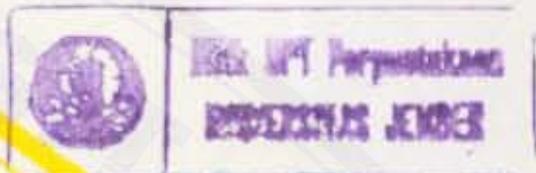


**EVALUASI PELAKSANAAN KEBIJAKSANAAN  
DIVERSIFIKASI PRODUK DALAM UPAYA PENINGKATAN  
PROFITABILITAS PADA KOPERASI KARYAWAN KARTANEGARA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)  
ARJASA JEMBER**

**S K R I P S I**



Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember



Widada  
Pusat Perbukuan  
Kantor UP Peryustakan  
UNIVERSITAS JEMBER  
No. Induk: 81/ 22 FEB 2005 MIS R

Oleh :

MISBAHUDDIN  
NIM. 980810201277

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2004**

## JUDUL SKRIPSI

### EVALUASI PELAKSANAAN KEBIJAKSANAAN DIVERSIFIKASI PRODUK DALAM UPAYA PENINGKATAN PROFITABILITAS PADA KOPERASI KARYAWAN KARTANEGARA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO) ARJASA JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Misbahuddin

N.I.M. : 980810201277

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan didepan Panitia Penguji pada tanggal :

11 Desember 2004

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan  
guna memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember.

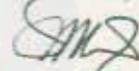
#### Susunan Panitia Penguji

Ketua,



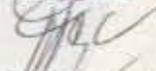
Drs. Sriono, MM  
NIP. 131 624 476

Sekretaris,



Drs. Sunardi, MM  
NIP. 131 472 803

Anggota,



Dra. Diah Yulisetiari, MSi  
NIP. 131 624 474



Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan



DR. H. Sarwedi, MM  
NIP. 131 276 658

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Diversifikasi Produk  
Dalam Upaya Peningkatan Profitabilitas Pada Koperasi  
Karyawan Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X  
(Persero) Arjasa Jember.

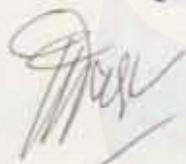
Nama Mahasiswa : Misbahuddin

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Pemasaran

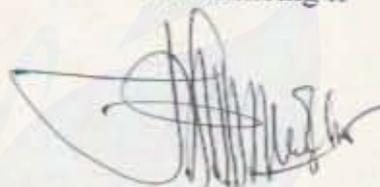
Dosen Pembimbing : 1. Dra. Diah Yuli S, Msi  
2. Drs. Didik Pudjo, MS

Pembimbing I



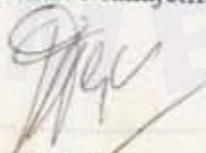
Dra. Diah Yuli S, MSi  
NIP. 131 624 474

Pembimbing II



Drs. Didik Pudjo M. MS

Ketua Jurusan Manajemen



Dra. Diah Yuli S, MSi  
NIP. 131 624 474

Tanggal Persetujuan : Oktober 2004

Kupersembahkan karya ini untuk :

- Emak dan Bapak
- Kakek, Nenek, Pak Lik, Bu Lik dan Adik-adikku serta keluarga di rumah
- Seseorang yang kelak menjadi ibu dari anak-anakku
- Almamaterku

## MOTTO

- *Bahwa tiada yang orang dapatkan, kecuali yang ia usahakan. (An Najm : 39)*
- *...Bawalah bekal, tetapi sebaik-baik bekal ialah taqwa. (Al Baqarah : 197)*

## ABSTRAKSI

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sampai sejauh mana kebijaksanaan diversifikasi produk yang dilaksanakan perusahaan mampu meningkatkan hasil penjualan, menurunkan biaya operasi dan meningkatkan profit margin. Penelitian ini dilakukan pada Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember yang berada di desa Candijati Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember. Penelitian dilaksanakan pada bulan April sampai Juli 2004.

Penelitian ini termasuk dalam bentuk studi kasus yaitu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan diversifikasi produk pada Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember. Untuk menguji adanya perbedaan yang nyata terhadap hasil penjualan, operating ratio dan profit margin: sebelum dan sesudah diversifikasi produk digunakan analisis rata-rata hitung. Kemudian dilakukan perbandingan antara hasil perhitungan rata-rata hitung sebelum dengan sesudah kebijaksanaan diversifikasi produk yang telah dilaksanakan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan analisis rata-rata hitung diketahui bahwa rata-rata hasil penjualan setelah diversifikasi produk mengalami peningkatan sebesar Rp. 389.758, rata-rata operating ratio menunjukkan adanya penurunan sebesar 2,32 % dan rata-rata profit margin juga mengalami peningkatan sebesar 0,557 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijaksanaan diversifikasi produk yang telah dilaksanakan dapat meningkatkan hasil penjualan, menurunkan operating ratio dan meningkatkan profit margin.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa kami panjatkan kepada Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Penyayang, atas limpahan rahmat, taufiq dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah ini sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari terselesainya skripsi ini adalah berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr.H Sarwedi, MM sebagai dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dra. Diah Yuli S, MSi dan Bapak Drs. Didik Pudjo M, MS selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan kesabaran yang tulus dalam memberikan bimbingan dan petunjuk hingga selesainya skripsi ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah banyak membekali ilmu pengetahuan.
4. Bapak Tjuk Sunardi selaku manajer cerutu dan staf Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember yang telah mengorbankan waktu dan tenaga dalam memberikan data guna penyusunan karya ilmiah ini.
5. Emak dan Bapak tercinta yang penuh keikhlasan, kecintaan dan kasih sayang serta tak pernah sepi dari doa dalam menuntun dan memberikan segalanya sehingga ananda berhasil dalam menyelesaikan tugas belajar ini, juga Kakek, Nenek, Pak Lik dan Bu Lik serta semua keluarga di rumah.
6. Adik-adikku tersayang Ifa dan Uun yang selalu memberikan keceriaan dalam keluarga.
7. Ayah Drs. KH. Sahilun A Nasir, M.Pd.I dan keluarga dalem yang senantiasa memberikan bimbingan, petunjuk, ilmu dan doa juga para ustadz di Pondok Pesantren Al Jauhar.
8. Sahabatku Asif dan Japrak Munir atas segala bantuan, dorongan semangat dan antar jemputnya selama ini.

9. Penghuni kamar 02: Toni, Andre, Haris, Sapri, Tain, Maman, Anas, Nafik atas segala bantuan, masukan, pinjaman hutang dan segala keceriaan.
10. Teman-temenku Ali Sufi, Andik, Kharis Gaul, Wawan atas semua bantuan, pinjaman, motivasi dan segalanya.
11. Pemilik komputer, Anas "Sepatu" atas pinjaman komputer dan printernya.
12. Semua pengurus dan teman-teman santri Pondok Pesantren Al Jauhar.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan disini yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi dalam penulisan skripsi ini.

Jember, Oktober 2004

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	4
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	4
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	4
1.4 Batasan Masalah .....	4
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya .....	5
2.2 Pengertian Produk .....	6
2.3 Klasifikasi Produk .....	7
2.4 Atribut Produk .....	8
2.5 Diversifikasi Produk .....	8
2.6 Daur Hidup Produk .....	11
2.7 Tolok Ukur Keberhasilan Diversifikasi Produk .....	14

### III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian .....	17
3.2 Metode Penelitian .....	17
3.2.1 Jenis dan Sumber Data .....	17
3.2.2 Metode Pengumpulan Data .....	18
3.3 Definisi Operasional Variabel .....	18
3.4 Metode Analisis Data .....	19
3.5 Kerangka Pemecahan Masalah .....	20

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	22
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	22
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan .....	24
4.1.3 Personalia .....	30
4.1.4 Kegiatan Produksi .....	33
4.1.5 Aspek Pemasaran .....	38
4.2 Analisis Data .....	42
4.2.1 Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Hasil Penjualan .....	42
4.2.2 Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Efisiensi Biaya .....	47
4.2.3 Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Profit Margin .....	52

### V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan .....	56
5.2 Saran .....	56

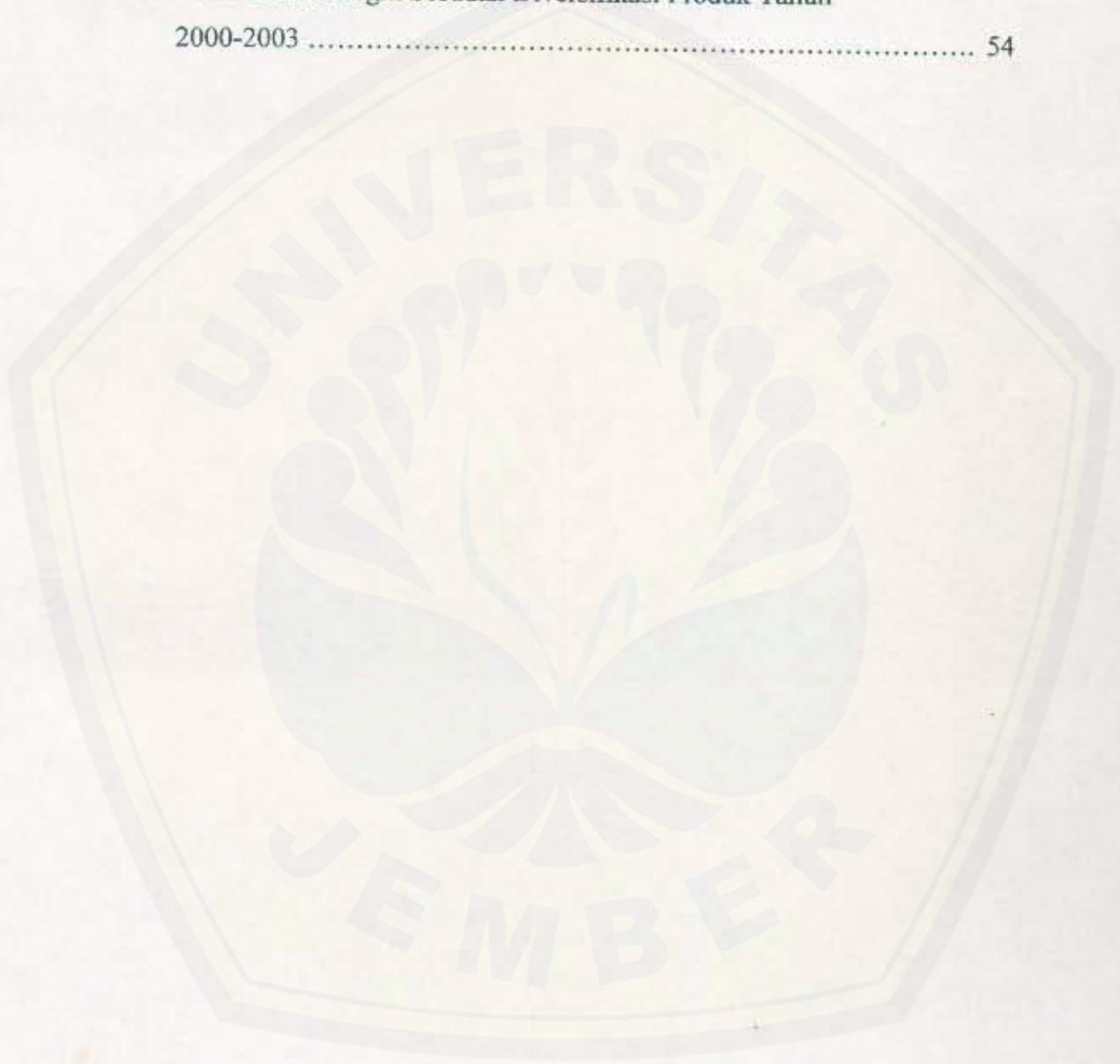
### DAFTAR PUSTAKA

### LAMPIRAN-LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

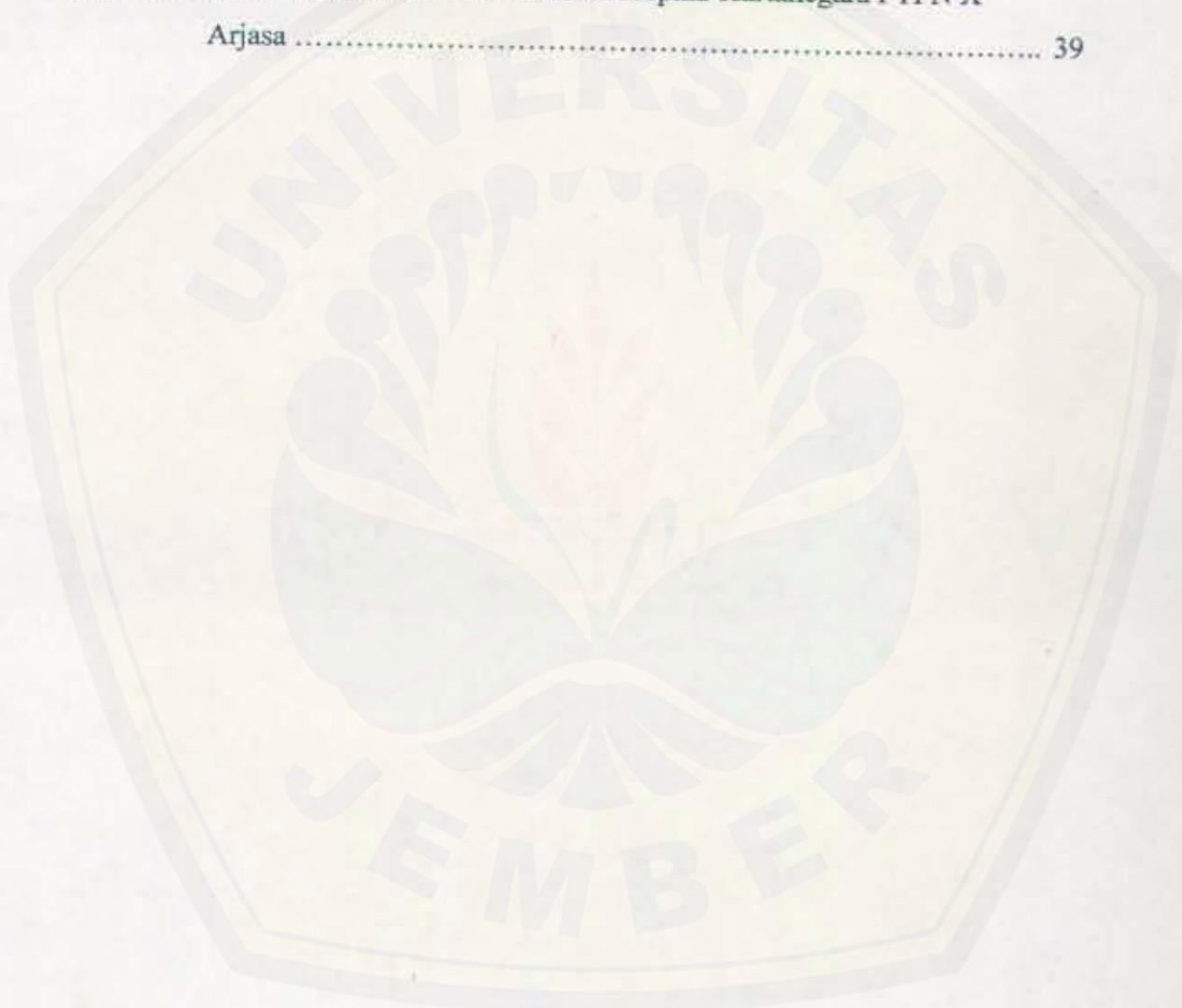
Tabel 1 Susunan Pengurus Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa .....	28
Tabel 2 Susunan Pengawas Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa .....	28
Tabel 3 Susunan Manajer Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa .....	29
Tabel 4 Jumlah Anggota Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa .....	29
Tabel 5 Jumlah dan Klasifikasi Tenaga Kerja Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa .....	31
Tabel 6 Volume Penjualan Produk Cerutu Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Tahun 1996-2003 (dalam batang) .....	40
Tabel 7 Harga Jual Produk Cerutu Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Tahun 1996-2003 (dalam rupiah) .....	41
Tabel 8 Hasil Penjualan Cerutu Sebelum Diversifikasi Produk Tahun 1996-1999 .....	43
Tabel 9 Hasil Penjualan Cerutu Sesudah Diversifikasi Produk Tahun 2000-2003 .....	44
Tabel 10 Total Hasil Penjualan Sebelum Diversifikasi Produk .....	45
Tabel 11 Total Hasil Penjualan Sesudah Diversifikasi Produk .....	45
Tabel 12 Laporan Rugi Laba Sebelum Diversifikasi Produk .....	47
Tabel 13 Laporan Rugi Laba Sesudah Diversifikasi Produk .....	48
Tabel 14 Jumlah HPP, Biaya Administrasi dan Umum serta Biaya Pemasaran Sebelum Diversifikasi Produk (dalam rupiah).....	49
Tabel 15 Operating Ratio Tahun 1996-1999 .....	49
Tabel 16 Jumlah HPP, Biaya Administrasi dan Umum serta Biaya Pemasaran Sesudah Diversifikasi Produk (dalam Rupiah).....	50
Tabel 17 Operating Ratio Tahun 2000-2003 .....	50
Tabel 18 Total Operating Ratio Sebelum Diversifikasi Produk Tahun 1996-1999 .....	51
Tabel 19 Total Operating Ratio Sesudah Diversifikasi Produk Tahun 2000-2003 .....	51

