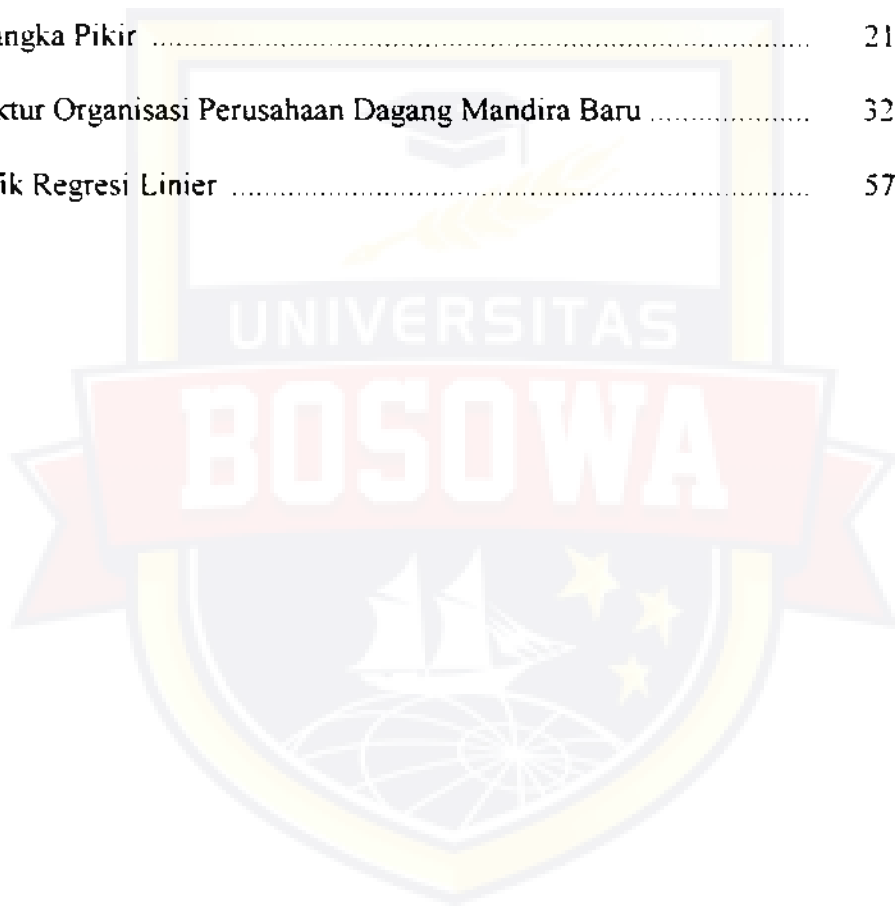
2.2. Kerangka Pikir .....	21
2.3. Hipotesis .....	23
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Daerah Penelitian .....	24
3.2. Metode Pengumpulan Data .....	24
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	25
3.3.1. Jenis Data .....	25
3.3.2. Sumber Data .....	25
3.4. Metode Analisis .....	25
3.5. Defenisi Operasional .....	27
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	29
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	29
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	30
4.1.3. Proses Produksi .....	34
4.2. Deskripsi Data .....	38
4.3. Analisis Data .....	50
<b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Simpulan .....	58
5.2. Saran .....	59
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Perbandingan Penjualan dan Laba yang Dihasilkan Perusahaan Dagang Mandira Baru Makassar Periode Tahun 1999 – 2001 .....	2
4.1	Jenis Tipe dan Kegunaan Produk yang Didistribusikan .....	35
4.2	Daftar Harga Produk untuk Wilayah Sulawesi Selatan .....	37
4.3	Laporan Neraca Tahun 1997 .....	40
4.4	Laporan Neraca Tahun 1998 .....	41
4.5	Laporan Neraca Tahun 1999 .....	42
4.6	Laporan Neraca Tahun 2000 .....	43
4.7	Laporan Neraca Tahun 2001 .....	44
4.8	Laporan Rugi Laba Tahun 1997 .....	45
4.9	Laporan Rugi Laba Tahun 1998 .....	46
4.10	Laporan Rugi Laba Tahun 1999 .....	47
4.11	Laporan Rugi Laba Tahun 2000 .....	48
4.12	Laporan Rugi Laba Tahun 2001 .....	49
4.13	Perhitungan Analisis Regresi Linier dari Tahun 1997 Sampai Tahun 2001 .....	51

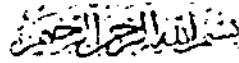
## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kedudukan SBU (Strategy Unit Bisnis) .....	8
2.2. Gambaran Umum Analisis Kinerja Perusahaan .....	20
2.3. Kerangka Pikir .....	21
4.1. Struktur Organisasi Perusahaan Dagang Mandira Baru .....	32
4.2. Grafik Regresi Linier .....	57





## PRAKATA



Pertama-tama penulis memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah Subhanahu Wata'ala, karena Rahmat dan Taufik-Nyalah sehingga penelitian dan penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi tehnik penulisan dan segi ilmiahnya. Namun berkat adanya kerjasama dari berbagai pihak dan partisipasinya, sehingga kesulitan tersebut dapat diatasi meskipun dalam bentuk yang amat sederhana. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Ucapan terima kasih penulis tujukan kepada Bapak Ir. Darwis Panguriseng, selaku Rektor Universitas "45" Makassar. Bapak Thamrin Abduh, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar. Bapak Cahyono, SE, M.Si dan Ibu Herminawati, SE, MM, masing-masing selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar. Bapak Hasanuddin R, SE, M.Si dan Bapak Muhlis Ruslan, SE, masing-masing selaku pembimbing I dan II yang telah sudi meluangkan banyak waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Universitas "45" yang telah banyak memberi

bekal ilmu, mendidik, membimbing dan membantu penulis selama mengikuti kuliah sampai selesainya studi di Universitas "45" Makassar. Bapak Pimpinan PD. Mandira Baru Makassar dan seluruh staf khususnya bagian akuntansi yang telah memberikan bantuan dalam pengumpulan data serta informasi sehingga skripsi ini dapat diselesaikan sebagaimana mestinya. Sahabat, teman dan rekan-rekan seperjuangan yang telah ikut membantu dalam penyusunan skripsi ini. Semua anggota keluarga yang telah memberikan bantuan dan dorongan yang tak terhingga selama penulis menuntut ilmu.

Dan akhirnya ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada ayahanda Abu Rahman (Almarhum) dan Ibu Fatimah (Almarhum) yang tercinta serta kakak-kakak dan adik-adikku serta kakanda Agus yang dengan pengorbanan dan kesabarannya telah memberikan bantuan dan dorongan yang tak terhingga selama penulis menuntut ilmu hingga selesainya skripsi ini.

Semoga Allah Yang Maha Agung membalas semua jerih payah dan bantuan-bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak kepada penulis.

Wabillahi taufiq wal hidayah, wassalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Makassar, Desember 2002

Penulis

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pada umumnya setiap perusahaan didirikan untuk jangka waktu yang tidak terbatas, sehingga tidak satupun perusahaan yang menginginkan usahanya tidak tumbuh dan tidak berkembang sepanjang masa. Sekalipun demikian sejak permulaan perusahaan ini didirikan, senantiasa diperhadapkan pada masalah-masalah yang menyangkut tentang bagaimana manajemen strategi yang digunakan oleh perusahaan bersangkutan.

Berbagai masalah yang dihadapi perusahaan, diantaranya adalah masalah strategi pemasaran yang digunakan, untuk itu diperlukan penyusunan dan pengawasan terhadap strategi yang digunakan agar sesuai dengan kondisi perusahaan. Oleh sebab itu, adalah tugas pimpinan di dalam merencanakan masa depan perusahaannya agar semua kemungkinan-kemungkinan dan kesempatan yang terjadi telah disadari sebelumnya.

Penulis menyadari pula bahwa manajemen strategi merupakan dasar untuk mengolah kinerja keuangan yang didalamnya dicakup pula masalah perusahaan, pertanggungjawaban serta pengawasan keuangan baik pemerintah maupun swasta. Oleh karenanya kinerja keuangan harus dijalankan menurut prosedur yang sebenarnya agar kemacetan suatu aktivitas terutama dari segi keuangan dapat dihindari dengan menggunakan manajemen strategi. Manajemen strategi merupakan sejumlah keputusan dan tindakan yang

mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah keputusan yang efektif untuk mencapai sasaran perusahaan.

Dari tabel di bawah ini dapat dilihat perbandingan penjualan dan laba perusahaan yang dihasilkan Perusahaan Dagang Mandira Baru Makassar selama lima tahun terakhir :

**TABEL I. 1**  
**PERBANDINGAN PENJUALAN DAN LABA YANG DIHASILKAN**  
**PERUSAHAAN DAGANG MANDIRA BARU DIMAKASSAR**  
**PERIODE TAHUN 1997-2001**

No.	Tahun	Penjualan	Laba Perusahaan
1.	1997	Rp. 538.727.000	Rp. 168.006.000
2.	1998	Rp. 600.658.712	Rp. 214.431.510
3.	1999	Rp. 624.921.000	Rp. 226.617.938
4.	2000	Rp. 660.744.000	Rp. 173.109.500
5.	2001	Rp. 685.618.264	Rp. 169.965.045

*Sumber Data : Perusahaan Dagang Mandira Baru di Makassar*

Pada tabel tersebut di atas, terlihat bahwa perbandingan antara penjualan dan laba perusahaan, dimana jumlah penjualan dari tahun 1997 ke tahun 2001 meningkat, sedangkan laba perusahaan berfluktuasi yaitu pada tahun 1997 sampai 1999 meningkat, sedangkan pada tahun 2000 sampai 2001 ada penurunan. Meningkatnya jumlah penjualan belum tentu dapat meningkatkan laba perusahaan, karena laba perusahaan yang diperoleh sangat dipengaruhi oleh biaya-biaya yang dikeluarkan. Adapun laba perusahaan ini disebabkan karena adanya peningkatan biaya promosi.

Pada umumnya, setiap perusahaan mempunyai tujuan mendapatkan laba tertentu (maksimal), dan mempertahankan atau bahkan berusaha meningkatkannya untuk jangka waktu lama. Tujuan tersebut dapat direalisasikan apabila penjualan dapat dilaksanakan seperti yang direncanakan.