Tabel 20 Profit Margin Sebelum Diversifikasi Produk Tahun 1996-1999.....	53
Tabel 21 Profit Margin Sesudah Diversifikasi Produk Tahun 2000-2003.....	53
Tabel 22 Total Profit Margin Sebelum Diversifikasi Produk Tahun 1996-1999 .....	54
Tabel 23 Total Profit Margin Sesudah Diversifikasi Produk Tahun 2000-2003 .....	54



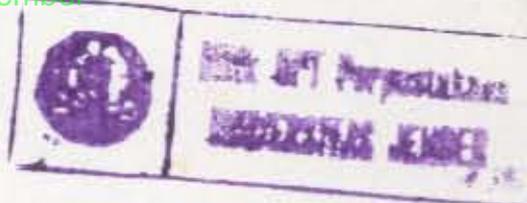
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	20
Gambar 2 Struktur Organisasi Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa .....	25
Gambar 3 Tahapan Proses Produksi Cerutu .....	36
Gambar 4 Saluran Distribusi Produk Cerutu Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa .....	39



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Perhitungan Pajak Sebelum Diversifikasi Produk .....	59
Lampiran 2 Perhitungan Pajak Sesudah Diversifikasi Produk .....	60
Lampiran 3 Perhitungan Operating Ratio Sebelum Diversifikasi Produk .....	61
Lampiran 4 Perhitungan Operating Ratio Sesudah Diversifikasi Produk .....	62
Lampiran 5 Perhitungan Profit Margin Sebelum Diversifikasi Produk .....	63
Lampiran 7 Perhitungan Profit Margin Sesudah Diversifikasi Produk .....	64
Lampiran 8 Surat Keterangan Penelitian .....	65



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah.

Pada hakikatnya perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun tujuan jangka pendek perusahaan adalah memperoleh laba yang wajar, sedang tujuan jangka panjang adalah untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan. Dalam pelaksanaannya pencapaian tujuan tersebut bukanlah hal yang mudah dan ringan bagi kalangan dunia usaha, dimana persaingan semakin ketat diantara perusahaan-perusahaan sejenis dalam suatu industri maupun dengan perusahaan yang bergerak pada bidang barang-barang substitusi. Belum lagi adanya masalah-masalah yang dipengaruhi oleh kondisi ketidakpastian perekonomian dewasa ini. Persoalan tersebut menuntut pihak manajemen perusahaan untuk bisa merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki secara efisien.

Beberapa usaha yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan, pemasaran merupakan bidang terpenting dan menjadi perhatian khusus disamping bidang-bidang lain. Pemasaran dapat dikatakan sebagai ujung tombak dari kegiatan usaha perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, mengembangkan usaha perusahaan maupun mengadakan suatu perluasan usaha melalui ekspansi. Untuk menentukan program-program pemasaran yang akan dilakukan perusahaan, variabel-variabel keputusan pemasaran memegang peranan yang sangat penting. Perencanaan dan pertimbangan mengenai variabel-variabel tersebut perlu dilakukan guna memperoleh kombinasi terbaik untuk bersaing, merebut maupun menguasai pasar. Adapun salah satu faktor yang merupakan variabel keputusan pemasaran adalah diversifikasi produk.

Diversifikasi produk merupakan upaya untuk mengembangkan strategi inovasi pemasaran dan inovasi produk yang tepat untuk meningkatkan profit margin perusahaan dengan membuka market share yang baru.

Seperti pernyataan (Kotler, 2002:374) sebagai berikut :

“Adanya tingkat persaingan yang sangat ketat ini, perusahaan yang gagal mengembangkan produk baru menghadapi resiko yang sangat besar. Produk mereka yang telah ada rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi baru, siklus hidup produk yang lebih singkat serta meningkatnya persaingan domestik dan luar negeri”.

Tujuan dari diversifikasi produk adalah untuk meningkatkan laba perusahaan dengan cara menambah keanekaragaman (*assortment*) produknya yang sesuai dengan keinginan konsumen, baik segi manfaat, harga, bentuk, warna, rasa dan kemasannya. Disamping itu juga untuk mengantisipasi menurunnya penjualan karena berubahnya selera konsumen atau beralihnya konsumen ke produk sejenis yang diproduksi oleh perusahaan lain (Fandy Tjiptono, 1997:97). Diversifikasi produk dilakukan dengan tetap mempertahankan produk intinya, karena hal ini menunjukkan konsistensi pada produk yang dijual yang sekaligus akan mempertahankan dan meningkatkan brand image secara terus-menerus. Variasi bentuk produk dalam rangka diversifikasi produk ini dihasilkan dari penelitian yang mendalam mengenai pasar yang akan dimasukinya agar produk tersebut dapat menembus pasar sesuai dengan yang diinginkan. Hal tersebut tidak lepas dari biaya yang harus dikeluarkan untuk diversifikasi produk, termasuk biaya penelitiannya.

Kenyataannya, pelaksanaan strategi diversifikasi produk kadang kala sering menimbulkan kerugian pada perusahaan tersebut. Hal ini dapat terjadi karena pelaksanaan dari strategi diversifikasi produk ini memerlukan biaya yang cukup besar, sedangkan hasilnya tidak mampu mengembalikan investasi yang ditanamkan. Sehubungan dengan kenyataan tersebut, maka perlu dilakukan suatu evaluasi untuk mengetahui keberhasilan dari pelaksanaan strategi diversifikasi produk terhadap peningkatan hasil penjualan dan laba perusahaan.

## 1.2 Pokok Permasalahan.

Koperasi Karyawan Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa Jember adalah koperasi serba usaha yang bergerak dalam bidang produksi dan pemasaran cerutu. Pada tahun 2000 perusahaan tersebut melaksanakan kebijaksanaan diversifikasi produk dengan menambah satu jenis cerutu yaitu small cigar yang

merupakan kombinasi antara rokok dan cerutu, dimana untuk *filler* atau isinya menggunakan tembakau untuk rokok dan *wrapper* atau pembungkusnya menggunakan tembakau untuk cerutu (Na Oogst) dan berukuran kecil. Adapun produk yang dihasilkan Koperasi Karyawan Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa Jember sebelum diversifikasi produk adalah cerutu jenis soft filler dan long filler. Cerutu jenis soft filler adalah jenis cerutu yang filler atau isinya dirajang atau dipotong-potong lebih dahulu kemudian digulung menjadi satu dengan *binder* atau pembalutnya dan *wrapper* atau pembungkusnya dan berukuran sedang. Sedangkan cerutu jenis long filler adalah jenis cerutu yang filler atau isinya tidak dirajang atau dipotong-potong, melainkan digulung menjadi satu dengan *binder* atau pembalutnya dan *wrapper* atau pembungkusnya dan berukuran besar. Jadi dengan adanya kebijaksanaan diversifikasi produk maka jenis cerutu yang dihasilkan oleh Koperasi Karyawan Kartanegara menjadi tiga jenis yaitu soft filler, long filler dan small cigar.

Pelaksanaan kebijaksanaan diversifikasi produk tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi tahap kejenuhan pemasaran produk serta memenuhi selera konsumen, yang nantinya diharapkan dapat meningkatkan laba perusahaan. Meskipun dengan adanya kebijaksanaan diversifikasi produk ini terjadi peningkatan hasil penjualan yang dicapai, tetapi peningkatan hasil penjualan tersebut belum tentu selalu meningkatkan produktifitas perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan ingin mengupayakan pelaksanaan diversifikasi produk yang meningkatkan hasil penjualan dan peningkatan profit margin perusahaan dengan memperhitungkan penurunan biaya operasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka pokok permasalahan yang dihadapi dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. bagaimanakah pengaruh diversifikasi produk yang telah dilaksanakan terhadap hasil penjualan ?
2. bagaimanakah pengaruh diversifikasi produk yang telah dilaksanakan terhadap penurunan biaya operasi ?
3. bagaimanakah pengaruh diversifikasi produk yang telah dilaksanakan terhadap peningkatan profit margin ?

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh kebijaksanaan diversifikasi produk yang telah dilaksanakan terhadap hasil penjualan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh kebijaksanaan diversifikasi produk yang telah dilaksanakan terhadap penurunan biaya operasi perusahaan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kebijaksanaan diversifikasi produk yang dilaksanakan terhadap peningkatan profit margin perusahaan.

#### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini.

##### 1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu sumbangan pemikiran pada pihak manajemen perusahaan terutama dalam menentukan kebijakan lebih lanjut sehubungan dengan adanya penerapan strategi diversifikasi produk yang dilaksanakan oleh perusahaan.

##### 2. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah dengan kenyataan yang ada dilapangan.

##### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau informasi dalam penelitian yang sama dikemudian hari.

### 1.4 Batasan Masalah.

Agar dalam permasalahan ini tidak terlalu luas yang dapat menimbulkan berbagai penafsiran yang menyimpang, maka perlu adanya suatu pembatasan masalah sebagai berikut :

1. kebijaksanaan diversifikasi produk yang diteliti hanya untuk produk cerutu saja.
2. produk yang diteliti hanya produk untuk produksi lokal atau tidak untuk ekspor.
3. periode penelitian sebelum diversifikasi produk adalah tahun 1996-1999 dan periode sesudah diversifikasi produk adalah tahun 2000-2003.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya.

Penelitian seperti ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu : Martha Artina (1999) yang berjudul Evaluasi Efektifitas Kebijakan Diversifikasi Produk Dalam Upaya Peningkatan Produktifitas pada PT Jati Mesem Malang. Persamaan dan perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian skripsi ini. Persamaan.

1. Obyek penelitiannya adalah tentang evaluasi kebijakan diversifikasi produk terhadap produktifitas.
2. Metode analisis data yang digunakan yaitu menggunakan rata-rata hitung, operating ratio dan profit margin.

Perbedaan.

1. Produk yang diteliti pada penelitian tersebut adalah rokok, sedangkan pada penelitian ini adalah cerutu.
2. Produk yang diteliti pada penelitian tersebut hanya terdiri dari tiga merek produk. Sedangkan pada skripsi ini produk yang diteliti sebanyak 23 merek produk. Hal ini dimaksudkan agar hasil akhir atau output yang dihasilkan menggambarkan kondisi perusahaan yang sesungguhnya.
3. Daerah pemasaran menghususkan pada daerah yang punya iklim dingin, sedangkan dalam skripsi ini daerah pemasarannya mencakup daerah di Jawa dan Bali.

Hasil penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa diversifikasi produk yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan volume penjualan, menurunkan operating ratio dan meningkatkan profit margin.

Hasil penelitian tersebut perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk obyek yang berbeda, karena penelitian tersebut pada perusahaan yang merek produknya kurang bervariasi. Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian untuk perusahaan yang menghasilkan banyak merek produk.

## 2.2 Pengertian Produk

Produk merupakan salah satu unsur dalam bauran pemasaran. Sedangkan pengertian produk sendiri merupakan suatu konsep yang kompleks sehingga harus didefinisikan dengan jelas.

Kotler (1997:54) memberikan definisi produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan, atau dikonsumsi dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan.

Menurut Stanton (1992:222) produk adalah sekumpulan atribut yang nyata (*tangible*) dan tidak nyata (*intangible*), didalamnya sudah tercakup warna, harga, kemasan, prestise pabrik, prestise pengecer dan pelayanan dari pabrik serta pengecer yang mungkin diterima oleh pembeli sebagai suatu yang bisa memuaskan keinginannya.

Sedangkan menurut Basu Swastha DH(1996:165) produk adalah suatu sifat yang kompleks baik dapat diraba maupun tidak dapat diraba, termasuk bungkus, warna, harga, prestise perusahaan dan pengecer, pelayanan perusahaan dan pengecer, yang diterima oleh pembeli untuk memuaskan keinginan atau kebutuhannya.

Berdasarkan pengertian diatas maka produk yang dibeli konsumen tidak hanya meliputi atribut fisik saja, tetapi juga mencakup atribut non fisik seperti harga jual, nama perusahaan, pelayanan perusahaan dan sebagainya. Kombinasi yang berbeda diantara kedua atribut ini akan memberikan kepuasan yang berbeda kepada konsumen.

Produk mempunyai tiga tingkatan (Indriyo Gitosudarmo, 2000:180-186)

1. Produk inti (*core product*) yaitu manfaat inti yang ditampilkan oleh suatu produk kepada konsumen dalam memenuhi kebutuhan serta keinginannya.
2. Produk yang diperluas (*augmented product*) yaitu berbagai tambahan manfaat yang dapat dinikmati oleh konsumen dari produk inti yang dibelinya.
3. Produk formal (*formal product*) yaitu produk yang merupakan penampilan atau perwujudan dari produk inti maupun perluasan produknya.

### 2.3 Klasifikasi Produk

Produk dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis.

1. Berdasarkan wujudnya.

- a. Barang adalah produk yang berwujud fisik, sehingga bisa dilihat, diraba, dirasa, disimpan dan perlakuan fisik lainnya.
- b. Jasa adalah aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan ntuk dijual kepada konsumen (Fandy Tjiptono,1997:98).

2. Berdasarkan jenis konsumennya.

- a. Produk konsumen adalah produk yang dibeli oleh konsumen akhir untuk konsumsi pribadi.
  1. Produk sehari-hari yaitu produk konsumen yang biasanya sering dibeli, hanya sedikit membandingkan dan usaha membelinya minimal.
  2. Produk shopping yaitu produk konsumen yang dalam proses memilih dan membeli ditandai dengan perbandingan kesesuaian mutu, harga dan gayanya.
  3. Produk khusus yaitu produk konsumen dengan karakteristik unik atau identifikasi merk yang dicari oleh kelompok besar pembeli, sehingga mereka bersedia melakukan usaha khusus untuk membeli.
  4. Produk yang tidak dicari yaitu produk konsumen yang keberadaannya tidak diketahui oleh konsumen atau walaupun diketahui, biayanya tidak terpikir untuk membelinya.
- b. Produk industri adalah barang yang dibeli untuk proses lebih lanjut atau untuk dipergunakan dalam menjalankan bisnis.
  1. Bahan dan suku cadang yaitu produk industri yang menjadi bagian produk pembeli, lewat pengolahan lebih lanjut atau sebagai komponen.
  2. Barang modal yaitu produk industri yang membantu produksi atau operasi pembeli.
  3. Perlengkapan dan jasa yaitu produk industri yang sama sekali tidak memasuki produk akhir (Kotler & G. Armstrong,1997:276-278).

## 2.4 Atribut produk

Atribut produk adalah unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian.

Atribut produk terbagi menjadi dua.

### 1. Bersifat teknis.

- a. Mutu produk adalah kemampuan produk untuk melaksanakan fungsinya, termasuk keawetan, keandalan, ketepatan, kemudahan dipergunakan dan diperbaiki serta atribut bernilai yang lain.
- b. Sifat-sifat produk adalah alat bersaing untuk membedakan produk perusahaan dari produk pesaing.
- c. Rancangan produk adalah proses merancang gaya dan fungsi produk dengan cara menciptakan produk yang menarik, mudah, aman dan tidak sulit dipergunakan dan diperbaiki serta sederhana untuk dibuat dan didistribusikan.

### 2. Bersifat non teknis.

- a. Merek adalah sebuah nama, istilah, tanda, simbol atau kombinasi dari semua ini yang dimaksudkan untuk mengenali produk dari seseorang atau kelompok penjual dan untuk membedakan dari produk pesaing.
- b. Pengemasan adalah aktivitas merancang dan membuat wadah atau pembungkus untuk suatu produk.
- c. Pembuatan label adalah bagian dari produk yang berupa keterangan atau penjelasan mengenai barang tersebut atau penjualnya.
- d. Pelayanan pendukung produk adalah pelayanan yang merupakan tambahan pada produk formal (Kotler and G. Amstrong, 1997:279-296).

## 2.5 Diversifikasi Produk.

### 1. Pengertian diversifikasi produk

- a. Upaya mencari produk atau pasar yang baru atau keduanya dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas (Fandy Tjiptono, 1997:105).
- b. Suatu bagian dari strategi produk, yaitu perluasan macam-macam barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dengan menambah produk atau jasa

baru, dalam rangka meningkatkan jenis yang ada (Nijman and Van der Work, 1993:190).

- c. Suatu kebijakan untuk menambahkan produk-produk baru guna melayani pasar yang baru pula (Guiltinar and J. Paul, 1992:91).
2. Diversifikasi produk dapat dilakukan dengan tiga cara (Fandy Tjiptono, 1997:101-103).

- a. Diversifikasi konsentris, dimana produk-produk baru yang dikenalkan memiliki kaitan atau hubungan dalam hal pemasaran atau teknologi dengan produk yang sudah ada. Dalam hal ini perusahaan tetap tinggal pada bidang yang telah dikenal, sehingga segala resiko dapat diperkecil.

Pada bentuk diversifikasi ini perusahaan dapat menarik keuntungan yang besar dari sumber daya yang dimilikinya baik itu sarana produksi, teknik produksi, image perusahaan yang telah dicapai dapat dimanfaatkan produk baru yang akan diproduksi.

- b. Diversifikasi horisontal, dimana produk-produk baru tidak berkaitan dengan produk yang sudah ada, tetapi dijual pada pelanggan yang sama. Pada bentuk diversifikasi ini perusahaan harus mendirikan fasilitas produksi baru untuk pembuatan produk baru tersebut akan tetapi untuk penjualan produk baru tersebut pada garis besarnya dapat dipergunakan organisasi pemasaran yang sama.

Dalam hal ini produk baru tetap menggunakan merek yang sama yang telah dikenal dipasar, maka publisitas yang dilancarkan untuk produk tersebut akan berpengaruh pula pada produk yang telah ada, dengan jalan demikian maka hubungan ketenaran merek maupun identitas perusahaan dipergunakan secara positif.

- c. Diversifikasi konglomerat, dimana produk-produk yang dihasilkan benar-benar baru bagi perusahaan tersebut, tidak memiliki hubungan dalam hal pemasaran atau teknologi dengan produk yang sudah ada dan dijual pada pasar yang berbeda.

Fasilitas produksi, teknik produksi dan organisasi pemasaran yang ada tidak dapat dipergunakan untuk memproduksi dan menjual produk baru yang akan

diluncurkan. Perusahaan harus membangun fasilitas produksi baru, menggunakan teknik produksi baru dan membuat organisasi pemasaran yang baru pula untuk pembuatan dan pemasaran produk barunya.

Diversifikasi ini biasanya dilakukan oleh kelompok besar yang memiliki modal besar, hal ini dikarenakan untuk melaksanakannya diperlukan dana yang besar untuk investasi pada bidang baru ini, baik untuk pembangunan gedung pabrik, pembelian mesin-mesin, training tenaga kerja, pembiayaan tenaga ahli dan pembuatan organisasi pemasaran yang baru.

### 3 Motif dan Tujuan Diversifikasi Produk

#### a. Motif dari pelaksanaan diversifikasi produk.

1. Hasrat untuk menyesuaikan produk dengan keinginan konsumen, karena kompensasi terhadap penjualan yang menurun akibat keusangan struktural dari asortimen yang ada.
2. Hasrat untuk tumbuh, motif yang paling sering diinginkan adalah keinginan umum untuk tumbuh.
3. Usaha mencapai stabilitas. Fluktuasi musim di dalam produksi dan penjualan dari asortimen barang yang ada, hendaknya diratakan dengan menambah produk lain yang mempunyai fluktuasi musiman berbeda dengan produk yang telah ada.
4. Usaha untuk mencapai input yang optimal dari sumber dan kapasitas yang ada. Ada kalanya tujuan diversifikasi produk terletak pada hasrat untuk dapat mempergunakan bahan baku utama untuk lebih banyak jenis barang.
5. Hasrat untuk kelanjutan usaha. Misalnya karena kemajuan teknologi terjadi penciutan pasar seorang pengusaha sehingga mendorongnya untuk mencari produk yang lain yang dapat menutup kerugian kehilangan penjualannya.

#### b. Strategi diversifikasi produk dikembangkan dengan berbagai tujuan.

1. Meningkatkan pertumbuhan bila pasar atau produk yang ada telah mencapai tahan kedewasaan dalam siklus hidup produk.
2. Menjaga stabilitas dengan jalan menyebarkan resiko fluktuasi.
3. Meningkatkan kredibilitas dipasar modal (Fandy Tjiptono, 1997:105-106).

## 2.6 Daur Hidup Produk.

Konsep yang paling penting untuk mendukung kegiatan-kegiatan pengembangan produk adalah dengan mempelajari daur hidup produk. Daur hidup produk merupakan suatu grafik yang menggambarkan riwayat suatu produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar.

Berdasarkan waktu dan perkembangan penjualan terdapat empat tahap dalam daur hidup produk (Kotler, 2002:350-359).

### 1. Tahap pengenalan

Tahap ini dimulai ketika produk baru pertama kali diluncurkan. Tahap ini membutuhkan waktu dan pertumbuhan penjualan cenderung lambat. Dibandingkan dengan tahap-tahap lain, perusahaan masih merugi atau ber laba kecil karena penjualan yang lambat dan biaya distribusi serta promosi yang tinggi. Pengeluaran promosi relatif lebih tinggi untuk memberi tahu konsumen mengenai produk baru dan mendorong agar mereka mau mencoba. Karena pada umumnya pasar belum siap untuk menyaring produk pada tahap ini, perusahaan dan pesaingnya membuat versi dari produk. Perusahaan memfokuskan penjualan pada pembeli yang paling siap untuk membeli.

Ada empat macam strategi yang dapat dilakukan pada tahap ini.

1. Strategi peluncuran cepat (*rapid skimming*) yaitu peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan level promosi yang tinggi.
  2. Strategi peluncuran lambat (*slow skimming*) yaitu peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan sedikit promosi.
  3. Strategi penetrasi cepat (*rapid penetration*) yaitu peluncuran produk baru dengan harga rendah dan biaya promosi yang besar.
  4. Strategi penetrasi lambat (*slow penetration*) yaitu peluncuran produk baru dengan harga rendah dan tingkat promosi yang rendah.
- ### 2. Tahap pertumbuhan.

Tahap pertumbuhan dimulai dengan cepat meningkatnya penjualan. Pembeli awal akan tetap membeli dan konsumen berikutnya membeli produk itu, terutama bila mendengar berita yang mendukung. Tertarik oleh peluang memperoleh laba,

pesaing baru akan memasuki pasar dengan memperkenalkan ciri produk yang baru dan memperluas jaringan distribusi.

Harga tetap bertahan atau menurun sedikit, bergantung pada seberapa cepat permintaan mengalami permintaan. Berbagai perusahaan mempertahankan pengeluaran promosi mereka pada tingkat yang sama atau sedikit lebih besar untuk mengimbangi persaingan dan untuk terus mendidik pasar. Laba meningkat selama tahap pertumbuhan karena biaya promosi dibagi oleh volume penjualan yang tinggi dan juga karena biaya produksi per unit turun.

Selama tahap pertumbuhan, perusahaan dapat menggunakan berbagai strategi untuk mempertahankan pertumbuhan pasar yang pesat selama mungkin dengan cara-cara berikut ini.

1. Perusahaan meningkatkan kualitas produk serta menambahkan ciri produk yang baru dan gaya yang lebih baik.
  2. Perusahaan menambahkan model baru dan produk penyerta yaitu produk-produk dengan berbagai ukuran, rasa dan sebagainya yang melindungi produk utama.
  3. Perusahaan memasuki segmen pasar baru.
  4. Perusahaan meningkatkan saluran distribusinya dan memasuki saluran distribusi baru.
  5. Perusahaan beralih dari iklan yang membuat orang menyadari produk ke iklan yang membuat orang lebih memilih produk tertentu.
  6. Perusahaan menurunkan harga untuk menarik lapisan berikutnya yang terdiri dari pembeli yang sensitif terhadap harga.
3. Tahap Kedewasaan

Tahap ini menunjukkan adanya masa kejenuhan dimana konsumen sudah jenuh sehingga akan menjadi sukar untuk meningkatkan penjualan produk yang ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang akan melambat. Tahap ini biasanya berlangsung lebih lama daripada tahap-tahap sebelumnya dan merupakan tantangan berat bagi manajemen pemasaran.

Tahap kedewasaan dibagi menjadi tiga fase.

1. Kedewasaan bertumbuh (*growth maturity*) yaitu tingkat pertumbuhan penjualan mulai menurun, tidak ada saluran distribusi baru yang dapat diisi.
2. Kedewasaan stabil (*stable maturity*) yaitu penjualan menjadi datar bila dilihat dari ukuran per kapita karena kejenuhan pasar. Sebagian besar konsumen potensial telah mencoba produk itu dan penjualan masa depan ditentukan oleh pertumbuhan populasi dan permintaan penggantian.
3. Kedewasaan menurun (*decaying maturity*) yaitu level penjualan absolut mulai turun dan pelanggan mulai beralih ke produk lain serta substitusinya.

Penurunan pertumbuhan penjualan menyebabkan banyak produsen mempunyai banyak produk untuk dijual. Pada saatnya, kapasitas berlebihan ini menyebabkan persaingan semakin sengit. Pesaing mulai menurunkan harga, meningkatkan iklan dan promosi penjualan, serta menambah anggaran penelitian dan pengembangan untuk menemukan versi produk yang lebih baik. Langkah ini menyebabkan laba menurun. Beberapa pesaing lebih lemah makin menghilang dan pada akhirnya hanya diisi oleh pesaing yang paling kokoh.

Strategi yang dapat diterapkan dalam tahap ini.

1. Modifikasi pasar

Perusahaan berusaha mencari pengguna baru dan segmen pasar baru, atau perusahaan memposisikan ulang merek untuk menarik segmen yang lebih besar.

2. Modifikasi produk

Perusahaan dapat memodifikasi karakteristik produk melalui peningkatan kualitas, perbaikan ciri khas atau peningkatan gaya.

3. Modifikasi bauran pemasaran

Perusahaan dapat berusaha mendorong penjualan dengan memodifikasi berbagai elemen bauran pemasaran lain.

4. Tahap Penurunan.

Tahap terakhir yang dialami oleh suatu produk dalam siklus hidup produk adalah tahap penurunan. Dalam tahap ini penjualannya menunjukkan ke arah yang

semakin menurun. Ada kemungkinan penurunan penjualan bisa berjalan lambat atau cepat. Penjualan dapat jatuh sampai nol atau bahkan ditingkat yang rendah.

Penurunan penjualan dikarenakan sejumlah alasan, termasuk perkembangan teknologi, pergeseran selera konsumen serta meningkatnya persaingan dalam negeri dan luar negeri. Hal ini semua mengakibatkan kelebihan kapasitas, meningkatnya perang harga dan erosi laba.

Saat penjualan dan laba menurun, beberapa perusahaan mengundurkan diri dari pasar, sedangkan bagi yang bertahan mungkin mengurangi jumlah produk yang ditawarkan. Mereka mungkin mengundurkan diri dari segmen pasar yang lebih kecil dan jalur perdagangan yang lebih lemah, serta mereka mungkin memotong anggaran promosi dan menurunkan harga lagi.

Strategi yang dipergunakan dalam tahap ini.

1. Menarik jenis produk yang lemah.
2. Mengurangi level investasi perusahaan secara selektif dengan melepas kelompok pelanggan yang tidak menguntungkan sambil memperkuat investasi perusahaan ditempat-tempat yang menguntungkan.
3. Melepaskan produk tersebut dengan menjual asetnya dengan cara yang paling menguntungkan.

## 2.7 Tolok Ukur Keberhasilan Diversifikasi Produk.

### 1. Peningkatan hasil penjualan

Pelaksanaan diversifikasi produk dapat dikatakan berhasil apabila hasil penjualan sesudah diversifikasi produk lebih besar dibandingkan dengan hasil penjualan sebelum diversifikasi produk.