Bagi perusahaan, pada umumnya mempunyai tiga tujuan umum dalam penjualannya yaitu mencapai volume penjualan tertentu, mendapatkan laba tertentu, dan menunjang pertumbuhan perusahaan. Usaha-usaha untuk mencapai tujuan tersebut, dalam hal ini perlu adanya kerjasama yang rapi di antara fungsional dalam perusahaan seperti bagian penjualan, produksi, keuangan, promosi dan lain-lain. Dan semua ini merupakan faktor penentu untuk memperoleh laba bersih.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Yang menjadi masalah pada obyek penelitian penulis yaitu :

“Apakah strategi penjualan dengan sistem promosi yang langsung ke konsumen mampu meningkatkan kinerja keuangan pada Perusahaan Dagang Mandira Baru”.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sudah barang tentu bahwa segala sesuatu yang dikerjakan atau diusahakan mempunyai tujuan yang akan dicapai. Dalam hubungannya ini penelitian dengan judul Analisis Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Dagang Mandira Baru di Makassar bertujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui secara nyata pengaruh strategi bisnis unit terhadap kinerja keuangan perusahaan dalam kaitannya dengan peningkatan produksi dan prospeknya ke depan.
2. Untuk mengetahui kinerja keuangan selama tiga tahun terakhir.
3. Untuk mengetahui adanya kelemahan-kelemahan atau kekurangan-kekurangan yang terjadi pada perusahaan tersebut, terutama yang berkaitan dengan masalah strategi bisnis unit itu sendiri.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Untuk mengadakan perbandingan antara teori-teori yang telah diperoleh penulis selama di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada di lapangan.
2. Sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas "45" Makassar.
3. Sebagai masukan perusahaan dalam menggunakan strategi bisnis unit untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dan meningkatkan usahanya dimasa yang akan datang.
4. Untuk memberikan saran-saran yang mengarah kepada penerapan strategi yang baik dan efektif sesuai dengan manajemen strategi, jika hasil pembahasan nantinya menunjukkan bahwa hal itu perlu dilakukan.
5. Sebagai bahan informasi tertulis selanjutnya untuk penelitian yang sama pada masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kerangka Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi**

Dari sejarah perkembangan perusahaan pada umumnya dapat diketahui bahwa selain manajemen produksi, manajemen sumber daya manusia dan manajemen pemasaran, manajemen strategi juga merupakan salah satu masalah di perusahaan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Di mana fungsi manajemen strategi tidak dapat dipisahkan dengan fungsi-fungsi lainnya di dalam perusahaan.

Adapun pengertian manajemen strategi yang dapat dijadikan sebagai landasan dalam penelitian ini yaitu :

Menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian, MPA (1995: hal. 10 ) dalam bukunya manajemen strategi memberikan defenisi bahwa :

“Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang di buat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut”.

Sedangkan menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1998:hal 6) memberikan pengertian sebagai berikut :

“Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah keputusan yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan”.

Dari beberapa pengertian tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen strategi adalah semua keputusan dan tindakan yang di buat oleh manajemen puncak yang mengarah pada penyusunan strategi suatu perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Adapun pengertian strategi itu sendiri adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dengan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Dalam merumuskan suatu strategi, manajemen puncak harus memperhatikan berbagai faktor yaitu :

- a. Strategi berarti menentukan sisi pokok suatu organisasi karena manajemen puncak menyatakan secara garis besar apa yang menjadi pembenaran keberadaan organisasi, filosofi, yang bagaimana yang akan digunakan untuk menjamin keberadaan perusahaan tersebut dan sasaran apa yang akan dicapai.
- b. Dalam merumuskan dan menetapkan strategi manajemen puncak mengembangkan profil tertentu bagi perusahaan.
- c. Pengenalan tentang lingkungan mana perusahaan akan berinteraksi.
- d. Bentuk, tipe dan struktur organisasi yang akan digunakan arus diperhitungkan.
- e. Menciptakan sistem umpan balik.



Dari pembahasan di atas bahwa pada dasarnya yang dimaksud dengan strategi bagi manajemen perusahaan pada umumnya dan manajemen perusahaan bisnis khususnya ialah rencana berskala besar yang berorientasi masa depan serta memungkinkan berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.1.2. Pengertian Strategi Bisnis Unit (SBU)**

Untuk mengetahui pengertian dari strategi bisnis unit sebelumnya penulis menjelaskan lebih dulu apa itu perusahaan dan bisnis. Penulis mengemukakan pendapat yang dikemukakan oleh Raymond C. Glos dalam bukunya *Business : Its Nature and Environment : An Introduction*.

Perusahaan adalah sebuah organisasi yang memproses keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan jasa untuk memuaskan atau memenuhi kebutuhan para pembeli, dengan harapan memberikan laba rugi pada pemiliknya. Sedangkan bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang perniagaan (produsen, pedagang, konsumen, dan industri) dalam rangka memperbaiki standar kualitas hidup mereka.

Menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1998: hal 6) dalam bukunya manajemen strategi dan kebijakan perusahaan memberikan definisi bahwa :

“Strategi bisnis unit adalah divisi operasi perusahaan yang melayani produk yang berbeda dengan pasar tertentu atau sekelompok konsumen khusus ataupun daerah tertentu”.

Sedangkan menurut Husein Umar (2001: hal 7) dalam bukunya

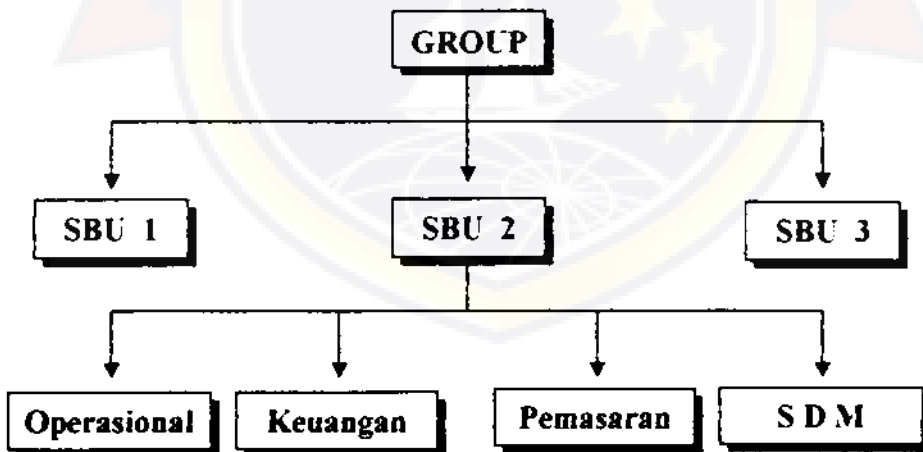
*Strategic Management in Action* yaitu :

Strategi bisnis unit adalah :

- Perusahaan yang memiliki lebih dari satu usaha yang berbeda.
- Perusahaan yang hanya memiliki satu jenis usaha.

Perusahaan yang mempunyai beberapa anak perusahaan menandakan bahwa ia memiliki beberapa strategi bisnis unit atau disingkat SBU. Adapun skema kedudukan SBU pada perusahaan yaitu :

Gambar 2-1  
Kedudukan SBU (Strategi Bisnis Unit)



Dalam posisi di atas, SBU-SBU merupakan anak-anak perusahaan dari perusahaan induknya. Setiap SBU memiliki fungsi-fungsi keuangan, SDM, produksi maupun pemasaran yang terlepas dari fungsi yang dimiliki oleh SBU lain, termasuk pada perusahaan induknya.

Dalam konsep SBU pertama kali diperkenalkan tahun 1970 oleh Mc. Kensey and Co., dalam kerja samanya dengan General Electric. SBU itu didefinisikan sebagai "Suatu cara mengelola sebuah bisnis sehingga setiap unit menjual sekumpulan produk dan jasa kepada sekumpulan pelanggan dalam persaingan dengan sekumpulan pesaing. SBU-SBU dikelola secara terpisah dengan sekumpulan tujuan mereka sendiri-sendiri. Sumber daya, biaya dan keuntungan menjadi tanggung jawab tiap unit secara terpisah. Jadi SBU adalah suatu unit bisnis yang memiliki produk, pembeli, dan pesaing tersendiri yang berbeda dengan unit bisnis lainnya.

Strategi Bisnis Unit (SBU) memiliki ciri-ciri tersebut terdiri atas lima aspek, yaitu :

a. External Focus

*External focus* adalah pengelolaan dan perorganisasian suatu SBU yang mengacu pada permasalahan yang timbul karena faktor-faktor eksternal.

b. Identifikasi Competitor

*Identifiable Competitor* adalah SBU yang didesain sedemikian rupa sehingga para pesaing SBU tersebut dapat diidentifikasi.

c. Autonomous Profit Center

*Autonomous Profit Center* adalah SBU yang beroperasi sebagai suatu bisnis tersendiri dengan tujuan serta sasarannya tersendiri yang dipimpin oleh seorang manajer.

d. Distinct Marketing Strategy

*Distinct Marketing Strategy* adalah Setiap SBU yang memiliki strategi pemasaran tersendiri dan berbeda dengan unit bisnis lainnya.

e. **Separate Accounting**

*Separate Accounting* adalah SBU yang bersaing sebagai unit yang berdiri sendiri dan harus dapat menghitung keuntungan dan biaya-biaya sendiri, sehingga harus mampu memiliki sistem pembukuan yang terpisah dari unit lainnya.

### 2.1.3. Perencanaan Perusahaan

Manajemen strategi sama saja dengan lainnya. Ia berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan hal-hal strategi.

Ada pendekatan utama dalam pembuatan suatu perencanaan yaitu :

- a. Pendekatan atas-bawah (*top-down*). Perencanaan dengan pendekatan ini dilakukan oleh pimpinan perusahaan.
- b. Pendekatan bawah-atas (*bottom up*). Perencanaan dengan pendekatan ini dilakukan oleh pemimpin puncak.
- c. Pendekatan campuran. Kombinasi di antara keduanya yaitu pendekatan atas-bawah dan bawah-atas.
- d. Pendekatan Kelompok. Perencanaan dibuat oleh sekelompok tenaga ahli dalam perusahaan.

Fungsi utama perencanaan manajemen perusahaan yaitu :

1. Penerjemah kebijakan umum
2. Sebagai perkiraan bersifat ramalan
3. Berfungsi ekonomi

4. Sebagai alat koordinasi
5. Alat atau sarana pengawasan.

Pada umumnya perencanaan dari sisi tingkatan manajemen terbagi dua yaitu :

- a. Perencanaan strategi. Perencanaan ini lebih berfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Perencanaan operasional. Hal ini mengarah pada bidang fungsional perusahaan dalam rangka untuk memperjelas makna strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik dan berjangka pendek. Yang di maksud bidang-bidang fungsional yang utama yaitu bidang keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi serta bidang pemasaran.

Adapun perbedaan dari strategi dengan taktik adalah strategi adalah upaya yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan tujuan perusahaan sedang taktik adalah cara yang ditempuh segera dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Pengertian di atas menurut Sofyan Syafri Harahap (1998: hal. 144).

#### **2.1.4. Klasifikasi Strategi**

Menurut teori manajemen strategi, strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan. Misalnya strategi perusahaan pada perusahaan konglomerasi yang memiliki beberapa SBU dan perusahaan yang hanya memiliki satu SBU. Sedangkan strategi perusahaan yang diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas yaitu ada dua strategi generik dan strategi utama.

Istilah strategi yang dikemukakan oleh Porter adalah pengertiannya yaitu "Suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis."

Berikut ini disajikan tiga macam model strategi generik yaitu :

#### 1. Strategi Generik dari Wheelan dan Hunger

Strategi ini di bagi tiga macam :

- Strategi Stabilitas (*Stability*), Strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain.
- Strategi ekspansi (*Expansion*). Strategi ini menekankan penambahan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya.
- Strategi penciutan (*Retrenchment*). Strategi dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan.

#### 2. Strategi generik dan Michel R. Potter

Strategi ini di bagi tiga macam yaitu :

- Strategi diferensial (*Differentiation*). Cirinya adalah perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial pasar terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain.
- Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*Overall Cost Leadership*). Cirinya perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah.
- Strategi fokus (*Focus Strategy*). Cirinya perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil.

### 3. Strategi generik dari Fred. R. David.

Strategi ini dikelompokkan atas empat yaitu :

- Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)  
Strategi agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan para pesaingnya.
- Strategi Intensif (*Intensif Strategy*). Memerlukan usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
- Strategi diversifikasi (*Diversification Strategy*). Strategi dimaksudkan untuk menambah produk baru.
- Strategi bertahan (*Defensive Strategy*). Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar.

Strategi utama (*Grand Strategies*) merupakan strategi yang lebih operasional yang merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Jabaran dari strategi generik menjadi strategi utama.

#### 2.1.5. Penentuan Strategi Berdasarkan Beberapa Konsep SBU

Untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R., David dilakukan melalui pemakaian beberapa matriks yaitu :

##### 1. *Matriks External Factor Evaluation (EFE)*

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan.

## 2. *Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)*

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.

## 3. *Matriks Competitive Profile (CP)*

Matriks CP digunakan untuk mengidentifikasi data pesaing utama perusahaan mengenai kekuatan dan kelemahan utama mereka dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan.

## 4. *Matriks IQWS SWOT*

Matriks SWOT merupakan matriks yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan berbagai tipe strategi yaitu :

- *Strategi SO (Strength Opportunity)*

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.

- *Strategi WO (Weakness – Opportunity)*

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

- *Strategi ST (Strength – Threat)*

Strategi ini bertujuan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

- *Strategi WT (Weakness – Threat)*

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.



- *Matriks Internal – External (IE)*

Matriks IE bermanfaat untuk memposisikan suatu SBU perusahaan.

- *Matriks Voston Consulting Group (BG)*

Matriks BCG menghendaki agar perusahaan yang memiliki beberapa SBU untuk menangani portopolio bisnis yang ada, melalui posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing SBU terhadap SBU yang ada dalam perusahaan.

- *Matriks Grand Strategy*

Matriks ini sebagai alat bagi perumusan strategi alternatif.

- *Matriks Quantities Strategies Planning (QaP)*

Matriks ini melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif.

Untuk menerapkan strategi utama perusahaan sebelum itu hendaknya dilakukan suatu studi kelayakan untuk mengetahui apakah keputusan bisnis atas keputusan strategi induk tersebut layak diimplementasikan.

Adapun aspek-aspek dalam studi kelayakan bisnis (SKB) yaitu :

1. Aspek Pasar

Analisis aspek pasar ini bertujuan untuk mengetahui ukuran luasnya pasar, pertumbuhan permintaan, dan market share dari produk bersangkutan.

2. Aspek Internal Perusahaan

- Aspek pemasaran. Pemasaran adalah suatu kegiatan yang dikendalikan perusahaan dalam rangka memproduksi barang dan jasa serta menjualnya di pasar.

- Aspek teknis dan teknologi. Aspek ini berkaitan dengan aktivitas mempelajari bagaimana secara teknis proses produksi akan dilaksanakan.
- Aspek sumber daya manusia. Aspek SDM ini menjalankan roda perusahaan.
- Aspek manajemen. Aspek ini menyusun rencana kerja, menentukan secara efektif dan efisien bentuk badan usaha dll.
- Aspek keuangan, aspek antara lain mempelajari perhitungan perkiraan dan yang diperlukan untuk kebutuhan modal kerja, dll.

### 3. Aspek persaingan dan lingkungan eksternal lainnya.

Aspek merupakan kondisi-kondisi di luar perusahaan yang bersifat dinamis dan tidak dapat dikendalikan.

Setelah menentukan strategi utama maupun menguji kelayakan usaha yang dipilih, maka perlu disiapkan strategi dan kebijakan fungsional perusahaan yang sesuai dengan strategi utamanya yaitu strategi di bidang pemasaran, keuangan, SDM, produksi dan bidang sistem informasi. Selanjutnya perlu disusun program kerja yang merupakan suatu perencanaan jangka pendek perusahaan yang diturunkan dari perencanaan jangka menengah dan jangka panjang dan terakhir dievaluasi kinerja perusahaan apakah semua rencana kerja dapat diimplementasikan sesuai rencana atau mungkin adanya perubahan rencana.

### 2.1.6. Pengertian Promosi

Promosi ini merupakan salah satu variabel di dalam marketing mix yang sangat penting dilaksanakan oleh perusahaan dalam pemasaran produk atau jasanya. Kadang-kadang istilah promosi ini digunakan secara sinonim dengan istilah penjualan meskipun yang dimaksud adalah promosi penjualan hanya merupakan bagian dari kegiatan promosi.

Menurut Drs. Basu Swasta DH, M.B.A. dan Drs. Irawan, M.B.A (1990 : hal . 349) dalam bukunya manajemen pemasaran modern memberikan defenisi bahwa :

- Promosi adalah arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran.
- Promosi adalah semua jenis kegiatan pemasaran yang ditujukan untuk mendorong permintaan.

Kedua defenisi tersebut pada pokoknya sama meskipun titik bentuknya berbeda. Definisi pertama lebih menitikberatkan pada penciptaan pertukaran, sedangkan defenisi kedua lebih menitikberatkan pada pendorongan permintaan.

Adapun tujuan daripada promosi yaitu :

#### 1. Modifikasi tingkah laku

Orang-orang yang melakukan komunikasi itu mempunyai beberapa alasan, antara lain : mencari kesenangan, memberi bantuan, memberikan

pertolongan atau instruksi, memberikan informasi, mengemukakan ide dan pendapat. Sedangkan promosi dari segi lain, berusaha merubah tingkah laku dan pendapat dan memperkuat tingkah laku yang ada. Penjual selalu berusaha menciptakan kesan baik tentang dirinya atau mendorong pembelian barang dan jasa perusahaan.

## 2. Memberitahu

Kegiatan promosi dapat ditujukan untuk memberitahu pasar yang dituju tentang penawaran perusahaan. Sebagian orang tidak akan membeli barang atau jasa sebelum mereka mengetahui produk tersebut dan apa faedahnya. Promosi yang bersifat informatif ini penting bagi konsumen karena dapat membantu dalam pengambilan keputusan untuk membeli.

## 3. Membujuk

Promosi yang bersifat membujuk (persuasif) umumnya kurang disenangi oleh sebagian masyarakat. Namun kenyataannya sekarang ini justru yang banyak muncul adalah promosi yang bersifat persuasif. Promosi ini diarahkan untuk mendorong pembelian.

## 4. Mengingatkan

Promosi yang bersifat mengingatkan dilakukan terutama untuk mempertahankan merk produk di hati masyarakat dan perlu dilakukan selama tahap kedewasaan di dalam siklus kehidupan produk. Ini berarti pula perusahaan berusaha untuk paling tidak mempertahankan pembeli yang ada.

Pelaksanaan rencana promosi akan melibatkan beberapa tahap yaitu :

1. Menentukan tujuan
2. Mengidentifikasi pasar yang dituju
3. Menyusun anggaran
4. Memilih berita
5. Menentukan promosi
6. Memilih media
7. Mengukur efektifitas
8. Mengendalikan dan memodifikasikan kampanye promosi.

Dalam kegiatan promosinya, produsen barang lebih banyak menitikberatkan pada personal selling (menggunakan salesman) daripada periklanan, meskipun keduanya sering pula dilakukan bersama-sama.

#### **2.1.7. Pengertian Kinerja Keuangan**

Adapun media yang dapat dipakai untuk meneliti kondisi kinerja keuangan perusahaan adalah laporan keuangan yang terdiri dari neraca, perhitungan laba-rugi, ikhtisar laba yang ditahan dan laporan posisi keuangan. Laporan keuangan adalah hasil akhir proses akuntansi.

Menurut Zaki Baridwan (1990 : 1) menyatakan kinerja keuangan adalah suatu hasil akhir dari proses pencatatan yang merupakan suatu ringkasan dari interaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan.

**Gambar 2-2**  
**Gambaran Umum Analisis Kinerja Keuangan**



Menurut standar akuntansi keuangan, tujuan laporan keuangan adalah sebagai berikut :

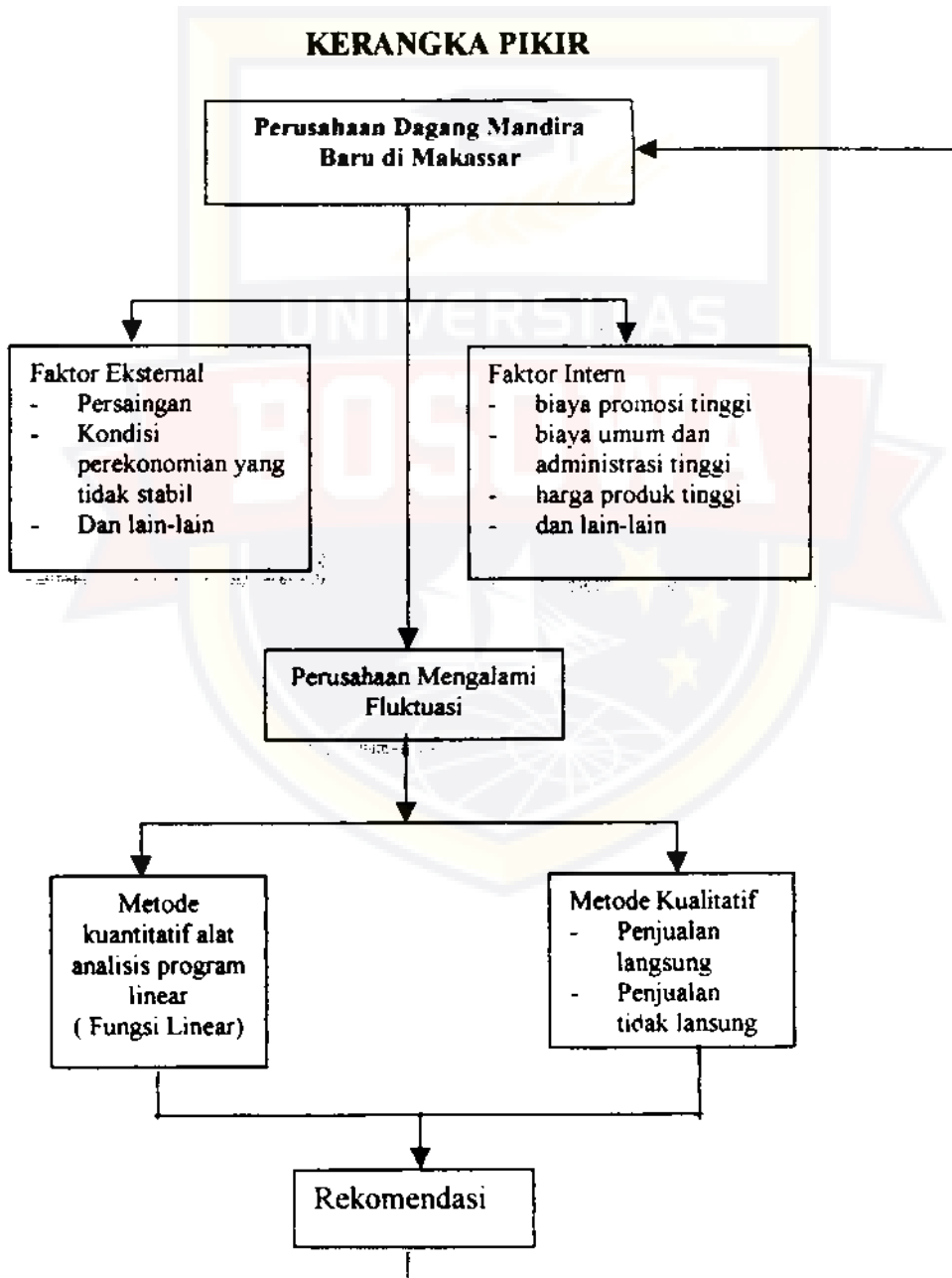
- a. Menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi.
- b. Laporan keuangan disusun untuk memenuhi kebutuhan bersama oleh sebagian besar pemakainya, yang secara umum menggambarkan pengaruh keuangan dari kejadian masa lalu.
- c. Laporan keuangan juga menunjukkan apa yang dilakukan manajemen atas sumber daya yang dipercayakan kepadanya.