### 2. Operating ratio

Operating ratio mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan, sehingga ratio yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik. Operating ratio yang tinggi berarti bahwa setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya yang tinggi dan yang tersedia untuk laba kecil.

Operating ratio yang tinggi mungkin tidak hanya disebabkan oleh faktor internal yang dikendalikan oleh manajemen tetapi juga faktor eksternal misalnya faktor harga yang sulit dikendalikan oleh manajemen.

Operating ratio menurut Bambang Riyanto (1995:335) dapat dicari dengan rumus.

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Biaya Adm dan Umum} + \text{Biaya pemasaran}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

### 3. Profitabilitas.

Pada umumnya masalah profitabilitas adalah lebih penting dari sekadar laba, karena laba besar saja belumlah merupakan ukuran bahwa perusahaan itu telah dapat bekerja secara efisien. Dengan demikian maka yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah tidak hanya bagaimana membesar laba tetapi lebih penting adalah usaha mempertinggi profitabilitasnya.

Pengertian profitabilitas menurut Suad Husnan (1996:217) adalah efektifitas manajemen secara keseluruhan sebagaimana ditunjukkan dari keuntungan yang diperoleh dari penjualan dan investasi. Sedangkan profitabilitas menurut Bambang Riyanto (1995:29) adalah perbandingan antara net operating ratio dengan net sales. Berdasarkan dua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa profitabilitas perusahaan adalah kemampuan manajemen untuk mendapatkan keuntungan dari penjualan bersih yang mampu dicapai perusahaan. Hal ini berarti tidak pasti suatu perusahaan yang keuntungannya lebih tinggi secara otomatis dapat menyebabkan tingkat profitabilitasnya juga lebih tinggi, sebab dapat saja yang terjadi justru sebaliknya karena tingkat profitabilitas mencerminkan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan pada tingkat penjualan tertentu. Dengan demikian tingkat profitabilitas yang tinggi dapat mencerminkan efisiensi yang tinggi pula.

Mengukur efisiensi perusahaan dengan mendasarkan pada jumlah keuntungan semata-mata kuranglah tepat, sebab keuntungan yang tinggi belum tentu disertai profitabilitas yang tinggi pula.

Profitabilitas perusahaan dapat dicari dengan rumus profit margin (Bambang Riyanto, 1995:336).

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$





### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian.

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus karena hal ini sesuai dengan pokok permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yaitu untuk mengetahui apakah kebijaksanaan yang telah dilaksanakan selama ini yaitu diversifikasi produk, efektif dan efisien dalam upaya untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Berdasarkan pendekatan analisisnya, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Saifuddin Azwar (1998:5) definisi dari penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah secara statistik. Pada penelitian ini akan dievaluasi mengenai kebijaksanaan diversifikasi produk yang diterapkan oleh perusahaan apakah efektif dan efisien dalam rangka untuk meningkatkan profit perusahaan. Keefektifan kebijaksanaan tersebut dapat diketahui dengan melakukan uji hipotesis antara perbedaan profitabilitas sebelum diversifikasi produk dan profitabilitas sesudah diversifikasi produk yang memperhitungkan hasil penjualan, operating ratio dan profit margin.

Data historis Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember yang diperoleh adalah 8 tahun terakhir yaitu tahun 1996-1999 untuk periode sebelum kebijaksanaan diversifikasi produk dan tahun 2000-2003 untuk periode sesudah kebijaksanaan diversifikasi produk. Data tersebut dianalisis dan digunakan untuk menghitung hasil penjualan, operating ratio dan profit margin.

#### 3.2 Metode Penelitian

##### 3.2.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang dimiliki oleh Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa. Data sekunder ini berupa data penjualan, laporan rugi laba dan data lain yang mendukung.

### 3.2.2 Metode Pengumpulan Data

#### 1. Wawancara

Yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab atau wawancara langsung pada pihak pimpinan ataupun dengan karyawan perusahaan.

#### 2. Observasi

Yaitu metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan kepada obyek yang diteliti serta mengadakan pencatatan tertentu sesuai yang diperlukan serta berhubungan dengan penelitian.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel.

Untuk memperjelas pemahaman terhadap masalah yang diteliti, maka perlu diberikan beberapa pembahasan tentang istilah-istilah sebagai berikut :

#### 1. evaluasi

Kegiatan untuk mengadakan perbandingan antara hasil yang sesungguhnya dengan standar yang ditetapkan sebelumnya.

#### 2. diversifikasi produk

Suatu kebijakan menambah produk-produk baru untuk meningkatkan penjualan dan melayani pasar yang baru.

#### 3. probitabilitas

Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan atau laba selama periode tertentu.

#### 4. hasil penjualan

Besarnya penjualan yang diperoleh perusahaan dalam periode tertentu sebagai hasil dari kegiatan penjualan yang dinyatakan dalam rupiah.

#### 5. operating ratio

Perbandingan antara HPP ditambah biaya operasi dengan hasil penjualan yang dinyatakan dalam prosentase.

#### 6. profit margin

Perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan penjualan yang dinyatakan dalam prosentase.

### 3.4 Metode Analisis Data

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis ini.

1. Menghitung besarnya hasil penjualan dengan rumus sebagai berikut.

Hasil penjualan = volume penjualan x harga jual

2. Menghitung besarnya operating ratio dengan rumus sebagai berikut (Bambang Riyanto, 1995: 335).

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Biaya Adm dan Umum} + \text{Biaya pemasaran}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

3. Menghitung besarnya profit ratio dengan rumus sebagai berikut (Bambang Riyanto, 1995: 336).

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

4. Menghitung rata-rata hasil penjualan, operating ratio dan profit margin, dengan menggunakan analisis rata-rata hitung dengan rumus: (Anto Dajan, 1997:115).

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

Dimana :

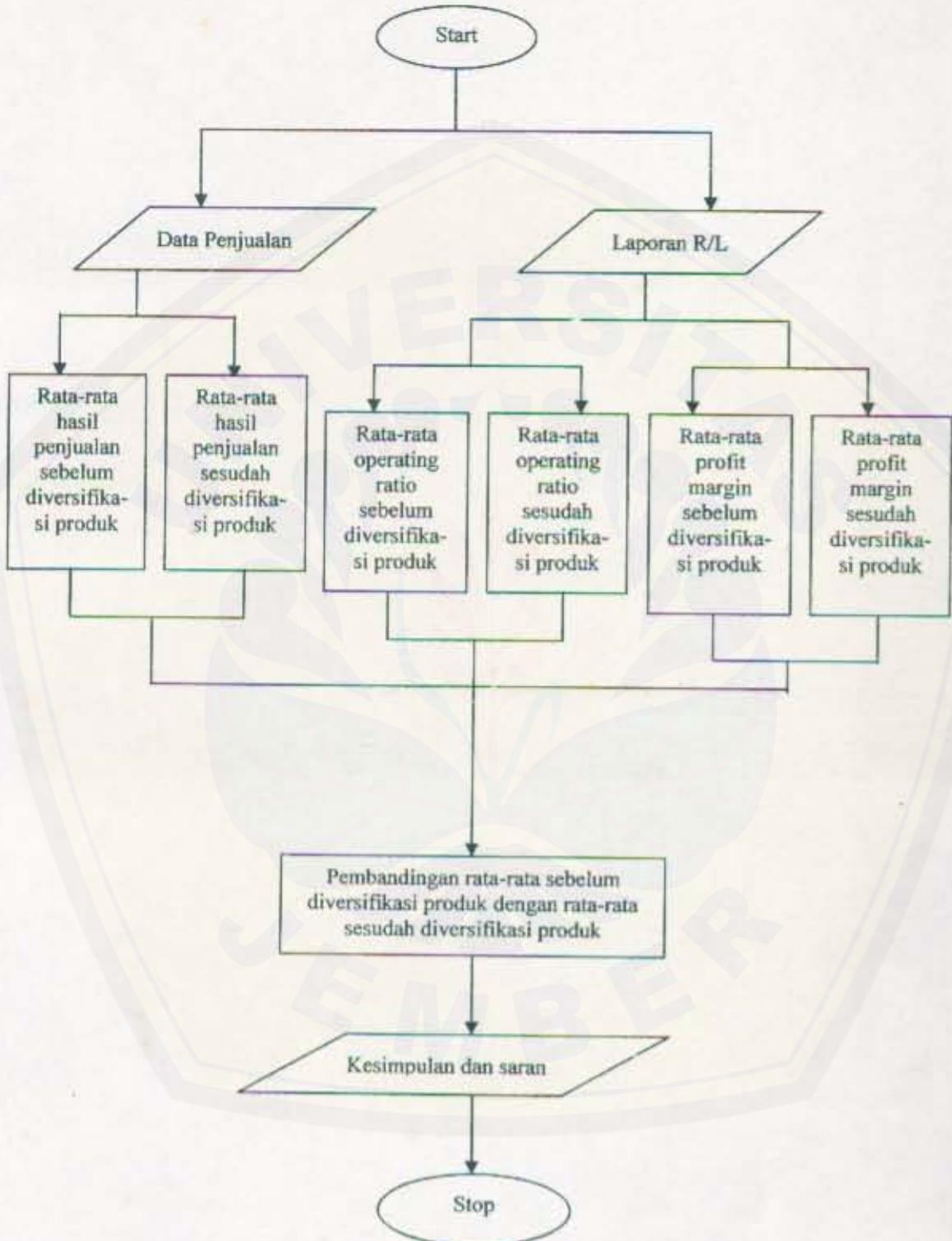
$\bar{X}$  = rata-rata hasil penjualan, operating ratio dan profit margin.

$X_i$  = hasil penjualan, operating ratio dan profit margin pada pengamatan ke-i.

$n$  = jumlah periode pengamatan.

5. Membandingkan hasil perhitungan rata-rata hasil penjualan, operating ratio dan profit margin antara hasil perhitungan sebelum dengan hasil perhitungan sesudah diversifikasi produk.

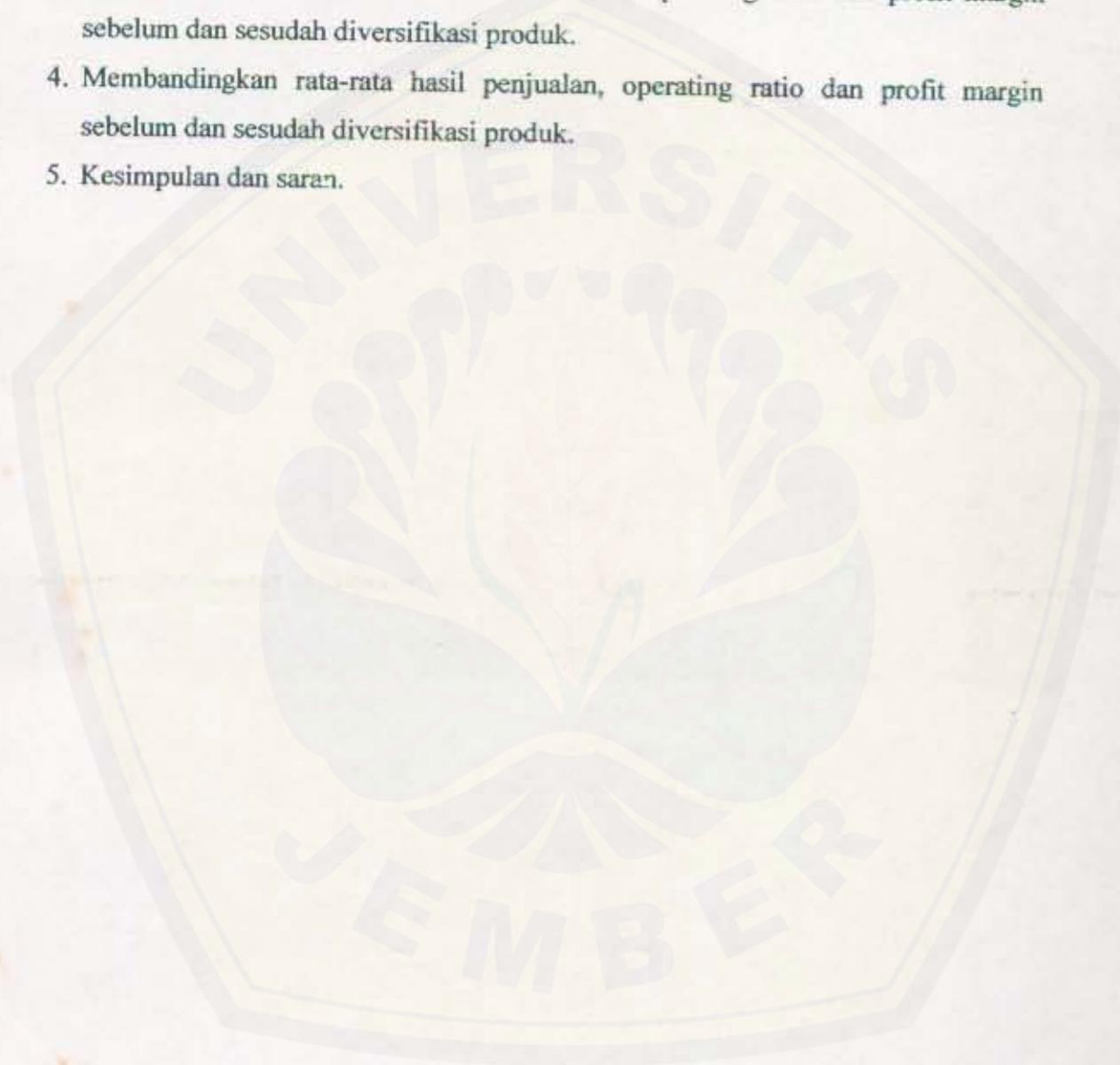
## 3.5 Kerangka Pemecahan Masalah.



Gambar 1: Kerangka Pemecahan Masalah

Penjelasan kerangka pemecahan masalah.

1. Mengumpulkan data penjualan dan laporan rugi laba yang ada diperusahaan.
2. Berdasarkan data penjualan dicari rata-rata hasil penjualan sebelum dan sesudah diversifikasi produk.
3. Berdasarkan laporan rugi laba dicari rata-rata operating ratio dan profit margin sebelum dan sesudah diversifikasi produk.
4. Membandingkan rata-rata hasil penjualan, operating ratio dan profit margin sebelum dan sesudah diversifikasi produk.
5. Kesimpulan dan saran.





#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

###### 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Koperasi Karyawan Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember didirikan dengan akte pendirian yang terdaftar dan disahkan oleh Direktorat Koperasi Propinsi Jawa Timur, Badan Hukum nomor 5481/BH/II/12 tanggal 17 Desember 1968 dan akte perubahan nomor 1615/PAD/KWK/13/IX/1997. Nama kartanegara merupakan singkatan dari karyawan tembakau negara didalam perusahaan eks PPN Tembakau Besuki V yang pada saat itu yang bergerak dibidang komoditi ekspor tembakau Basuki Na Oougst yang orientasinya ekspor ke luar negeri.