Dasar laporan keuangan perusahaan adalah neraca, laporan laba-rugi dan laporan posisi keuangan yang saling berhubungan. Informasi yang diperoleh dari laporan ini dapat menunjukkan apakah perusahaan sedang maju atau akan mengalami kesulitan keuangan.

## 2.2. Kerangka Pikir

Untuk memperjelas teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tenaga penting keberadaan kerangka berpikir. Dari kerangka berpikir inilah yang menjembatani lahirnya kesimpulan sementara.

Gambar 2-3



Perusahaan Dagang Mandira Baru dalam menjalankan usahanya berusaha untuk menggunakan sebaik-baiknya sumber daya mereka sesuai dengan lingkungan yang dihadapinya. Namun tak dapat dihindari adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan. Adapun faktor-faktor yang dimaksud yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yaitu adanya persaingan dan kondisi perekonomian yang tidak stabil sedangkan faktor internalnya yaitu terjadinya biaya promosi yang tinggi, biaya umum dan administrasi tinggi, serta harga produk yang dijual juga tinggi sehingga dengan melihat kondisi perusahaan dengan faktor-faktor di atas perusahaan Mandira Baru mengalami kondisi keuangan yang berfluktuasi. Oleh karena itu strategi yang dibuat perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai situasi dan kondisi perusahaan.

Untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan Mandira Baru penulis menggunakan alat analisis yaitu program linear, program linear ini dapat meralisis fungsi yang mendekati biaya rill dan cukup teliti untuk memproyeksi jumlah biaya yang akan terjadi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa sebelum jajaran manajemen menetapkan strategi yang cocok bagi jalannya perusahaan di masa datang, mereka harus lebih dulu menganalisis posisi persaingan maupun dari faktor kondisi perusahaan itu sendiri.



### 2.3. Hipotesis

Berdasarkan pada masalah pokok yang telah dikemukakan terlebih dahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

“Diduga bahwa strategi penjualan dengan sistem promosi yang langsung ke konsumen belum mampu meningkatkan kinerja keuangan pada Perusahaan Dagang Mandira Baru.”



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Daerah Penelitian**

Dalam rangka penyusunan penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada Perusahaan Dagang Mandira Baru yang lokasinya berada di Jl. Pelita Raya Blok A5 No. 8 Makassar. Perusahaan ini bergerak di bidang perdagangan alat masak. Pemilihan lokasi tersebut atas pertimbangan lokasinya mudah terjangkau.

#### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

Sebagai tindak lanjut dalam penyusunan skripsi ini, maka penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data yang relevan dengan penganalisaan masalah tersebut, yaitu :

a. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan pengamatan langsung melalui observasi pada bagian keuangan serta sejumlah personil yang terkait, untuk mendapatkan informasi yang akurat dan lengkap yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.

b. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan membaca berbagai literatur kepustakaan yang erat hubungannya dengan masalah yang dibahas guna memperoleh landasan teori demi penyempurnaan dalam penulisan skripsi ini.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1. Jenis Data**

Dalam penulisan ini jenis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Data kualitatif, yaitu data yang merupakan kumpulan dari data non angka, seperti : Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan, dan Struktur Organisasinya.
2. Data kuantitatif, yaitu data yang merupakan kumpulan dari data angka-angka, seperti : laporan neraca dan laporan rugi laba perusahaan.

#### **3.3.2. Sumber Data**

Dalam menyelesaikan dan menganalisis data penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh data mengenai perusahaan yang sumbernya melalui :

1. Data primer yaitu data yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan langsung di lokasi penelitian.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui laporan perusahaan terutama laporan keuangan serta dokumen-dokumen perusahaan yang berhubungan dengan obyek penelitian.

### **3.4. Metode Analisis**

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis menggunakan dua metode yaitu :

#### **1. Metode Kualitatif**

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Bentuk strategi berbeda-beda antar industri, antar perusahaan dan

bahkan antar situasi. Namun ada sejumlah strategi yang sudah umum diketahui, dimana strategi ini dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan.

Adapun strategi yang digunakan pada perusahaan dagang Mandira Baru dalam kegiatan penjualannya dan dalam sistem promosinya yaitu dengan menggunakan *personal selling (salesman) door to door* menggunakan dua sistem yaitu :

- Penjualan langsung yaitu usaha untuk menjual barang secara langsung kepada konsumen dan pembeli atau konsumen langsung membayar tunai dari harga barang yang dibeli.
- Penjualan tidak langsung yaitu usaha untuk menjual barang secara tidak langsung kepada konsumen. Penjualan ini biasanya dilakukan secara kredit dengan membentuk kelompok arisan. Pada umumnya penjualan barang perusahaan Mandira Baru Makassar dilakukan secara kredit. Konsumen melunasi pembayaran dalam beberapa waktu kemudian sesuai kesepakatan bersama.

## 2. Metode Kuantitatif

Metode ini menggunakan metode regresi linier (fungsi linier). Fungsi linier merupakan taksiran yang mendekati fungsi biaya riil dan cukup teliti untuk memproyeksi jumlah biaya yang akan terjadi. Fungsi biaya adalah suatu hubungan antara biaya sebagai *variable dependent* dan ukuran aktivitas (volume) sebagai *variable independent*. Misalnya, biaya

produksi total berlangsung pada jumlah produk yang dibuat, jadi biaya produksi adalah *variable dependent* dan jumlah produk yang dibuat adalah *variable independent*. Di samping itu, fungsi linier merupakan jumlah taksiran yang mendekati fungsi biaya riil dan cukup teliti untuk memproyeksi jumlah biaya yang akan terjadi, dimana asumsi fundamental dari analisis biaya-volume-laba adalah bahwa seluruh fungsi biaya dianggap linier. Dengan demikian, tingkat perubahan atau kemiringan setiap fungsi biaya itu konstan di seluruh tingkatan aktivitas dan dengan demikian mudah untuk diprediksi. Sebaliknya, fungsi biaya non-linier mempunyai kemiringan yang berubah-ubah sehingga lebih sulit untuk dievaluasi.

Dimana fungsi biaya linier dalam bentuk persamaan linier :

$$Y = a + bx$$

Dimana :

Y = Pendapatan

a = Variabel tetap/konstan

b = Variabel berubah-ubah

x = Biaya pemasaran

### 3.5. Defenisi Operasional

Adapun defenisi operasional yang dikemukakan dalam penulisan skripsi ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah keputusan yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

2. Strategi Bisnis Unit (SBU) adalah divisi operasi perusahaan yang melayani produk yang berbeda pada pasar tertentu atas sekelompok konsumen khusus.
3. Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.
4. Kinerja keuangan adalah merupakan hasil akhir dari proses pencatatan yang merupakan suatu ringkasan dari transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan.
5. Promosi adalah arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran.
6. Kinerja keuangan adalah merupakan hasil akhir dari proses pencatatan yang merupakan suatu ringkasan yang mendekati fungsi biaya riil dan cukup teliti untuk memproyeksi jumlah biaya yang akan terjadi.
7. Fungsi linier adalah taksiran yang mendekati fungsi biaya riil dan cukup teliti untuk memproyeksi jumlah yang akan terjadi.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Perusahaan Dagang Mandira Baru Makassar berdiri pada tanggal 6 Januari 1988. Kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan ini adalah sebagai distribusi perusahaan ini bergerak di bidang usaha perdagangan yang susunan utama produknya adalah panci dan wajang (barang jadi).

Pada mulanya perusahaan ini dipimpin oleh Sahid dan nama perusahaan ini adalah Perusahaan Dagang Mandira Baru.

Perusahaan Dagang Mandira Baru Makassar ini adalah produsen panci yang bermutu dan merupakan penyalur tunggal daerah pemasaran Sulawesi Selatan yang merupakan salah satu dealer dari Perusahaan Dagang Mandira Abadi hingga kini telah mempunyai cabang/perwakilan dalam memasarkan produknya. Cabang-cabang atau perwakilan-perwakilan tersebut meliputi wilayah Propinsi Sulawesi Selatan, juga beberapa wilayahnya di luar Sulawesi Selatan, seperti :

##### **1. Sulawesi :**

- Sulawesi Selatan
- Sulawesi Utara
- Sulawesi Tengah
- Sulawesi Tenggara

## **2. Kalimantan**

- Balikpapan
- Samarinda

## **3. Irian Jaya**

- Jaya Pura

## **4. Jawa**

- Jawa Timur
- Jawa Tengah
- Jawa Barat

## **5. Maluku**

- Ternate
- Ambon

## **6. Bali**

- Denpasar

Sebagian besar wilayahnya kawasan Indonesia Timur adalah merupakan wilayah pemasaran Perusahaan Dagang Mandiri Baru, hal ini cukup luas dan memungkinkan perusahaan ini dapat memperbesar volume penjualannya.

### **4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan**

Organisasi adalah susunan atau aturan dari berbagai bagian, sehingga merupakan satu kesatuan yang dilakukan sekelompok orang dan dikoordinir sedemikian rupa, sehingga tujuan tersebut dapat tercapai.