Koperasi Karyawan Kartanegara telah berstatus sebagai koperasi karyawan mandiri sesuai dengan keputusan menteri koperasi dan perubahan pembinaan pengusaha kecil nomor 226/KEP/M/II/1995, yang ditetapkan di Jakarta pada tanggal 6 Pebruari 1995. Koperasi Karyawan Kartanegara juga mempunyai beberapa sertifikasi klasifikasi koperasi, yang dapat dijadikan peningkatan nilai kredibilitas dimata anggota dan masyarakat, rekanan maupun instansi lainnya. Dengan memiliki tambahan sertifikasi koperasi dapat lebih memperoleh kepercayaan dalam mengembangkan usahanya. Pemberian penilaian terhadap Koperasi Karyawan Kartanegara dilakukan oleh instansi berwenang secara bertahap.

Sertifikasi klasifikasi Koperasi Karyawan Kartanegara antara lain yaitu :

1. Tahun 1992, klasifikasinya A (sangat baik dengan nilai 90) berdasarkan SK 1993/KPTS/KDK.13.12/3.2/XII.
2. Tahun 1993-1994, klasifikasinya sebagai calon koperasi mandiri.
3. Tahun 1995- sekarang, klasifikasinya sebagai koperasi mandiri.

Keberadaan dan perkembangan Koperasi Karyawan Kartanegara sampai saat ini telah mampu bertahan dan tumbuh dengan baik. Undang-undang koperasi No.25 tahun 1992 tanggal 21 Oktober 1992 tentang perkoperasian dan instruksi menteri pertanian nomor 7/Inst/KP/O/1988 tanggal 14 Juli 1988 merupakan landasan dasar untuk berkembangnya Koperasi Karyawan Kartanegara dan untuk bergerak dalam

bidang usahanya. Usaha Koperasi Karyawan Kartanegara telah memiliki beberapa surat ijin usaha yaitu :

1. SIUP No 549/13.8/PM/IX/1989, tanggal 16 September 1989.
2. NPWP Nomor 1.110.080.7.626.
3. SIP Tetap Nomor 00886/F tanggal 12 April 1998 dari Direktur Cukai DJBC pusat Jakarta untuk menjalankan perusahaan pabrik cerutu.
4. Surat Penetapan Penggunaan Pita Cukai (SP3C) dari Kanwil VI DJBC Surabaya Nomor TAP/00619/06/PK.1000.

Adapun tujuan dari didirikannya Koperasi Karyawan Kartanegara adalah sebagai berikut:

1. mengembangkan modal kerja yang dimiliki perusahaan Koperasi Karyawan Kartanegara.
2. mengembangkan perusahaan baik secara kuantitas maupun kualitasnya.
3. memberikan peluang kerja bagi tenaga kerja produktif terutama disekitar perusahaan.

Lokasi Koperasi Karyawan Kartanegara PTPN X Arjasa Jember terletak di desa Candijati kecamatan Arjasa Kabupaten Jember Propinsi Jawa Timur.

Desa Candijati dipilih dengan mempertimbangkan beberapa aspek diantaranya adalah:

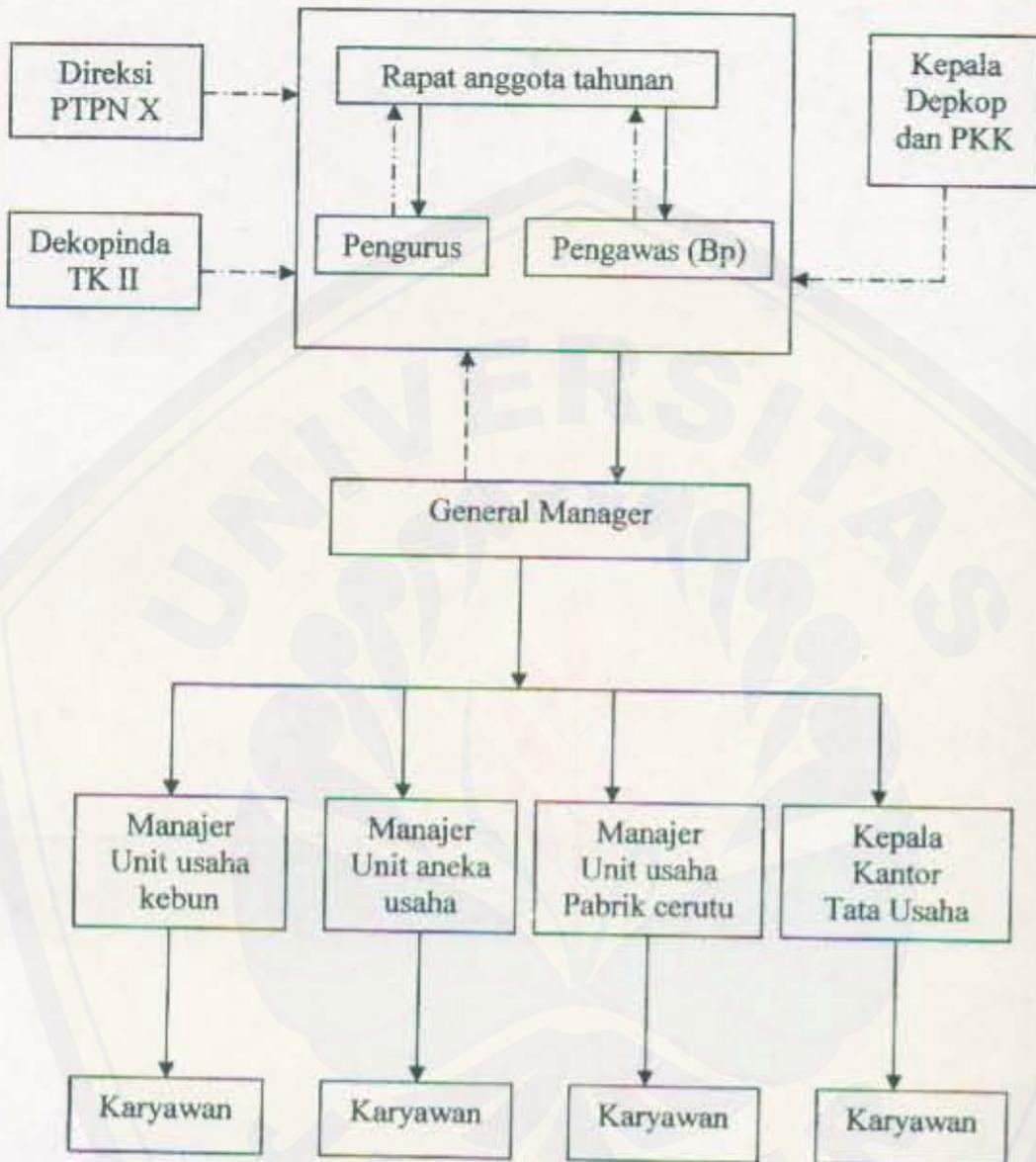
1. kawasan desa Candijati kecamatan Arjasa sangat dekat dengan daerah-daerah penghasil tembakau.
2. sarana transportasi atau pengangkutan bahan baku tembakau dan hasil produksinya berupa cerutu sangat baik dan lancar.
3. tenaga kerja banyak di sekitar lingkungan perusahaan cerutu Koperasi Karyawan Kartanegara.
4. pasar potensial produk cerutu Koperasi Karyawan Kartanegara mudah dijangkau dari lokasi perusahaan sehingga memudahkan pemasaran dan pendistribusiannya ke berbagai pasar yang diinginkan.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan.

Struktur organisasi adalah kerangka yang menunjukkan secara jelas susunan dan tugas setiap bagian yang ada dalam organisasi. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka diperlukan adanya struktur organisasi dari berbagai kegiatan yang ada dalam perusahaan sehingga kesimpangsiuran dalam pekerjaan dan pertentangan-pertentangan antar pekerja dapat dikurangi atau dihindari. Struktur organisasi harus memungkinkan adanya koordinasi usaha diantara semua satuan dan jenjang untuk mengambil keputusan sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

Bentuk struktur organisasi pada Koperasi Karyawan Kartanegara berdasarkan alur wewenang (*flow and authority*) merupakan jenis organisasi lini dan staf. Organisasi lini adalah wewenang mengalir secara vertikal dari atas ke bawah, melalui level-level kepemimpinan yang ada dan sebaliknya pertanggungjawaban (*accountability*) mengalir dari bawah ke atas secara vertikal pula melalui level-level kepemimpinan yang ada. Organisasi staf adalah hubungan yang digunakan sebagai pendukung hubungan-hubungan lini atau membatasi wewenang lini seorang manajer, karena adanya pendelegasian wewenang kesamping atau ke bawah didalam menyelesaikan masalah-masalah yang khusus, menempatkan data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dan memberikan nasehat mengenai masalah-masalah manajerial yang khusus.

Dalam organisasi lini dan staf terbentang hubungan wewenang langsung dari atas ke bawah mulai dari pucuk pimpinan sampai pada tingkat pimpinan yang paling bawah. Disamping itu ada jalur staf yang sifat dan kedudukannya membantu manajer lini dalam berbagai bidang kegiatan khusus (*spesialisasi*). Struktur organisasi Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 2 : Struktur Organisasi Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa.

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa,2003

Keterangan :

1. —————> = garis komando.
2. - - - - -> = garis pengawasan.
3. - - - - -> = garis pembinaan.
4. - - - - -> = garis tanggung jawab.

Penjelasan struktur organisasi pada Koperasi Karyawan Kartanegara untuk tugas masing-masing level jabatan.

1. Direksi PTPN X, Dekopinda TK II dan Kepala Denkop dan PKK  
Memberikan pembinaan, saran dan masukan kepada rapat anggota tahunan, pengurus dan badan pengawas atas kebijakan perusahaan.
2. Rapat Anggota Tahunan (RAT)  
Merupakan kekuasaan tertinggi dalam perusahaan, semua tanggung jawab perusahaan ada pada rapat anggota tahunan dan diluar itu ada rapat anggota tahunan, bila ada hal khusus yang harus dilakukan oleh para anggota. Rapat anggota tahunan memberikan rencana kerja koperasi dan meminta pertanggungjawaban dari hasil kerja tersebut kepada pengurus dan badan pengawas.
3. Pengurus
  - a. Merumuskan kebijakan perusahaan yang diberikan RAT.
  - b. Memberikan laporan baik kualitatif maupun kuantitatif atas kondisi perusahaan pada RAT.
  - c. Memberikan penilaian pada aktifitas general manajer dalam melaksanakan kebijakan perusahaan.
4. Badan Pengawas (BP)
  - a. Memberikan pengawasan terhadap pengurus dan general manajer dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan RAT.
  - b. Mengadakan penilaian terhadap aktivitas pengurus dan general manajer dalam melaksanakan kebijakan perusahaan.
  - c. Memberikan laporan hasil pengawasan pada RAT.
5. General Manajer (GM)
  - a. Memimpin dan mengelola perusahaan secara keseluruhan.
  - b. Mengadakan pengawasan terhadap kinerja para manajer.
  - c. Memimpin dan membina para manajer dalam melaksanakan tugas.
  - d. Bertanggung jawab kepada RAT, pengurus dan badan pengawas atas pengelolaan seluruh operasional perusahaan.

6. Manajer unit usaha kebun
  - a. Merencanakan, mengkoordinasi dan mengendalikan koperasi ditingkat unit usaha kebun.
  - b. Bertanggung jawab kepada general manajer atas pengelolaan unit usaha kebun yang dipimpinnya.
7. Manajer unit aneka usaha
  - a. Merencanakan, mengkoordinasi dan mengendalikan koperasi tingkat unit usaha pertokoan.
  - b. Melakukan pembelian barang-barang kebutuhan pesanan PTPN X (Persero) Candijati Arjasa Jember.
  - c. Bertanggung jawab kepada general manajer atas pengelolaan unit aneka usaha yang dipimpinnya.
8. Manajer unit usaha pabrik cerutu.
  - a. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan koperasi ditingkat unit usaha pabrik cerutu.
  - b. Merumuskan rencana kerja dan anggaran perusahaan dalam bidang produksi cerutu.
  - c. Menetapkan anggaran produksi guna meningkatkan kualitas cerutu dan efisiensi biaya produksi.
  - d. Mengawasi pelaksanaan penjualan cerutu kepada para distributor dan pelanggan.
  - e. Bertanggung jawab kepada general manajer atas pengelolaan unit usaha pabrik cerutu yang dipimpinnya.
9. Kepala Kantor Tata Usaha
  - a. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan administrasi dan keuangan.
  - b. Menetapkan rencana kebijakan akutansi, penyelenggaraan pembukuan dan kesekretariatan.
  - c. Memberikan petunjuk pengendalian biaya pemasaran, biaya produksi dan investasi.

- d. Bertanggung jawab kepada general manager atas pengelolaan tata usaha yang dipimpinnya.

Berdasarkan keputusan RAT yang diselenggarakan pada tanggal 29 Maret 2003 untuk periode masa bakti 2001-2003, susunan pengurus, pengawas, manajer dan anggota dapat dilihat pada tabel 1,2,3 dan 4.

Tabel 1 : Susunan Pengurus Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa.

No	Nama	Alamat PTPN	Pendidikan	Keterangan
1	H. Tjoek Soetjipto	Arjasa	Sarjana Muda	Ketua I
2	Ir. Ricky Marantika	Arjasa	Sarjana	Ketua II
3	Drs. H. Birin Rahardjo	Arjasa	Sarjana	Ketua III
4	H. Moch. Saleh	Arjasa	SLTA	Sekretaris I
5	Djoko Slamet Suwarno	Arjasa	SLTA	Sekretaris II
6	Drs. Imam Eko Sugeng	Arjasa	Sarjana	Bendahara I
7	Dwi Widji Budisantoso	Arjasa	SLTA	Bendahara II

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa, 2003

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendidikan tertinggi pengurus Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember adalah sarjana dan pendidikan terendah adalah SLTA.

Tabel 2 : Susunan Pengawas Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa.

No	Nama	Alamat PTPN	Pendidikan	Keterangan
1	Ir. H. Wahyu Subagio	Surabaya	Sarjana	Koordinator
2	H. Tjiptadi	Kertosari	SLTA	Anggota
3	Ir. Sugianto	Ajung	Sarjana	Anggota

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa, 2003

Dalam susunan pengawas yang ada di Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember hanya satu orang yang hanya berpendidikan SLTA, sedangkan yang dua orang sudah berpendidikan sarjana. Hal ini terjadi karena beratnya tugas dan tanggung jawab yang ditanggung oleh pengawas.

Tabel 3 : Susunan Manajer Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa.

No	Nama	Alamat PTPN	Pendidikan	Keterangan
1	Zuliadji Hernowo, SH	Arjasa	Sarjana	General Manager
2	Heri Mulyono	Arjasa	SLTA	Manajer AU
3	Tjuk Sunardi	Arjasa	SLTA	Manajer Cerutu
4	A. Suwandi	Arjasa	SLTA	Manajer SKT

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa, 2003

Susunan manajer Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember hanya satu orang saja yang berpendidikan sarjana yang bertugas sebagai general manager. Hal ini disebabkan karena tugas dan tanggung jawab yang sangat kompleks dari general manager. Sedangkan untuk manajer dipilih orang-orang yang berpengalaman dalam bidangnya walaupun hanya berpendidikan SLTA.