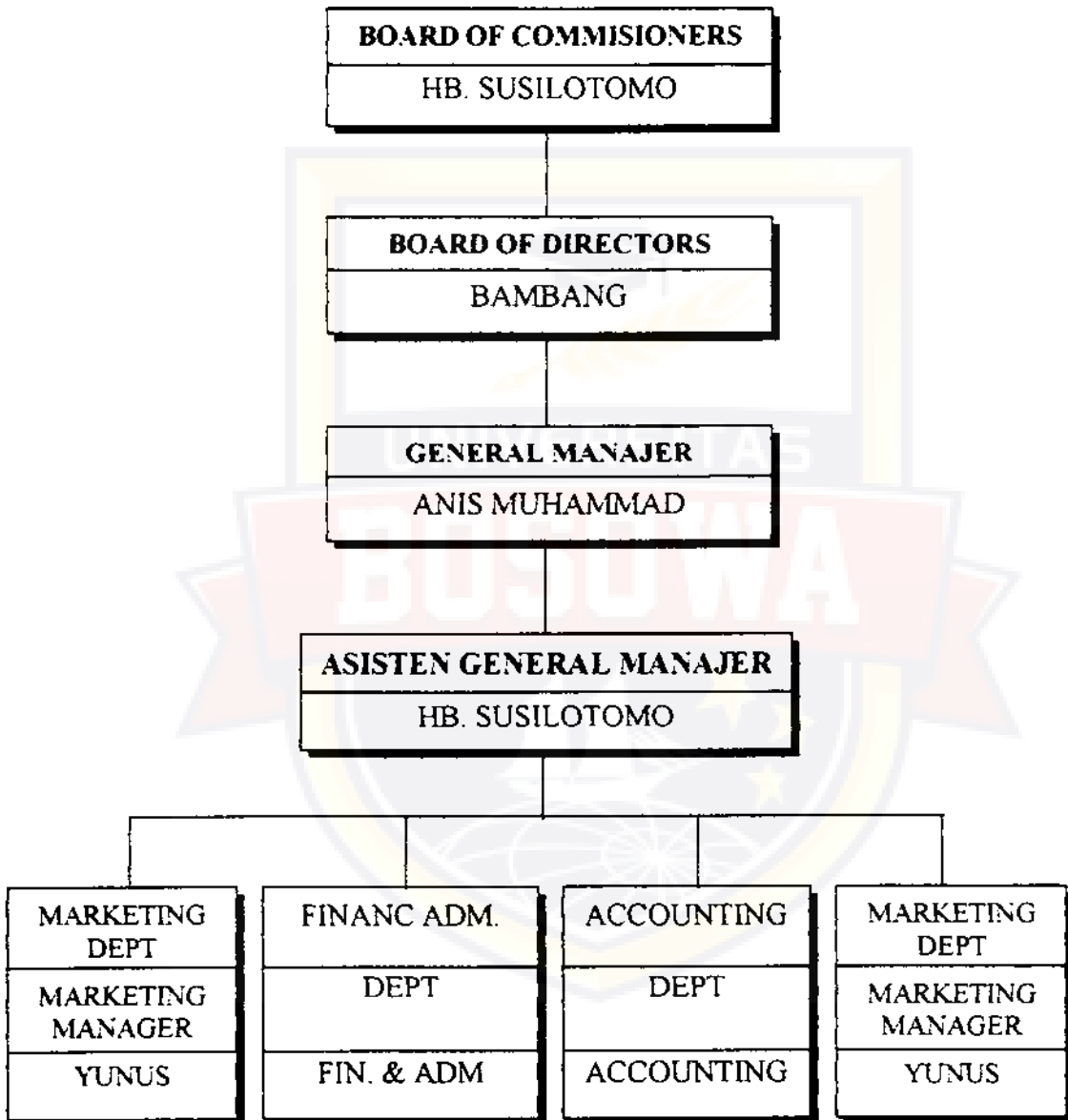
Adapun yang dimaksud dengan struktur, secara terminologi berarti susunan atau jenjang, sedangkan menurut etimologi (istilah), struktur menunjuk kepada aturan atau pengaturan dan pembagian yang di dalamnya terdapat nama, golongan dan jabatan tertentu yang dimaksudkan untuk dapat memberikan batas-batas unit kerja, baik yang menyangkut tugas, wewenang, fungsi maupun tanggung jawab secara vertical dan horizontal, maka setiap anggota dapat mengetahui tugas, wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing.

Perusahaan Dagang Mandira Baru adalah sebuah perusahaan yang di dalamnya melibatkan banyak personil sehingga diperlukan struktur yang teratur dan rapi, untuk mencegah kesimpangsiuran di dalam pelaksanaan masing-masing tugas personil. Selain itu struktur organisasi dapat memberikan petunjuk serta garis-garis, wewenang dan tanggung jawab yang jelas bagi setiap personil, agar perusahaan dapat Beroperasi dengan lancar dan efektif.

Perusahaan Dagang Mandira Baru dipimpin oleh salah satu badan pengawas, dalam hal ini adalah Perusahaan Dagang Mandira Abadi Jakarta. Dan perusahaan ini dipimpin langsung oleh Direktur Utama yang dibantu oleh Sekretaris beserta Kepala-kepala Bagian dan Seksi-seksi.

Untuk mengetahui lebih jelas struktur organisasi Perusahaan Dagang Mandira Baru Makassar, dapat dilihat sebagai berikut :

**Gambar 4-1**  
**Struktur Organisasi Perusahaan Dagang Mandira Baru**



Sumber Data : Perusahaan Dagang Mandira Baru Makassar 2002.

Dalam melaksanakan setiap kegiatan diperlukan adanya penempatan dan pembagian tugas untuk setiap karyawan. Pembagian tugas dari sini dapat diartikan sebagai keseluruhan pekerjaan yang pelaksanaannya diserahkan kepada para karyawan, karena adanya pemberian tugas dan penerimaan tugas tersebut akan menimbulkan rasa tanggung jawab bagi pelaksanaannya.

Adapun tugas dan tanggung jawab dari bagian tersebut adalah sebagai berikut :

1. **General Manajer**, dengan tugas :
  - a. Mengawasi tugas dan tanggung jawab manajer
  - b. Mengadakan hubungan dengan pemerintah menyangkut hal-hal aktivitas perusahaan.
  - c. Secara periode mengadakan rapat tentang segala masalah yang dianggap perlu
  - d. Memutuskan segala sesuatunya yang menyangkut kelancaran perusahaan, dan bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas perusahaan baik intern maupun ekstern.
2. **Asisten General Manajer**, dengan tugas mengatur dan membantu serta bertanggung jawab terhadap kegiatan general manajer.
3. **Marketing Manager**, dengan tugas :
  - a. Memantau keadaan pasar
  - b. Mengembangkan pasar
  - c. Mengoper daerah pemasaran
  - d. Bertanggung jawab terhadap aktivitas pemasaran.

4. **Finance dan Administrasi Manajer**, bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan perusahaan dan bertugas :
  - a. Membuat rincian atau pembentukan mengenai arus masuk dan keluarnya uang
  - b. Menerima dan mencairkan harga penjualan.
5. **Accounting Manajer**, dengan tugas :
  - a. Membuat laporan keuangan untuk keperluan perusahaan, baik yang bersifat ekstern maupun intern.
  - b. Bertanggung jawab terhadap segala pencatatan dan penerbitan catatan keuangan perusahaan.
6. **Person dan General Off Manager**, dengan tugas :
  - a. Bertanggung jawab terhadap urusan ketenagakerjaan
  - b. Melakukan penempatan karyawan sesuai job dan keterampilannya masing-masing.
  - c. Membuka peluang bagi para karyawan untuk pengembangan karier.
  - d. Melakukan pembinaan dan pengembangan keterampilan karyawan.

#### 4.1.3 Proses Produksi

Perusahaan Dagang Mandira Baru bergerak dalam bidang usaha perdagangan dan yang menjadi objek penelitian yaitu usaha di bidang penjualan produk sehingga aspek produksi yang dimaksud di sini bukan proses produksi tetapi ditujukan kepada jenis dan alat masak yang dipasarkan. Dalam hal ini perusahaan memasarkan banyak merk produk (panci dan wajan) untuk kemas Indonesia Timur Perusahaan Dagang Mandira Baru termasuk distributor terbesar untuk produk ini.

Kebijaksanaan dalam memilih produk, Perusahaan Dagang Mandira Baru menetapkan cara dengan jalan menyediakan produk yang tepat bagi pasar yang dituju. Hal ini dimungkinkan agar dapat memuaskan konsumen dan sekaligus untuk dapat meningkatkan keuntungan perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Salah satu tujuan penentuan kebijaksanaan produk dari perusahaan dagang Mandira Baru adalah untuk mencapai sasaran pasar yang dituju dengan meningkatkan kemampuan bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Hal inilah yang menjadi senjata bagi perusahaan tersebut dalam mencapai market share yang diharapkan. Adapun jenis tipe dan kegunaan produk yang didistribusikan perusahaan dagang Mandira Baru adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1

**JENIS, TIPE DAN KEGUNAAN PRODUK YANG DIDISTRIBUSIKAN  
PERUSAHAAN DAGANG MANDIRA BARU**

No.	Jenis Produk	Tipe Produk	Kegunaan/Utilities
1.	Panci	Kc -1 Kc -2 Kc -3 Kc -5	- Memasak - Menggoreng - Membakar
2.	Panci	ATB ATK 30 ATK 26	- Memasak - Menggoreng - Membakar
3.	Wajang	Wok – Ma Wok - Bima	- Menggoreng
4.	Alat Bakar	BBQ KEP	- Membakar

Sumber Data : Perusahaan Dagang Mandira Baru Makassar

Faktor penting lainnya yang menjadi perhatian perusahaan di bidang penjualan adalah penetapan harga, masalah ini memang menjadi salah satu faktor pertimbangan pihak-pihak konsumen dalam mewujudkan perilaku permintaannya berdasarkan permintaan tersebut, maka perusahaan menetapkan tingkat harga yang berorientasi kepada persaingan untuk semua jenis produk yang di pasarkan.

Untuk mengetahui secara jelas dari tingkat harga masing-masing jenis, tipe produk yang dipasarkan perusahaan, dapat di lihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4-2**  
**DAFTAR HARGA PRODUK UNTUK WILAYAH**  
**SULAWESI SELLATAN**

No.	Jenis	Tipe	Harga		DP / Uang Muka	
			Arisan	Tunai	Arisan	Tunai
1.	Panci	- Kc -1	-	Rp. 600.000	-	Rp. 75.000
		- Kc -2	-	Rp. 825.000	-	Rp. 100.000
		- Kc -3	-	Rp. 1.100.000	-	Rp. 500.000
		- Kc -5	-	Rp. 1.800.000	-	Rp. 400.000
2.	Panci	- ATB	Rp. 335.000	Rp. 400.000	Rp. 40.000	Rp. 38.000
		- ATK 30	Rp. 300.000	Rp. 360.000	Rp. 40.000	Rp. 45.000
		- ATK 26	Rp. 250.000	Rp. 340.000	Rp. 40.000	Rp. 50.000
3.	Wajang	- Wok-MA	Rp. 410.000	Rp. 310.000	Rp. 50.000	Rp. 40.000
		- Wok-BIMA	Rp. 550.000	Rp. 430.000	Rp. 50.000	Rp. 40.000
4.	Alat Bakar	- BBQ	Rp. 490.000	Rp. 375.000	Rp. 60.000	Rp. 60.000
		- KEP	Rp. 530.000	Rp. 400.000	Rp. 60.000	Rp. 60.000

Sumber Data : Perusahaan Dagang Madira Baru Makassar

Jenis tipe dan kegunaan profil produk di atas adalah profil yang telah siap untuk dijual sesuai dengan pesannya.

Jenis dan tipe produk yang didistribusikan perusahaan tentunya akan mengikuti perkembangan kegiatan produksi dari pihak produsen yang setiap saat bisa melakukan inovasi berdasarkan kebutuhan pasar.