Tabel 4 : Jumlah Anggota Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa.

No	Nama	Keadaan	Mutasi		Keadaan
		Awal 2003	Tambahan	Kurang	Per 31 Des 2003
A	Karyawan Aktif				
1	PMS/ Bobbin/Ins	499	0	135	364
2	Kebun Kertosari	316	0	7	309
3	Kebun Ajung	269	0	10	259
4	Pabrik Cerutu	37	0	2	35
5	Koperasi / SKT	45	11	0	56
B	Purnakaryawan	291	14	0	305
	Jumlah	1457	25	154	1328

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa, 2003

Jumlah anggota Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember pada tahun 2003 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya karena banyaknya anggota yang mengalami mutasi ke PTPN yang lain diluar wilayah Jember.

#### 4.1.3 Personalia

##### 1. Tenaga Kerja

Faktor produksi utama yang menjamin kelancaran produksi adalah tenaga kerja. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor dalam melaksanakan aktifitas perusahaan. Tanpa ada tenaga kerja, mesin dan peralatan tidak akan berfungsi sehingga proses produksi tidak dapat berjalan lancar dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Demikian pula halnya dengan Koperasi Karyawan Kartanegara, masalah tenaga kerja adalah masalah yang sangat diperhatikan. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka dalam menempatkan personal-personalnya perusahaan harus menyesuaikan dengan bakat, kemampuan dan pendidikan yang dimiliki masing-masing personal, sehingga perusahaan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Kesalahan yang diakibatkan oleh perekrutan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan kriteria dan kebutuhan perusahaan hanya akan semakin memperberat ongkos biaya operasi perusahaan. Oleh karena itu pada saat perekrutan tenaga kerja haruslah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Tenaga kerja yang ada pada Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember tahun 2003 dibedakan dalam dua jenis yaitu karyawan tetap dan karyawan honorer. Karyawan tetap adalah tenaga kerja yang bekerja secara tetap dalam perusahaan dan gaji yang diterima dibayarkan tiap bulan sekali yaitu setiap akhir bulan. Sedangkan karyawan honorer adalah tenaga kerja yang telah diangkat sebagai karyawan dalam perusahaan akan tetapi gaji atau upah yang diterima masih dihitung secara harian dan dibayarkan setiap akhir minggu.

Jumlah dan klasifikasi tenaga kerja tahun 2003 pada Koperasi Karyawan Kartanegara PTPNX (Persero) dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini.

Tabel 5 : Jumlah dan Klasifikasi Tenaga Kerja Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa.

No	Jabatan	Jumlah Tenaga Kerja				Jumlah
		Karyawan Tetap		Karyawan Honorer		
		L	P	L	P	
1	Pimpinan	1	-	-	-	1
2	Kepala Bagian	1	-	-	-	1
3	Karyawan Produksi	-	-	4	57	61
4	Kary.Adm & Keuangan	-	4	-	-	4
5	Karyawan Pemasaran	9	-	-	-	9
6	Sopir	4	-	-	-	4
Jumlah		15	4	4	57	80

Sumber :Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa, 2003

Tenaga kerja yang ada di Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa lebih banyak diisi oleh tenaga kerja wanita. Hal ini disebabkan penggunaan tenaga kerja wanita yang cukup banyak untuk kegiatan produksi cerutu. Untuk karyawan tetap, tenaga kerja wanita bekerja pada bagian administrasi dan keuangan. Sedangkan untuk karyawan tidak tetap, tenaga kerja wanita bekerja sebagai karyawan produksi mulai dari proses pelinting, pres, pembalutan, perataan, pemotorigan, pembungkusan sampai pada pengemasan. Pemilihan karyawan wanita dalam proses-proses tersebut karena diperlukan ketelitian dan kecermatan. Adapun tenaga kerja laki-laki untuk karyawan tetap menduduki jabatan pimpinan, kepala bagian, karyawan pemasaran dan sopir. Sedangkan untuk tenaga kerja yang tidak tetap, tenaga kerja laki-laki lebih banyak bertugas sebagai pengangkut bahan baku dan produk jadi dan tukang timbang bahan baku.

## 2. Jam Kerja Perusahaan.

Jam kerja yang ditetapkan oleh Koperasi Karyawan Kartanegara kepada seluruh pegawainya, baik pegawai tetap maupun pegawai honorer atau harian dalam satu minggu adalah 6 hari kerja.

Hari dan jam kerja.

a. Pegawai tetap.

1. Senin- Jum'at : 07.00-14.00 WIB.
2. Sabtu : 07.00-13.00 WIB.
3. Jam istirahat : 09.00-10.00 WIB.

b. Pegawai harian/honoror.

1. Senin-Jum'at : 07.00-15.00 WIB.
2. Sabtu : 07.00-14.00 WIB.
3. Jam istirahat : 09.30-10.00 WIB

Hari Minggu dan hari libur nasional ditetapkan sebagai hari libur bagi seluruh karyawan.

3. Sistem Penggajian Pegawai

Sistem pengupahan dan penggajian para pegawai yang diberlakukan di Koperasi Karyawan Kartanegara adalah sebagai berikut:

1. untuk pegawai tetap dibayarkan dengan sistem bulanan. Upah atau gaji tetap tidak dipengaruhi oleh kegiatan produksi dan dibayarkan setiap akhir bulan.
2. untuk pegawai harian/honoror upah atau gaji dibayarkan dengan sistem harian. Upah atau gaji tidak dipengaruhi oleh kegiatan produksi dan dibayarkan setiap akhir pekan (hari Sabtu).

4. Fasilitas Perusahaan

Fasilitas yang diberikan kepada para pegawai oleh Koperasi Karyawan Kartanegara adalah sebagai berikut:

- a. disediakan tempat ibadah kepada para pegawai dan tempat istirahat para pegawai.
- b. para pegawai diikutkan program Jamsostek.
- c. disediakan pelatihan-pelatihan bagi pegawai.
- d. disediakan kantin atau warung makan.
- e. pemberian uang transport dan uang makan khusus apabila ada kerja lembur.

#### 4.1.4 Kegiatan Produksi

Proses produksi merupakan tahap-tahap penyelesaian kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan suatu barang baru atau menambah kegunaan suatu barang dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan cerutu. Dalam kegiatan produksinya menghasilkan cerutu sebagai produk utamanya.

##### 1. Bahan Baku dan Bahan Penolong.

Perusahaan Koperasi Karyawan Kartanegara memperoleh bahan baku langsung dari PTPN X (Persero) Jember dan Klaten. Bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi cerutu adalah tembakau kering. Bahan baku daun tembakau kering tersebut masih utuh dan belum terpotong-potong yang terdiri dari:

1. *filler* yaitu isi cerutu.
2. *omblad* atau *binder* yaitu pembalut dalam cerutu.
3. *deckblad* atau *wrapper* yaitu pembungkus luar cerutu.

Sedangkan bahan penolong cerutu terdiri dari : plastik, kotak pembungkus, label (cap), cincin dan kardus besar untuk pengepakan.

##### 2. Mesin dan Peralatan Produksi

Mesin-mesin yang digunakan oleh perusahaan cerutu Koperasi Karyawan Kartanegara dalam memproduksi cerutu adalah sebagai berikut:

1. mesin *generathing set* yaitu sebagai sumber penghasil listrik.
2. mesin pengering *air cured* yaitu mesin yang berfungsi sebagai pengering cerutu agar diperoleh cerutu dengan kadar air antara 10%-10,5%. Mesin ini bekerja dengan menghembuskan udara panas ke dalam ruangan yang berisi cerutu setengah jadi. Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh cerutu dengan kadar air 10%-10,5% adalah selama 3 hari.
3. mesin pengering lampu yaitu mesin yang berfungsi seperti mesin pengering air cured, tetapi media pengering yang digunakan adalah bola lampu (dop). Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh cerutu dengan kadar air antara 10%-10,5% adalah selama 1 hari.

Sedangkan peralatan yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. papan penggulung adalah berupa papan persegi panjang dan kanvas, berguna untuk membantu pekerja dalam menggulung atau melinting tembakau menjadi cerutu .
2. gunting atau *cutter* adalah alat yang berfungsi untuk meratakan hasil cerutu dari proses pelintingan.
3. peralatan pres adalah alat yang berfungsi untuk memadatkan cerutu .
4. timbangan adalah alat yang berfungsi untuk menimbang daun tembakau yang diperlukan untuk satu jenis cerutu .
5. alat potong adalah alat yang berfungsi untuk memotong cerutu sesuai dengan ukuran yang telah ditentukan.
6. alat *Go No Go* adalah alat yang berfungsi untuk menyortir (*quality control*) diameter cerutu .
7. papan perata adalah alat yang berfungsi untuk meratakan cerutu sehingga didapatkan bentuk cerutu yang baik dan padat.

### 3. Proses Produksi

Proses produksi cerutu Koperasi Karyawan Kartanegara merupakan proses produksi secara terus-menerus (*continue process*), secara garis besar meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. proses pemilihan daun tembakau.  
Daun tembakau dipilih dengan kualitas yang baik dan sesuai dengan cerutu yang akan diproduksi.
2. proses penimbangan  
Daun tembakau yang telah dipilih kemudian ditimbang sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan untuk setiap satu jenis cerutu yang akan di produksi .
3. proses penggulungan atau pelintingan.  
Pada proses ini daun tembakau digulung atau dilinting menjadi bentuk kepompong cerutu setengah jadi.

4. proses pres.

Kepompong-kepompong cerutu ditempatkan pada kotak persegi panjang, setiap kotak berisi 20 lubang untuk kepompong cerutu. Kemudian dipress menggunakan alat press selama 0,5 jam untuk setiap dua kotak. Proses ini bertujuan agar diperoleh cerutu yang lebih padat.

5. proses pembalutan atau pelapisan.

Cerutu dalam bentuk kepompong yang dipress selama 0,5 jam, kemudian dibalut ulang dengan daun tembakau.

6. proses perataan.

Cerutu yang telah dibalut atau dilaposo ulang diratakan dengan papan perata. Proses ini bertujuan untuk mendapatkan bentuk cerutu yang baik dan berisi padat.

7. proses pemotongan.

Cerutu yang telah diratakan dipotong sesuai dengan ukuran cerutu yang diproduksi.

8. proses pengawasan (*quality control*).

Pada proses ini cerutu yang sudah jadi diperiksa kualitasnya, diantaranya mengenai bentuk, kepadatan dan diameter dengan menggunakan alat gonogo.

9. proses pengeringan.

Setelah dipadatkan, cerutu yang kualitasnya bagus dikeringkan agar diperoleh cerutu dengan kadar air antara 10% sampai dengan 10,5%

Mesin yang digunakan dalam proses ini.

a. *Air Cured*.

Mesin ini menghembuskan udara panas pada ruangan pengeringan yang berisi cerutu-cerutu. Sedangkan waktu yang diperlukan untuk mencapai kadar air 10%-10,5% adalah 3 hari.

b. Lemari pemanas.

Fungsi lemari pemanas ini sama dengan air cured, tetapi media yang digunakan adalah lampu listrik 100 watt. Waktu yang diperlukan untuk mencapai cerutu dengan kadar air 10%-10,5% adalah selama 1 hari.

## 10. proses fumigasi.

Cerutu yang telah dikeringkan, biasanya diserang hama lastoderma. Hama ini hanya menyerang tembakau kering. Hama ini dapat dicegah dan diatasi dengan menggunakan phostoxin yaitu pestisida yang relatif aman bagi manusia. Waktu yang dibutuhkan untuk proses ini adalah selama 9 hari.

## 11. proses pembungkusan.

Cerutu yang telah difumigasi ditemplei merek (label) dan dibungkus plastik untuk setiap cerutu.

## 12. proses pengemasan.

Cerutu yang telah dibungkus plastik kemudian dikemas dalam bungkus sesuai dengan mereknya dan siap dipasarkan.

Skema tahapan proses produksi cerutu dapat dilihat pada gambar 3 dibawah ini.



Gambar 3: Tahapan Proses Produksi Cerutu.

Sumber: Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember, 2003

## 4. Hasil Produksi

Produk utama yang dihasilkan oleh Koperasi Kartawan Kartanegara PTPN X Arjasa Jember adalah cerutu yang terdiri dari 3 jenis.

### 1. Cerutu Long Filler

Adalah cerutu yang *filler* atau isinya tidak dirajang (dipotong-potong), melainkan digulung menjadi satu dengan *binder* (pembalutnya) dan *wrapper* (pembungkusnya).

Ciri-cirinya adalah :

1. berukuran besar.
2. tidak ada rasa lain selain rasa tembakau murni.
3. tembakau yang digunakan adalah tembakau khusus untuk cerutu.
4. memiliki daya hisap yang berat
5. mempunyai harga yang paling mahal.

### 2. Cerutu Soft Filler

Adalah cerutu yang *filler* atau isinya dirajang atau dipotong-potong lebih dahulu kemudian digulung menjadi satu dengan *binder* atau pembalutnya dan *wrapper* atau pembungkusnya.

Ciri-cirinya adalah :

1. berukuran sedang
2. tidak memiliki rasa yang lain selain rasa tembakau murni.
3. tembakau yang digunakan adalah tembakau khusus cerutu.
4. memiliki daya hisap yang agak ringan.
5. mempunyai harga yang tidak terlalu mahal.

### 3 Cerutu Small Cigar

Adalah kombinasi antara rokok dan cerutu, dimana untuk *filler* atau isinya menggunakan tembakau untuk rokok dan *wrapper* atau pembungkusnya menggunakan tembakau untuk cerutu.

1. berukuran kecil.
2. memiliki dua rasa yaitu rasa vanilla dan cengkeh.
3. tembakau yang digunakan ada dua jenis yaitu untuk pembungkusnya menggunakan tembakau untuk cerutu dan untuk isinya menggunakan tembakau untuk rokok.
4. ada sebagian yang diberi filter.
5. mempunyai harga yang paling murah.

#### 4.1.5 Aspek Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan faktor yang penting bagi perusahaan dalam menyalurkan produk untuk memenuhi permintaan pasar (konsumen). Keberhasilan dalam memasarkan produk sangatlah berpengaruh terhadap besar kecilnya hasil penjualan yang diperoleh, maka perusahaan harus mampu mengoptimalkan kegiatan dibidang pemasaran agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

##### 1. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran produk cerutu Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa untuk tahun 2003 terbagi beberapa daerah.

1. Wilayah Jawa Timur meliputi Surabaya, Pasuruan, Probolinggo, Malang, Jember, Bondowoso, Situbondo dan Banyuwangi.
2. Wilayah Jawa Tengah meliputi Solo, Yogyakarta dan sekitarnya.
3. Wilayah Jawa Barat dan Jakarta meliputi Bandung, Jakarta dan sekitarnya.
4. Wilayah Bali yang meliputi Bali dan sekitarnya.