Perusahaan dagang Mandira Baru operasional usahanya berstatus distributor, maka aspek pemasaran dianggap sebagai hal yang peranannya paling penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini tidak terlepas dari semakin ketatnya persaingan pasar yang dihadapi perusahaan dari jenis produk yang sama, untuk mengantisipasi keadaan tersebut maka perusahaan, mengambil kebijakan-kebijakan pemasaran seperti melaksanakan kegiatan promosi dan menetapkan harga jual produk secara bersaing. Kebijakan-kebijakan ini dimaksud untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Kegiatan pemasaran khususnya promosi mendapat perhatian yang serius dari perusahaan, di mana biaya-biaya yang digunakan diusahakan agar teralokasi secara efektif dan efisien agar dapat memberi kontribusi positif terhadap kinerja keuangan. Di samping itu, perusahaan berusaha pula memotivasi dan meningkatkan kualitas tenaga penjualan (salesman) agar dapat menjalankan tugas-tugas promosinya secara maksimal. Tenaga penjual di sini diharapkan bisa menganalisis perkembangan pasar serta mengambil langkah antisipasi secara tepat sehingga mampu mengarahkan perilaku konsumen kepada produk yang dipasarkan oleh perusahaan.

Perusahaan Mandira Baru Makassar yang menjual produknya memiliki orientasi pasar yang besar. akan tetapi dalam hal ini penjualan barang atau produknya masih terbatas. Tercapainya hasil penjualan produk sesuai dengan apa yang digariskan dalam rencana penjualan, merupakan suatu hal yang didambakan oleh setiap pimpinan perusahaan. Besarnya penjualan produk dari waktu ke waktu kadangkala mengalami pasang surut (berfluktuasi).

#### **4.2. Diskripsi Data**

Laporan keuangan merupakan salah satu sarana informasi yang berhubungan dengan keuangan dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan. Data keuangan tersebut akan lebih berarti bagi pihak-pihak yang berkepentingan apabila data tersebut diperbandingkan untuk dua periode atau lebih, dan analisis lebih lanjut sehingga dapat mendukung keputusan yang akan diambil.

Maksud analisis tersebut ialah untuk dapat mengetahui keunggulan-keunggulan maupun kelemahan-kelemahan data di bidang keuangan. Dengan diketahuinya aspek-aspek yang kuat dan lemah, maka manajemen dapat mengambil langkah-langkah untuk masa yang akan datang.

Namun dalam hal ini, penulis membatasi pembahasan khususnya pada strategi bisnis unit terhadap kinerja keuangan perusahaan sesuai dengan data yang diperoleh dari perusahaan dagang Mandira Baru dan kerangka teori serta kerangka pikir yang telah dikemukakan sebelumnya.



Sebagai telah diketahui, bahwa strategi suatu perusahaan sangat menentukan tingkat keberhasilan perusahaan yang bersangkutan dalam memperoleh laba yang selanjutnya untuk mengembangkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menjual produknya dan adanya perbaikan biaya operasional di dalam perusahaan sehingga perusahaan betul-betul dapat beroperasi dengan efektif dan efisien.

Adanya usaha perusahaan dalam meningkatkan volume penjualannya untuk mendapatkan laba yang lebih besar, maka perusahaan membutuhkan sejumlah dana atau biaya untuk membiayai peningkatan volume usaha tersebut.

Untuk itu sebagai kebutuhan dalam melakukan analisis, maka penulis terlebih dahulu menyajikan laporan keuangan perusahaan yang terdiri dari neraca dan laporan rugi laba untuk periode tahun 1997 sampai tahun 2001, yang disajikan dalam tabel 4.3 sampai tabel 4.12 sebagai berikut :

**TABEL 4.3**  
**"PD. MANDIRA BARU"**  
**NERACA PER 31 DESEMBER 1997**

<b><u>AKTIVA</u></b>		<b><u>PASSIVA</u></b>	
<b>AKTIVA LANCAR</b>		<b>PASSIVA LANCAR</b>	
Kas	Rp. 50.000.000	Utang bank	Rp. 76.308.320
Prutang dagang	Rp. 55.000.640	Utang dagang	Rp. 53.415.824
Persediaan barang dagang	Rp. 90.262.000	Utang pada pihak lain	Rp. 22.892.496
Perlengkapan	Rp. 8.442.000		
Pembayaran di muka	Rp. 6.650.000		
<b>Total Aktiva Lancar</b>	<b>Rp. 210.354.640</b>	<b>Total Utang Lancar</b>	<b>Rp. 152.616.640</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>		<b>MODAL</b>	
Tanah	Rp. 60.000.000	Modal Bambang	Rp. 129.118.000
Gedung kantor	Rp. 30.000.000	Modal Ali	Rp. 129.118.000
Inventaris kantor	Rp. 5.000.000		
Kendaraan	Rp. 80.000.000		
Akumulasi penyusutan	Rp. 25.500.000		
<b>Total Aktiva Tetap</b>	<b>Rp. 200.500.000</b>	<b>Total Modal</b>	<b>Rp. 258.236.000</b>
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>Rp. 410.854.640</b>	<b>TOTAL UTANG &amp; MODAL</b>	<b>Rp. 410.854.640</b>

**TABEL 4.4**  
**"PD. MANDIRA BARU"**  
**NERACA PER 31 DESEMBER 1998**

<b><u>AKTIVA</u></b>		<b><u>PASSIVA</u></b>	
<b>AKTIVA LANCAR</b>		<b>PASSIVA LANCAR</b>	
Kas	Rp. 55.000.000	Utang bank	Rp. 89.287.000
Piutang dagang	Rp. 67.055.200	Utang dagang	Rp. 62.500.900
Persediaan barang dagang	Rp. 104.352.449	Utang pada pihak lain	Rp. 26.786.100
Perlengkapan	Rp. 8.965.374		
Pembayaran di muka	Rp. 6.765.000		
<b>Total Aktiva Lancar</b>	<b>Rp. 242.138.023</b>	<b>Total Utang Lancar</b>	<b>Rp. 178.574.000</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>		<b>MODAL</b>	
Tanah	Rp. 73.600.000	Modal Bambang	Rp. 142.797.517
Gedung kantor	Rp. 32.000.000	Modal Ali	Rp. 142.797.517
Inventaris kantor	Rp. 6.500.000		
Kendaraan	Rp. 82.500.000		
Akumulasi penyusutan	Rp. 27.431.011		
<b>Total Aktiva Tetap</b>	<b>Rp. 222.031.011</b>	<b>Total Modal</b>	<b>Rp. 285.595.034</b>
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>Rp. 464.169.034</b>	<b>TOTAL UTANG &amp; MODAL</b>	<b>Rp. 464.169.034</b>

**TABEL 4.4**  
**"PD. MANDIRA BARU"**  
**NERACA PER 31 DESEMBER 1998**

<b><u>AKTIVA</u></b>		<b><u>PASSIVA</u></b>	
<b>AKTIVA LANCAR</b>		<b>PASSIVA LANCAR</b>	
Kas	Rp. 55.000.000	Utang bank	Rp. 89.287.000
Piutang dagang	Rp. 67.055.200	Utang dagang	Rp. 62.500.900
Persediaan barang dagang	Rp. 104.352.449	Utang pada pihak lain	Rp. 26.786.100
Perlengkapan	Rp. 8.965.374		
Pembayaran di muka	Rp. 6.765.000		
<b>Total Aktiva Lancar</b>	<b>Rp. 242.138.023</b>	<b>Total Utang Lancar</b>	<b>Rp. 178.574.000</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>		<b>MODAL</b>	
Tanah	Rp. 73.600.000	Modal Bambang	Rp. 142.797.517
Gedung kantor	Rp. 32.000.000	Modal Ali	Rp. 142.797.517
Inventaris kantor	Rp. 6.500.000		
Kendaraan	Rp. 82.500.000		
Akumulasi penyusutan	Rp. 27.431.011		
<b>Total Aktiva Tetap</b>	<b>Rp. 222.031.011</b>	<b>Total Modal</b>	<b>Rp. 285.595.034</b>
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>Rp. 464.169.034</b>	<b>TOTAL UTANG &amp; MODAL</b>	<b>Rp. 464.169.034</b>

**TABEL 4.5**  
**"PD. MANDIRA BARU"**  
**NERACA PER 31 DESEMBER 1999**

<b><u>AKTIVA</u></b>		<b><u>PASSIVA</u></b>	
<b>AKTIVA LANCAR</b>		<b>PASSIVA LANCAR</b>	
Kas	Rp. 56.000.400	Utang bank	Rp. 90.910.576
Piutang dagang	Rp. 65.108.000	Utang dagang	Rp. 63.637.403
Persediaan barang dagang	Rp. 102.154.081	Utang pada pihak lain	Rp. 27.273.173
Perlengkapan	Rp. 9.011.000		
Pembayaran di muka	Rp. 6.776.125		
<b>Total Aktiva Lancar</b>	<b>Rp. 239.449.206</b>	<b>Total Utang Lancar</b>	<b>Rp. 181.821.152</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>		<b>MODAL</b>	
Tanah	Rp. 88.500.000	Modal Bambang	Rp. 165.640.660
Gedung kantor	Rp. 34.102.000	Modal Ali	Rp. 165.640.660
Inventaris kantor	Rp. 6.700.000		
Kendaraan	Rp. 115.672.141		
Akumulasi penyusutan	Rp. 28.679.124		
<b>Total Aktiva Tetap</b>	<b>Rp. 273.653.265</b>	<b>Total Modal</b>	<b>Rp. 331.281.320</b>
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>Rp. 513.102.472</b>	<b>TOTAL UTANG &amp; MODAL</b>	<b>Rp. 513.102.472</b>

**TABEL 4.6**  
**"PD. MANDIRA BARU"**  
**NERACA PER 31 DESEMBER 2000**

<b><u>AKTIVA</u></b>		<b><u>PASSIVA</u></b>	
<b>AKTIVA LANCAR</b>		<b>PASSIVA LANCAR</b>	
Kas	Rp. 72.262.260	Utang bank	Rp. 87.571.000
Piutang dagang	Rp. 71.400.000	Utang dagang	Rp. 61.299.700
Persediaan barang dagang	Rp. 95.083.000	Utang pada pihak lain	Rp. 26.271.300
Perlengkapan	Rp. 9.459.000		
Pembayaran di muka	Rp. 7.840.000		
<b>Total Aktiva Lancar</b>	<b>Rp. 256.044.260</b>	<b>Total Utang Lancar</b>	<b>Rp. 175.142.000</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>		<b>MODAL</b>	
Tanah	Rp. 90.000.000	Modal Bambang	Rp. 188.628.685
Gedung kantor	Rp. 38.262.109	Modal Ali	Rp. 188.628.685
Inventaris kantor	Rp. 8.282.000		
Kendaraan	Rp. 130.041.000		
Akumulasi penyusutan	Rp. 29.670.000		
<b>Total Aktiva Tetap</b>	<b>Rp. 296.255.109</b>	<b>Total Modal</b>	<b>Rp. 377.257.370</b>
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>Rp. 552.399.369</b>	<b>TOTAL UTANG &amp; MODAL</b>	<b>Rp. 552.399.370</b>