Cerutu produksi Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa juga pernah diekspor ke luar negeri yaitu ke Jerman dan Amerika Serikat. Ekspor tersebut terhenti sejak tahun 1999 karena pihak pengimpor sendiri yang menghentikan dengan alasan adanya *booming* cerutu dinegara mereka, sehingga harganya tidak bisa bersaing dengan cerutu dari Negara lain. Pada tahun 2001 sampai 2002, Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa juga pernah mengekspor cerutu merek Macho ke Jepang.

##### 2. Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan hasil produksinya ke konsumen. Penentuan saluran distribusi harus dilakukan untuk memastikan aliran produksi sampai ke pasar secara efektif dan efisien. Saluran distribusi yang digunakan oleh Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa adalah saluran distribusi langsung dimana konsumen dapat langsung membeli produk cerutu kepada produsen dan saluran distribusi tidak langsung dimana cerutu yang dihasilkan tidak langsung sampai ke konsumen akan tetapi melalui distributor.

Saluran distribusi yang digunakan oleh Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa tersebut dapat digambarkan sebagai dibawah ini.

1. Produsen → konsumen.

Perusahaan dalam memasarkan hasil produksinya dapat langsung melayani konsumen baik konsumen datang sendiri ke lokasi perusahaan atau pada saat pameran.

2. Produsen → distributor → konsumen.

Perusahaan dalam memasarkan hasil produksinya menggunakan jasa distributor untuk melayani konsumen.

Dalam Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa ada 2 jenis distributor.

1. Distributor perwakilan perusahaan

Adalah beberapa karyawan fungsional perusahaan yang merangkap sebagai petugas lapangan untuk memasukkan produk cerutu secara berkala di wilayah pemasaran tertentu di daerah Jawa Timur dengan menggunakan mobil dinas. Sistem yang digunakan adalah konsinyasi yaitu cerutu yang dititipkan akan dievaluasi di bulan berikutnya dengan perhitungan barang yang laku, dibayar secara tunai dengan pemberian komisi penjualan sebesar 20 % dan sisa produk bisa diganti dengan stok yang baru.

2. Distributor yang ditunjuk oleh perusahaan.

Adalah individu atau organisasi yang mengajukan permintaan untuk menjadi distributor diwilayahnya yang disetujui oleh perusahaan dengan kesepakatan atau perjanjian kerja sama.

Gambar 4 : Saluran Distribusi Produk Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa.

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa,2003.

3. Volume Penjualan dan Harga Jual Produk Cerutu

Volume penjualan produk cerutu yang telah diproduksi oleh Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember dalam periode waktu 8 tahun dapat dilihat pada tabel 6 dibawah ini.

Tabel 6 : Volume Penjualan Produk Cerutu Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Tahun 1996-2003 (dalam batang).

Nama Produk	Sebelum diversifikasi produk				Sesudah diversifikasi produk			
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Soft Filler								
Argopuros	13.552	15.994	16.294	16.414	16.502	21.106	21.002	19.994
Indopuros	22.135	24.685	24.870	25.065	25.190	33.850	33.655	26.780
Argopuros Kotak	20.410	24.270	24.790	25.140	25.260	26.100	26.010	17.670
Bali Barong	15.160	17.970	18.280	18.775	18.865	20.650	20.615	15.635
Bali Kecak	21.470	24.365	24.895	25.165	25.225	27.610	27.705	18.945
Bali Djanger	25.650	28.170	28.090	28.110	28.140	30.340	30.330	21.970
Bali Legong	15.160	18.860	18.980	19.390	19.440	22.210	22.220	15.720
Bali Tip	17.990	21.445	21.975	21.760	21.790	25.405	25.530	20.230
Bali Puri	19.345	23.870	23.960	24.295	24.355	27.160	27.185	21.465
Bali Stupa	21.275	25.190	25.720	25.995	26.160	28.950	28.975	25.370
Bali Djanger Batang	13.812	17.634	17.583	17.497	17.524	21.860	21.701	19.493
Bali Legong Batang	16.326	17.128	17.221	17.139	17.144	26.300	26.203	21.816
Long Filler								
Premium	2.174	2.462	2.478	2.516	3.019	3.167	2.911	2.264
Robusto	1.168	1.486	1.572	1.569	1.773	1.840	1.718	791
Panatella	1.529	2.145	2.234	2.247	2.433	2.776	2.483	2.152
Corona	384	408	487	512	614	628	616	564
Robusto Kotak	1.210	2.060	2.120	2.170	2.290	2.410	2.210	2.110
Small Cigar								
Macho					94.100	60.670	60.690	58.740
Macho Golf					90.710	72.120	72.130	67.490
Alcapone					40.220	41.640	41.660	40.140
Alcapone Golf					33.350	34.130	34.340	32.470
Macho Fans (Filter)					-	23.680	23.710	21.180
Macho Golf (Filter)					-	20.760	20.800	20.130
Jumlah	228.750	268.142	271.549	273.759	534.104	575.362	574.399	493.119

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa,2003.

Volume penjualan cerutu produksi Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember untuk periode sebelum diversifikasi produk yaitu tahun 1996-1999 selalu mengalami peningkatan yang disebabkan oleh meningkatnya permintaan pasar untuk produk cerutu terutama untuk wilayah Bali dan sekitarnya serta wilayah Jawa Timur dan sekitarnya. Sedangkan untuk periode sesudah diversifikasi produk yaitu tahun 2000-2003, volume penjualan mengalami penurunan, khususnya tahun 2002 dan 2003 yang terjadi karena menurunnya permintaan pasar didaerah Bali dan sekitarnya karena terjadinya ledakan bom yang dasyat di daerah Legian Bali pada tahun 2002 yang menewaskan ratusan orang. Bom Bali ini telah mengakibatkan menurunnya

turis mancanegara yang pergi ke Bali yang berakibat secara langsung pada menurunnya volume penjualan cerutu produksi Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember. Hal ini dikarenakan konsumen terbesar cerutu adalah para turis mancanegara yang berkunjung ke Bali pada khususnya dan Indonesia pada umumnya.

Sedangkan harga jual produk cerutu yang dihasilkan oleh Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember dalam jangka waktu 8 tahun dapat diketahui dalam tabel 7 dibawah ini.

Tabel 7 : Harga Jual Produk Cerutu Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Tahun 1996-2003 (dalam Rupiah)

Nama Produk	Isi/Pak	Sebelum diversifikasi produk				Sesudah diversifikasi produk			
		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Soft Filler									
Argopuros	1 btg	1.500	1.500	2.250	2.250	2.750	2.750	3.000	3.000
Indopuros	5 btg	4.000	4.000	7.000	7.000	7.500	7.500	8.000	8.000
Argopuros Kotak	10 btg	17.500	17.500	25.000	25.000	30.000	30.000	40.000	40.000
Bali Barong	5 btg	5.000	5.000	9.000	9.000	10.000	10.000	11.000	11.000
Bali Kecak	5 btg	5.000	5.000	9.000	9.000	10.000	10.000	11.000	11.000
Bali Djanger	10 btg	10.000	10.000	20.000	20.000	21.000	21.000	22.500	22.500
Bali Legong	10 btg	8.500	8.500	17.500	17.500	18.500	18.500	20.000	20.000
Bali Tip	5 btg	2.500	2.500	5.000	5.000	6.000	6.000	7.000	7.000
Bali Puri	5 btg	2.500	2.500	5.000	5.000	6.000	6.000	7.000	7.000
Bali Stupa	5 btg	2.500	2.500	5.000	5.000	6.000	6.000	7.000	7.000
Bali Djanger Batang	1 btg	850	850	1.500	1.500	1.750	1.750	2.000	2.000
Bali Legong Batang	1 btg	750	750	1.500	1.500	1.750	1.750	2.000	2.000
Long Filler									
Premium	1 btg	9.500	9.500	18.000	18.000	19.000	19.000	20.000	20.000
Robusto	1 btg	7.000	7.000	13.500	13.500	14.000	14.000	15.000	15.000
Panarella	1 btg	4.000	4.000	8.500	8.500	9.500	9.500	11.000	11.000
Corona	1 btg	5.500	5.500	11.000	11.000	12.500	12.500	14.000	14.000
Robusto Kotak	10 btg	75.000	75.000	150.000	150.000	160.000	160.000	175.000	175.000
Small Cigar									
Macho	10 btg					3.000	3.000	3.500	3.500
Macho Golf	10 btg					3.400	3.400	3.800	3.800
Alcapone	10 btg					4.000	4.000	4.500	4.500
Alcapone Golf	10 btg					4.400	4.400	4.800	4.800
Macho Fans (Filter)	10 btg					-	4.000	4.500	4.500
Macho Golf (Filter)	10 btg					-	4.400	4.800	4.800

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa,2003.

Harga jual cerutu produksi Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember mulai tahun 1996-2003 selalu mengalami peningkatan. Peningkatan harga terjadi dalam 2 tahun sekali. Peningkatan ini terjadi untuk mengimbangi kenaikan biaya produksi yang terjadi. Kenaikan harga yang paling tinggi terjadi pada tahun 1998 yang disebabkan oleh terjadinya krisis ekonomi yang melanda Indonesia dan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika.

#### 4.2 Analisis Data

Untuk mengetahui pengaruh diversifikasi produk yang selama ini dijalankan oleh perusahaan terhadap peningkatan hasil penjualan, efisiensi biaya maupun peningkatan profit margin, perlu diadakan suatu analisis dengan teknik tertentu. Penggunaan analisis tersebut dimaksudkan untuk mengetahui apakah kebijaksanaan diversifikasi produk yang telah dijalankan oleh perusahaan telah mencapai sasarannya atau belum.

Kenyataan yang sering dihadapi bahwa diversifikasi produk yang telah dilaksanakan oleh perusahaan dapat meningkatkan hasil penjualan akan tetapi belum tentu dapat meningkatkan profit margin perusahaan. Keinginan perusahaan dengan melaksanakan diversifikasi produk adalah :

1. meningkatkan hasil penjualan.
2. menekan biaya operasi seefisien mungkin.
3. meningkatkan profit margin.

Apabila tujuan tersebut diatas dapat dibuktikan maka diversifikasi produk dapat dikatakan berhasil, demikian pula sebaliknya jika tujuan tersebut tidak berhasil maka pelaksanaan diversifikasi produk perlu ditinjau kembali.

##### 4.2.1 Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Hasil Penjualan

Untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan diversifikasi produk terhadap peningkatan hasil penjualan, maka diperlukan adanya data penjualan baik sebelum maupun sesudah diversifikasi produk. Adapun data hasil penjualan sebelum diversifikasi produk adalah tahun 1996 sampai tahun 1999. Sedangkan data hasil

penjualan sesudah diversifikasi produk adalah tahun 2000 sampai tahun 2003. Data tersebut dapat dilihat pada tabel 8 dan 9 dibawah ini.

Tabel 8 : Hasil Penjualan Cerutu Sebelum Diversifikasi Produk Tahun 1996-1999.

Nama Produk	1996	1997	1998	1999
<b>Soft Filler</b>				
Argopuros	Rp20.328.000	Rp23.991.000	Rp36.661.500	Rp36.931.500
Indopuros	Rp17.708.000	Rp19.748.000	Rp34.818.000	Rp35.091.000
Argopuros Kotak	Rp35.717.500	Rp42.472.500	Rp61.975.000	Rp62.850.000
Bali Barong	Rp15.160.000	Rp17.970.000	Rp32.904.000	Rp33.795.000
Bali Kecak	Rp21.470.000	Rp24.365.000	Rp44.811.000	Rp45.297.000
Bali Djanger	Rp23.085.000	Rp25.353.000	Rp56.180.000	Rp56.220.000
Bali Legong	Rp12.886.000	Rp16.031.000	Rp33.215.000	Rp33.932.500
Bali Tip	Rp8.995.000	Rp10.722.500	Rp21.975.000	Rp21.760.000
Bali Puri	Rp9.672.500	Rp11.935.000	Rp23.960.000	Rp24.295.000
Bali Stupa	Rp10.637.500	Rp12.595.000	Rp25.720.000	Rp25.995.000
Bali Djager Btg	Rp11.740.200	Rp14.988.900	Rp26.374.500	Rp26.245.500
Bali Legong Btg	Rp12.244.500	Rp12.846.000	Rp25.831.500	Rp25.708.500
<b>Long Filler</b>				
Premium	Rp20.653.000	Rp23.389.000	Rp44.604.000	Rp45.288.000
Robusto	Rp8.176.000	Rp10.402.000	Rp21.222.000	Rp21.181.500
Panarella	Rp6.116.000	Rp8.580.000	Rp18.989.000	Rp19.099.500
Corona	Rp2.112.000	Rp2.244.000	Rp5.357.000	Rp5.632.000
Robusto Kotak	Rp9.075.000	Rp15.450.000	Rp31.800.000	Rp32.550.000
Jumlah	Rp245.776.200	Rp293.082.900	Rp546.397.500	Rp551.872.000

Sumber : Tabel 6 dan 7 diolah.

Hasil penjualan adalah hasil kali dari volume penjualan dengan harga jual. Adapun hasil penjualan cerutu produksi Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa untuk periode sebelum diversifikasi produk selalu mengalami peningkatan. Peningkatan terjadi setiap tahun karena adanya kenaikan volume penjualan tiap tahun. Kenaikan hasil penjualan tertinggi terjadi pada tahun 1998 yang disebabkan oleh kenaikan harga jual yang tinggi akibat krisis ekonomi di Indonesia yang semula terjadi karena terpuruknya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika. Keadaan ini mengakibatkan perusahaan harus melakukan penyesuaian harga karena melambungnya harga pokok produksi yang ditanggung oleh perusahaan.

Tabel 9 : Hasil Penjualan Cerutu Sesudah Diversifikasi produk Tahun 2000-2003.

Nama Produk	2000	2001	2002	2003
Soft Filler				
Argopuros	Rp45.380.500	Rp58.041.500	Rp63.006.000	Rp59.982.000
Indopuros	Rp37.785.000	Rp50.775.000	Rp53.848.000	Rp42.848.000
Argopuros Kotak	Rp75.780.000	Rp78.300.000	Rp104.040.000	Rp70.680.000
Bali Barong	Rp37.730.000	Rp41.300.000	Rp45.353.000	Rp34.397.000
Bali Kecak	Rp50.450.000	Rp55.220.000	Rp60.951.000	Rp41.679.000
Bali Djanger	Rp59.094.000	Rp63.714.000	Rp68.242.500	Rp49.432.500
Bali Legong	Rp35.964.000	Rp41.088.500	Rp44.440.000	Rp31.440.000
Bali Tip	Rp26.148.000	Rp30.486.000	Rp35.742.000	Rp28.322.000
Bali Puri	Rp29.226.000	Rp32.592.000	Rp38.059.000	Rp30.051.000
Bali Stupa	Rp31.392.000	Rp34.740.000	Rp40.565.000	Rp35.518.000
Bali Djanger Btg	Rp30.667.000	Rp38.255.000	Rp43.402.000	Rp38.986.000
Bali Legong Btg	Rp30.002.000	Rp46.025.000	Rp52.406.000	Rp43.632.000
Long Filler				
Premium	Rp57.361.000	Rp60.173.000	Rp58.220.000	Rp45.280.000
Robusto	Rp24.822.000	Rp25.760.000	Rp25.770.000	Rp11.865.000
Panatella	Rp23.113.500	Rp26.372.000	Rp27.313.000	Rp23.672.000
Corona	Rp7.675.000	Rp7.850.000	Rp8.624.000	Rp7.896.000
Robusto Kotak	Rp36.640.000	Rp38.560.000	Rp38.675.000	Rp36.925.000
Small Cigar				
Macho	Rp28.230.000	Rp18.201.000	Rp21.241.500	Rp20.559.000
Macho Golf	Rp30.841.400	Rp24.520.800	Rp27.409.400	Rp25.646.200
Alcapone	Rp16.088.000	Rp16.656.000	Rp18.747.000	Rp18.063.000
Alcapone Golf	Rp14.674.000	Rp15.017.200	Rp16.483.200	Rp15.585.600
Macho Fans (Filter)	-	Rp9.472.000	Rp10.669.500	Rp9.531.000
Macho Golf (Filter)	-	Rp9.134.400	Rp9.984.000	Rp9.662.400
Jumlah	Rp729.063.400	Rp822.253.400	Rp913.191.100	Rp731.652.700

Sumber : Tabel 6 dan 7 diolah.