**TABEL 4.7**  
**"PD. MANDIRA BARU"**  
**NERACA PER 31 DESEMBER 2001**

<b><u>AKTIVA</u></b>		<b><u>PASSIVA</u></b>	
<b>AKTIVA LANCAR</b>		<b>PASSIVA LANCAR</b>	
Kas	Rp. 74.500.000	Utang bank	Rp. 100.147.000
UPiutang dagang	Rp. 75.431.000	Utang dagang	Rp. 70.102.900
Persediaan barang dagang	Rp. 100.000.000	Utang pada pihak lain	Rp. 30.044.100
Perlengkapan	Rp. 9.898.101		
Pembayaran di muka	Rp. 9.580.000		
<b>Total Aktiva Lancar</b>	<b>Rp. 269.409.101</b>	<b>Total Utang Lancar</b>	<b>Rp. 200.294.000</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>		<b>MODAL</b>	
Tanah	Rp. 100.101.000	Modal Bambang	Rp. 191.417.627
Gedung kantor	Rp. 38.500.152	Modal Ali	Rp. 191.417.627
Inventaris kantor	Rp. 8.691.000		
Kendaraan	Rp. 135.000.000		
Akumulasi penyusutan	Rp. 31.428.000		
<b>Total Aktiva Tetap</b>	<b>Rp. 313.720.152</b>	<b>Total Modal</b>	<b>Rp. 382.835.254</b>
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>Rp. 583.129.253</b>	<b>TOTAL UTANG &amp; MODAL</b>	<b>Rp. 583.129.253</b>

**TABEL 4.8**  
**"PD. MANDIRA BARU"**  
**LAPORAN RUGI LABA PER 31 DESEMBER 1997**

PENJUALAN	Rp. 538.727.000
HARGA POKOK PENJUALAN	Rp. 28.196.000
<b>LABA BRUTO</b>	<b>Rp. 510.531.000</b>
BIAYA-BIAYA USAHA :	
Gaji	Rp. 112.787.500
Iklan	Rp. 72.736.250
Perlengkapan	Rp. 26.803.750
Pemeliharaan	Rp. 20.557.500
Penyusutan	Rp. 68.525.000
Listrik, air, telepon	Rp. 23.983.750
Serba serbi	Rp. 17.131.250
<b>TOTAL BIAYA USAHA</b>	<b>Rp. 342.525.000</b>
<b>LABA BERSIH</b>	<b>Rp. 168.006.000</b>



**TABEL 4.9**  
**"PD. MANDIRA BARU"**  
**LAPORAN RUGI LABA PER 31 DESEMBER 1998**

PENJUALAN	Rp. 600.658.712
HARGA POKOK PENJUALAN	Rp. 30.644.120
<b>LABA BRUTO</b>	<b>Rp. 570.014.592</b>
BIAYA-BIAYA USAHA :	
Gaji	Rp. 116.030.805
Iklan	Rp. 80.984.109
Perlengkapan	Rp. 26.731.301
Pemeliharaan	Rp. 20.863.809
Penyusutan	Rp. 69.245.440
Listrik, air, telepon	Rp. 23.819.640
Serba serbi	Rp. 17.907.978
<b>TOTAL BIAYA USAHA</b>	<b>Rp. 345.583.082</b>
<b>LABA BERSIH</b>	<b>Rp. 214.431.510</b>

**TABEL 4.10**  
**"PD. MANDIRA BARU"**  
**LAPORAN RUGI LABA PER 31 DESEMBER 1999**

PENJUALAN	Rp. 624.921.000
HARGA POKOK PENJUALAN	Rp. 30.872.650
<b>LABA BRUTO</b>	<b>Rp. 594.048.350</b>
BIAYA-BIAYA USAHA :	
Gaji	Rp. 113.674.925
Iklan	Rp. 81.985.179
Perlengkapan	Rp. 27.531.301
Pemeliharaan	Rp. 21.464.344
Penyusutan	Rp. 69.245.440
Listrik, air, telepon	Rp. 24.610.175
Serba serbi	Rp. 18.919.048
<b>TOTAL BIAYA USAHA</b>	<b>Rp. 367.430.412</b>
<b>LABA BERSIH</b>	<b>Rp. 226.617.938</b>

**TABEL 4.11**  
**"PD. MANDIRA BARU"**  
**LAPORAN RUGI LABA PER 31 DESEMBER 2000**

PENJUALAN	Rp. 660.744.000
HARGA POKOK PENJUALAN	Rp. 29.883.000
<b>LABA BRUTO</b>	<b>Rp. 630.861.000</b>
BIAYA-BIAYA USAHA :	
Gaji	Rp. 161.415.870
Iklan	Rp. 90.775.746
Perlengkapan	Rp. 35.495.497
Pemeliharaan	Rp. 30.792.586
Penyusutan	Rp. 78.202.501
Listrik, air, telepon	Rp. 33.503.381
Serba serbi	Rp. 27.565.919
<b>TOTAL BIAYA USAHA</b>	<b>Rp. 457.751.500</b>
<b>LABA BERSIH</b>	<b>Rp. 173.109.500</b>

**TABEL 4.12**  
**"PD. MANDIRA BARU"**  
**LAPORAN RUGI LABA PER 31 DESEMBER 2001**

PENJUALAN	Rp. 685.618.264
HARGA POKOK PENJUALAN	Rp. 29.981.123
<b>LABA BRUTO</b>	<b>Rp. 655.637.141</b>
BIAYA-BIAYA USAHA :	
Gaji	Rp. 167.149.947
Iklan	Rp. 91.388.981
Perlengkapan	Rp. 44.108.732
Pemeliharaan	Rp. 31.405.821
Penyusutan	Rp. 85.806.912
Listrik, air, telepon	Rp. 36.640.125
Serba serbi	Rp. 29.171.578
<b>TOTAL BIAYA USAHA</b>	<b>Rp. 485.672.096</b>
<b>LABA BERSIH</b>	<b>Rp. 169.965.045</b>

### 4.3. Analisis Data

Perusahaan Dagang Mandira Baru dalam kegiatan penjualannya, memiliki jangkauan pasar yang luas. Di samping itu volume penjualan meningkat dari tahun ke tahun.

Perkembangan volume penjualan produksi perusahaan sudah barang tentu di topang oleh besarnya volume permintaan. Hal ini tidak dapat dipisahkan dari kemampuan manajer bidang pemasaran, khususnya dalam pengambilan keputusan tentang sistem strategi penjualan. Selain dari itu tidak terlepas dari dukungan para manajer bidang lainnya, bahkan para staf dan karyawan lainnya, kesemuanya itu merupakan suatu rangkaian komponen pendukung dari proses penjualan Perusahaan Dagang Mandira Baru.

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada Bab III bahwa sistem strategi penjualan yang digunakan oleh Perusahaan Dagang Mandira Baru terdiri dari dua sistem penjualan yaitu :

1. Penjualan langsung yaitu usaha untuk menjual barang secara langsung kepada konsumen. Penjualan ini dilakukan pertama-tama konsumen pada saat memesan barang, konsumen harus membayar uang mukanya saja, nanti pada saat konsumen membayar semua sisa dari harga barang tersebut baru mendapatkan barang yang telah dipesan.

Contoh : pada daftar harga yang telah dicantumkan terlebih dahulu yaitu pada produk tipe ATB harga tunai Rp. 400.000,- dan uang mukanya Rp. 38.000,- jadi pada saat konsumen memesan hanya membayar uang

mukanya saja sebesar Rp. 38.000 dari sisanya Rp. 362.000 dibayar pada saat konsumen mendapatkan barangnya.

2. Penjualan tidak langsung yaitu usaha untuk menjual barang secara tidak langsung kepada konsumen. Penjualan ini biasanya dilakukan secara kredit dengan membentuk kelompok arisan. Kelompok arisan ini dilakukan selama 10 bulan yang terdiri dari 10 orang di setiap kelompok. Kelompok arisan ini tiap bulannya ada 1 orang di antara 10 orang tersebut mendapatkan barang. Adapun sistem pembayarannya yaitu pertama-tama konsumen pada saat memesan barang hanya membayar uang mukanya saja dan sisanya dari harga barang tersebut diangsur selama 10 bulan.

Contoh : pada daftar harga yang telah dicantumkan terlebih dahulu yaitu pada produk tipe WOK-BIMA harga arisannya yaitu Rp. 550.000,- dan uang mukanya Rp. 50.000,-. Jadi pada saat konsumen memesan barang hanya membayar uang mukanya sisa sebesar Rp. 50.000,- dan sisanya sebesar Rp. 500.000,- diangsur perbulan sebesar Rp. 50.000,- selama 10 bulan.

Berdasarkan pada kedua jenis sistem strategi penjualan yang digunakan terlihat tentang proses penjualan yang digunakan oleh Perusahaan Dagang Mandira Baru dalam merebut pasar yang cukup luas, hal ini dapat dilihat dari hasil volume penjualannya yang meningkat dari tahun ke tahun apalagi dalam menghadapi gejolak moneter yang terjadi saat ini.

Dalam hal ini perbandingan jumlah penjualan yang dicapai dari kedua sistem strategi penjualan tersebut yaitu : langsung dan tidak langsung adalah 1 : 3 atau dengan kata lain rata-rata setiap tahunnya jumlah penjualan sistem strategi penjualan langsung 25 % untuk sistem strategi penjualan tidak langsung adalah sebesar 75 %, jumlah penjualan yang dicapai dengan sistem penjualan tidak langsung lebih besar dari pada sistem penjualan langsung. Naiknya volume penjualan dengan menggunakan sistem penjualan tidak langsung karena adanya sistem pembayaran kredit dalam membentuk kelompok arisan, para konsumen pembayarannya secara kredit di setiap bulannya sehingga konsumen merasa lebih diringankan.

Meningkatnya volume penjualan belum tentu dapat meningkatkan laba perusahaan seperti kita lihat pada tabel 4.8 sampai 4.12. Volume penjualannya meningkat tetapi laba yang dihasilkan mengalami fluktuasi. Berfluktuasinya laba perusahaan ini dipengaruhi oleh biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan begitu besar khususnya biaya pemasaran dalam kegiatan promosi. Perusahaan Dagang Mandira Baru mempromosikan produknya dengan menggunakan salesman sebagai perantara perusahaan kepada konsumen. Salesman ini bertanggung bertugas mempromosikan produk dengan melakukan peragaan-peragaan, demonstrasi yang dapat membujuk, memberitahu kepada konsumen atas produk yang ditawarkan sehingga dapat menciptakan permintaan. Dengan melakukan peragaan-peragaan dan demonstrasi itulah yang dapat memperbesar biaya promosi.

Pada halaman terdahulu telah dijelaskan pula, bahwa biaya atau dana mempunyai peranan yang sangat penting dalam kelancaran dan keberhasilan operasi perusahaan khususnya strategi penjualan dengan kegiatan promosinya. Oleh karena itu biaya harus selalu tersedia cukup di dalam perusahaan agar perusahaan dapat membelanjai kegiatannya sesuai dengan yang direncanakan.

Sehingga, setiap perusahaan harus mampu mengetahui berapa kebutuhan biaya atau dana yang diperlukan untuk melakukan kegiatan operasinya setiap periode tertentu.

Untuk mengetahui berapa besar kebutuhan dana atau biaya yang dibutuhkan perusahaan dalam proses penjualannya, maka penulis menggunakan metode regresi linier (fungsi linier). Metode ini mencoba menaksir fungsi yang mendekati biaya riil dan cukup teliti untuk memproyeksi jumlah biaya yang akan terjadi dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Dimana :

Y = Volume penjualan

a = Variabel tetap/

b = Variabel berubah-ubah

x = Biaya pemasaran

n = periode dalam tahunan

Untuk menghitung nilai variabel a dan b, maka digunakan rumus sebagai berikut :



$$a = \frac{(\sum Y_i) (\sum X_i^2) - (\sum X_i) (\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum X_i Y_i) (\sum X_i) - (\sum Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

Selanjutnya untuk mengetahui perhitungan analisis regresi linier, maka dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4-13**  
**Perhitungan Analisis Regresi Linier**  
**Dari Tahun 1997 sampai tahun 2001**

No	X <sub>i</sub>	Y <sub>i</sub>	X <sub>i</sub> <sup>2</sup>	Y <sub>i</sub> <sup>2</sup>	X <sub>i</sub> Y <sub>i</sub>
1	1	538.727.000	1	290.266.780.529.000.000	538.727.000
2	2	600.658.712	4	360.790.888.301.499.000	1.201.317.424
3	3	624.921.000	9	390.526.256.241.000.000	1.874.763.000
4	4	660.774.000	16	436.582.633.536.000.000	2.642.976.000
5	5	685.618.264	25	470.072.403.930.374.000	3.428.091.320
<b>Jumlah</b>	<b>15</b>	<b>3.110.668.976</b>	<b>55</b>	<b>1.948.198.962.537.870.000</b>	<b>9.685.874.744</b>

Sumber : PD. Mandiri Baru, Data diolah

$$\begin{aligned}
 a &= \frac{(\sum Y_i) (\sum X_i^2) - (\sum X_i) (\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2} \\
 &= \frac{(3.110.668.976)(55) - (15)(9.685.874.744)}{5(55) - (15)^2} \\
 &= \frac{171.086.793.680 - 145.288.121.160}{275 - 225}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{25.78.672.520}{50} \\
 &= 515.973.450,4 \\
 b &= \frac{n(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2} \\
 &= \frac{5(9.685.874.744) - 15(3.110.668.976)}{5(55) - (15)^2} \\
 &= \frac{48.429.373.720 - 46.660.034.640}{475 - 225} \\
 &= \frac{1.769.339.080}{50} \\
 &= 35.386.782
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Y &= a - b x \\
 Y &= 515.973.450,4 - 35.386.782 (x)
 \end{aligned}$$

Artinya dengan adanya kenaikan biaya promosi penjualan selama 1 tahun sebesar 1 unit satuan akan menaikkan hasil penjualan sebesar 35.386.782 satuan/unit.

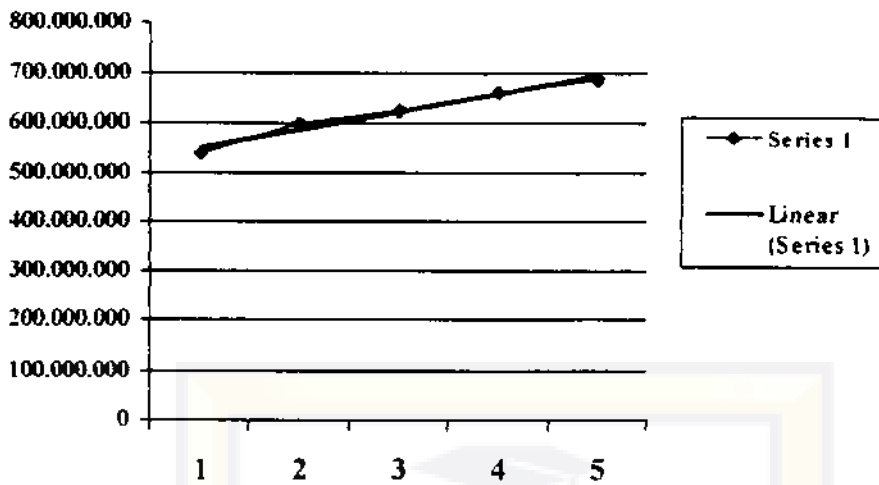
Jadi perhitungan selanjutnya untuk tahun 1997 sampai tahun 2001 adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Y_{1997} &= 515.973.450,4 + 35.386.782 (1) \\
 &= 515.973.450,4 + 35.386.782 \\
 &= 551.360.232,4 \\
 Y_{1998} &= 515.973.450,4 + 35.386.782 (2)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= 515.973.450,4 + 70.773.564 \\
 &= 586.747.014,4 \\
 \text{Y 1999} &= 515.973.450,4 + 35.386.782 \text{ (3)} \\
 &= 515.973.450,4 + 106.160.346 \\
 &= 622.133.796,4 \\
 \text{Y 2000} &= 515.973.450,4 + 35.386.782 \text{ (4)} \\
 &= 515.973.450,4 + 141.547.128 \\
 &= 657.520.578,4 \\
 \text{Y 2001} &= 515.973.450,4 + 35.386.782 \text{ (5)} \\
 &= 515.973.450,4 + 176.933.910 \\
 &= 692.907.360,4
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan perkembangan volume penjualan Perusahaan Dagang Mandira Baru Makassar, menunjukkan bahwa penjualan dari tahun 1997 sampai tahun 2001 mengalami peningkatan dan menunjukkan prospek yang baik bagi persamaan produk Mandira Baru untuk menyerap konsumen di masa yang akan datang.

Adapun gambaran volume penjualan tahun 1997 sampai tahun 2001 sebagai berikut :



Setelah melihat berbagai analisis di atas, ternyata bahwa berfluktuasinya pencapaian laba yang diperoleh Perusahaan Dagang Mandira Baru khususnya untuk periode lima tahun terakhir diakibatkan karena kurang efisiennya pengendalian biaya penjualan khususnya biaya promosi.

Berdasarkan hasil analisis yang telah penulis kemukakan, maka hipotesis yang penulis ajukan diterima yaitu bahwa strategi penjualan dengan sistem promosi yang langsung ke konsumen pada Perusahaan Dagang Mandira Baru belum mampu meningkatkan kinerja keuangan secara optimal sehingga mempunyai pengaruh yang besar terhadap pencapaian laba.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Pada akhir penulisan skripsi ini penulis akan mengemukakan beberapa kesimpulan dan sekaligus sebagai pembuktian hipotesis yang penulis telah ajukan pada bagian terdahulu. Di samping itu akan dikemukakan saran-saran yang dianggap perlu.

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan uraian-uraian pada bab-bab terdahulu dapat dikemukakan simpulan sebagai berikut :

1. Strategi memegang peranan penting dalam operasi perusahaan oleh karena itu diperlukan penyusunan dan pengawasan terhadap aktivitas perusahaan yang sesuai dengan kondisi perusahaan agar kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dapat dihindari sebelumnya.
2. Organisasi pada perusahaan dagang Mandira Baru Makassar telah disusun berdasarkan organisasi yang baik sebab telah ada Pemisahan fungsi, tugas, dan tanggung jawab antara bagian-bagian yang ada di dalamnya.
3. Perusahaan Dagang Mandira Baru mengalami tingkat laba yang cenderung berfluktuasi dari tahun ke tahun. Adapun faktor fluktuasinya tingkat laba ini adalah disebabkan karena volume penjualan mengalami peningkatan, namun relatif lebih rendah dan peningkatan yang terjadi pada biaya operasionalnya khususnya biaya promosi.

4. Sistem strategi penjualan Perusahaan Dagang Mandira Baru yang telah dilaksanakan sebagai tugas perusahaan yang paling penting, telah dilaksanakan dengan hasil berdasarkan sistem penjualan langsung dan penjualan tidak langsung yang digunakan secara efektif. Ini dapat dilihat dari volume penjualannya dari tahun 1997 sampai dengan tahun 2001 terdapat peningkatan
5. Perbandingan volume yang dicapai dari kedua sistem penjualan yang digunakan, yaitu langsung dan tidak langsung adalah 1 : 3 atau jumlah penjualan sistem langsung sebesar 25 % sedangkan untuk sistem penjualan sistem tidak langsung 75 % setiap tahun.
6. Hasil analisis regresi linier diperoleh persamaan yaitu  
$$Y = 515.973.450,4 + 35.386.782 (x)$$
. Ini berarti bahwa apabila ada kenaikan biaya promosi penjualan selama 1 tahun sebesar 1 unit satuan akan menaikkan hasil penjualan sebesar 35.386.782 satuan/unit.

## 5.2. Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran penulis dapat diajukan sebagai bahan input bagi para pengusaha pada PD. Mandira Baru di Makassar yang dapat dipertimbangkan dalam mengembangkan kegiatan operasionalnya adalah sebagai berikut :

1. Oleh karena strategi juga merupakan faktor keberhasilan perusahaan maka perlu adanya strategi yang baik dan efektif karena dewasa ini begitu banyak persaingan.

2. Dengan adanya struktur organisasi yang baik sedapat mungkin setiap personil dapat melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya dan lebih menjaga efisiensi kerja.
3. Mengenai penggunaan biaya operasional khususnya biaya promosi penjualannya yang selama lima tahun cukup besar sedapat mungkin biayanya dapat ditekan sekecil mungkin untuk dapat memaksimalkan laba (profit).
4. Untuk meningkatkan penjualan pada tahun selanjutnya, diupayakan agar lebih mengaktifkan sistem promosi, memotivasi dan meningkatkan kualitas tenaga penjualan dalam menganalisis perkembangan pasar sehingga mampu mengarahkan perilaku konsumen kepada produk yang dipasarkan oleh perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Syafri, Sofyan. Juni 1997, *Budgeting Penganggaran Perencanaan Pengkap*, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Lawrence dan Glueck, F. William. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga. Cetakan Keenam, Penerbit Erlangga.

Di, Maret 2001. *Balanced Scorecard*, Edisi Pertama. Cetakan Pertama Penerbit PT. Salemba Empat Jakarta.

ono, Drs. SU dan Harjito Agus D. Drs. M.Si., September 2001. *Manajemen Keuangan*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama.

hawir S. Drs. AK., 1986. *Analisa Laporan Keuangan*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Penerbit liberty, Yogyakarta.

nyanto, Bambang, Prof. Dt. Juni 1997. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi Keempat, Cetakan Ketiga, Penerbit BPFE-Yogyakarta.

Siagian, Sondang P. MPA, Prof, Dr, 1995. *Manajemen Stratejik*, Cetakan Pertama, Penerbit Bumi Aksara.

Sawir Agnes, 200. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

wastha DH, Basu. Drs, M.B.A. dan Irawan. Drs, M.B.A, 1990. *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi Kedua, Cerakan Keempat, Penerbit liberty. Yogyakarta.

ar Husein, 2001. *Strategic Management in Action* , Penerbit PT,. Gramedia Pustaka Utama. Anggota IKAPI, Jakarta.