Adapun hasil penjualan cerutu produksi Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa setelah adanya diversifikasi produk juga terus mengalami peningkatan sampai pada tahun 2002. Namun pada tahun 2003 hasil penjualan mengalami penurunan karena berkurangnya permintaan cerutu.

Dengan diketahuinya data hasil penjualan selama dua periode yang berlainan, maka akan dapat diketahui rata-rata hasil penjualan dalam masing-masing periode. Adapun perbedaan rata-rata pada masing-masing periode akan dapat digunakan untuk menilai bahwa dengan adanya diversifikasi produk dapat meningkatkan hasil penjualan atau tidak. Apabila rata-rata hasil penjualan sebelum adanya diversifikasi produk menghasilkan nilai yang lebih besar daripada rata-rata hasil penjualan sebelum adanya diversifikasi produk, maka dapat dikatakan bahwa dengan adanya

diversifikasi produk dapat meningkatkan hasil penjualan. Sedangkan apabila rata-rata hasil penjualan sebelum diversifikasi produk lebih besar daripada rata-rata hasil penjualan sesudah adanya diversifikasi produk, maka dapat dikatakan bahwa diversifikasi produk tidak dapat meningkatkan hasil penjualan.

Untuk lebih memastikan kebenarannya, harus dilakukan perhitungan rata-rata hitung dengan cara sebagai berikut:

Tabel 10 : Total Hasil Penjualan Sebelum Diversifikasi Produk

Tahun	Hasil Penjualan(Xi)(Ribuan Rp)
1996	245.776,2
1997	293.082,9
1998	546.397,5
1999	551.872
Jumlah	1.637.128,6

Sumber: Tabel 8.

Berdasarkan tabel diatas dapat dicari rata-rata penjualan sebelum diversifikasi produk.

Rata-rata penjualan sebelum diversifikasi produk adalah:

$$\bar{X}_1 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

$$\bar{X}_1 = \frac{1}{4} \times 1.637.128,6$$

$$\bar{X}_1 = 409.282,15$$

Tabel 11: Total Hasil Penjualan Sesudah Diversifikasi Produk.

Tahun	Hasil Penjualan (Xi) (Ribuan Rp)
2000	729.063,4
2001	822.253,4
2002	913.191,1
2003	731.652,7
Total	3.196.160,6

Sumber: Tabel 9.

Berdasarkan tabel diatas dapat dicari rata-rata penjualan sesudah diversifikasi produk.

Rata-rata penjualan sesudah diversifikasi produk adalah :

$$\bar{X}_2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

$$\bar{X}_2 = \frac{1}{4} \times 3.196.160,6$$

$$\bar{X}_2 = 799.040,15$$

Setelah rata-rata hasil penjualan sebelum maupun sesudah diversifikasi produk diketahui, selanjutnya dilakukan perbandingan antara rata-rata hasil penjualan sebelum dan sesudah diversifikasi produk. Dengan demikian dapat diketahui apakah sesudah adanya diversifikasi produk hasil penjualan meningkat atau malah menurun.

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat dihitung perbedaan rata-rata hasil penjualan sebelum diversifikasi produk ( $\bar{X}_1$ ) dan sesudah diversifikasi produk ( $\bar{X}_2$ ) sebagai berikut :  $\bar{X}_2 = 799.040,15 - \bar{X}_1 = 409.282,15 = 389.758$

Dengan demikian maka dapat diambil kesimpulan bahwa kebijaksanaan diversifikasi produk dapat meningkatkan hasil penjualan sebesar Rp. 389.758.

#### 4.2.2 Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Efisiensi Biaya

Pengaruh diversifikasi produk terhadap efisiensi biaya dapat diketahui dengan menggunakan analisis operating ratio dimana dalam melakukan analisis tersebut diperlukan laporan rugi laba perusahaan. Adapun laporan rugi laba sebelum dan sesudah diversifikasi produk dapat dilihat pada tabel 12 dan 13.

Tabel 12 : Laporan Rugi Laba Sebelum Diversifikasi Produk.

Rugi laba	1996	1997	1998	1999
Penjualan	245.776.200	293.082.900	546.397.500	551.872.000
HPP	89.937.190	107.440.670	200.167.075	201.192.640
Laba Kotor	155.839.010	185.642.230	346.230.425	350.679.360
Biaya Operasi				
1. B.Adm.&Umum	36.866.430	42.962.430	79.959.625	80.780.820
2. B.Pemasaran	56.265.850	66.409.060	122.671.425	123.930.560
Total B. Operasi	93.132.280	109.371.490	202.631.050	204.711.380
EBIT	62.706.730	76.270.740	143.599.375	145.967.980
B.Bunga	12.831.040	14.198.310	16.696.900	17.574.880
EBT	49.875.690	62.072.430	126.902.475	128.393.100
Pajak	6.231.354	9.871.729	29.320.743	29.767.930
EAT	43.644.336	52.200.701	97.581.732	98.625.170

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa,2003.

Berdasarkan laporan rugi laba untuk periode sebelum diversifikasi produk yaitu tahun 1996-1999 dapat diketahui bahwa keuntungan bersih sesudah pajak (EAT) setiap tahun mengalami peningkatan yang disebabkan oleh peningkatan penjualan setiap tahun. Kenaikan keuntungan bersih tertinggi terjadi pada tahun 1998 yang diakibatkan oleh naiknya penjualan yang besar pada tahun tersebut. Demikian juga dalam hal pembayaran pajak penghasilan yang mengalami peningkatan setiap tahun. Pada tahun 1998 pembayaran pajak penghasilan mengalami peningkatan yang paling tinggi yang disebabkan oleh meningkatnya keuntungan sebelum pajak (EBT) pada tahun tersebut.

Tabel 13 : Laporan Rugi Laba Sesudah Diversifikasi Produk.

Rugi Laba	2000	2001	2002	2003
Penjualan	729.063.400	822.253.400	913.191.100	731.652.700
HPP	279.664.670	301.889.170	358.013.325	290.115.510
Laba Kotor	449.398.730	520.364.230	555.177.775	441.537.190
B. Operasi				
1. B. Adm&Umum	105.650.140	116.338.110	113.978.665	100.160.110
2. B. Pemasaran	140.475.490	170.748.760	181.870.560	132.751.620
Total B. Operasi	246.125.630	286.086.870	294.849.225	232.911.730
EBIT	203.273.100	234.277.360	260.328.550	208.625.460
B. Bunga	39.522.020	42.165.210	44.159.540	40.924.320
EBT	163.751.080	192.112.150	216.169.010	167.701.140
Pajak	31.625.324	40.133.645	47.350.703	32.810.342
EAT	132.125.756	151.978.505	168.818.707	134.890.798

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa,2003.

Berdasarkan laporan rugi laba diatas untuk periode sesudah diversifikasi produk yaitu tahun 2000-2003 dapat diketahui bahwa keuntungan bersih sesudah pajak (EAT) terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, kenaikan terjadi sejalan dengan meningkatnya penjualan tiap tahunnya. Pada tahun 2003 terjadi penurunan keuntungan bersih sesudah pajak (EAT) yang dikarenakan oleh turunnya penjualan pada tahun tersebut.

Sedangkan untuk pembayaran pajak penghasilan juga terus mengalami peningkatan hingga tahun 2002 karena terjadi kenaikan keuntungan sebelum pajak (EBT), namun pada tahun 2003 terjadi penurunan pembayaran pajak penghasilan karena terjadi penurunan keuntungan pajak sebelum pajak (EBT) pada tahun tersebut.

Analisis operating ratio digunakan untuk mengetahui besarnya perbedaan rata-rata operating ratio perusahaan sebelum dan sesudah diversifikasi produk. Perbedaan operating ratio ini menunjukkan apakah diversifikasi produk dapat meningkatkan atau menurunkan operating ratio perusahaan. Bila operating ratio perusahaan sesudah diversifikasi produk lebih kecil daripada operating ratio sebelum

diversifikasi produk maka diversifikasi produk mampu menekan biaya operasi perusahaan atau penggunaan sumber daya perusahaan semakin efisien.

Operating ratio dapat dicari dengan rumus sebagai berikut (Bambang Riyanto, 1995:335)

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Biaya Adm dan Umum} + \text{Biaya pemasaran}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumus diatas, operating ratio dapat dicari dengan membandingkan seluruh biaya operasi perusahaan dengan hasil penjualan dari tahun yang bersangkutan. Adapun biaya operasi perusahaan sebelum diversifikasi produk dapat dilihat pada tabel 14.

Tabel 14 : Jumlah HPP, Biaya Administrasi dan Umum serta Biaya Pemasaran Sebelum Diversifikasi Produk Tahun 1996-1999 (dalam rupiah).

Tahun	HPP	Biaya Adm. & Umum	Biaya Pemasaran	Total
1996	89.937.190	36.866.430	56.265.850	183.069.470
1997	107.440.670	42.962.430	66.409.060	216.812.160
1998	200.167.075	79.959.625	122.671.425	402.798.125
1999	201.192.640	80.780.820	123.930.560	405.904.020

Sumber: Tabel 12

Berdasarkan tabel 14 maka dapat dihitung besarnya operating ratio sebelum diversifikasi produk untuk masing-masing periode. Operating ratio dihitung dengan membagi biaya operasi dengan hasil penjualan dikalikan 100 %.

Tabel 15: Operating ratio tahun 1996-1999

Tahun	Biaya Operasi	Hasil Penjualan (Rp)	Operating Ratio (%)
1996	183.069.470	245.776.200	74,49
1997	216.812.160	293.082.900	73,98
1998	402.798.125	546.397.500	73,72
1999	405.904.020	551.872.000	73,55

Sumber : Tabel 8 dan 14 diolah.

Untuk mengetahui operating ratio perusahaan sesudah diversifikasi produk, harus diketahui dahulu total biaya operasi dan hasil penjualan masing-masing tahun yang bersangkutan. Adapun total biaya operasi perusahaan sesudah diversifikasi produk dapat dilihat pada tabel 16 dibawah ini.

Tabel 16: Jumlah HPP, Biaya Administrasi dan Umum serta Biaya Pemasaran Sesudah Diversifikasi Produk Tahun 2000-2003 (dalam Rupiah)

Tahun	HPP	Biaya Adm. & Umum	Biaya Pemasaran	Total
2000	279.664.670	105.650.140	140.475.490	525.790.300
2001	301.889.170	116.338.110	170.748.760	587.976.040
2002	358.013.325	113.978.665	181.870.560	652.862.550
2003	290.115.510	100.160.110	132.751.620	523.027.240

Sumber : Tabel 13

Berdasarkan tabel 16 maka besarnya operating ratio sesudah diversifikasi produk dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 17 : Operating Ratio Tahun 2000-2003

Tahun	Biaya Operasi (Rp)	Hasil Penjualan (Rp)	Operating Ratio (%)
2000	525.790.300	729.063.400	71,98
2001	587.976.040	822.253.400	71,51
2002	652.862.550	913.191.100	71,49
2003	523.027.240	731.652.700	71,48

Sumber: Tabel 9 dan 16

Setelah besarnya operating ratio masing-masing periode diketahui baik sebelum maupun sesudah diversifikasi produk, selanjutnya perlu diketahui perbedaan rata-rata operating ratio sebelum dan sesudah diversifikasi produk. Untuk mengetahui perbedaan rata-rata operating ratio sebelum dan sesudah diversifikasi produk diperlukan perhitungan rata-rata operating ratio.

Tabel 18 : Total Operating Ratio Sebelum Diversifikasi Produk Tahun 1996-1999

Tahun	Operating Ratio (Xi)
1996	74,49
1997	73,98
1998	73,72
1999	73,55
Total	295,74

Sumber : Tabel 15

Berdasarkan tabel diatas dapat dicari rata-rata operating ratio sebelum diversifikasi produk.

Rata-rata operating ratio sebelum diversifikasi produk adalah :

$$\bar{X}_1 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

$$\bar{X}_1 = \frac{1}{4} \times 295,74$$

$$\bar{X}_1 = 73,935$$

Untuk mencari rata-rata operating ratio sesudah diversifikasi produk adalah sebagai berikut :

Tabel 19 : Total Operating Ratio Sesudah Diversifikasi Produk Tahun 2000-2003.

Tahun	Operating Ratio (Xi) (%)
2000	71,98
2001	71,51
2002	71,49
2003	71,48
Total	286,46

Sumber : Tabel 17.

Berdasarkan tabel diatas dapat dicari rata-rata operating ratio sesudah diversifikasi produk.

Rata-rata operating ratio sesudah diversifikasi produk adalah :

$$\bar{X}_2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

$$\bar{X}_2 = \frac{1}{4} \times 286,46$$

$$\bar{X}_2 = 71,615$$

Setelah mengetahui besarnya rata-rata operating ratio sebelum dan sesudah diversifikasi produk, selanjutnya dilakukan perbandingan rata-rata operating ratio sebelum dan sesudah adanya diversifikasi produk supaya dapat diketahui apakah kebijaksanaan tersebut dapat menurunkan biaya operasi atau tidak.

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat dihitung perbedaan rata-rata operating ratio sebelum diversifikasi produk ( $\bar{X}_1$ ) dan sesudah diversifikasi produk ( $\bar{X}_2$ ) sebagai berikut :  $\bar{X}_1 = 73,935 - \bar{X}_2 = 71,615 = 2,32$

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijaksanaan diversifikasi produk yang telah dilakukan oleh perusahaan dapat menurunkan operating ratio sebesar 2,32 %.

#### 4.2.3 Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Profit Margin.

Evaluasi pengaruh diversifikasi produk yang dilaksanakan perusahaan pada peningkatan profitabilitas perusahaan maka dapat dilihat dari peningkatan profit margin perusahaan. Untuk melihat peningkatan profit margin tersebut diperlukan suatu analisis agar diketahui perbedaan rata-rata profit margin sebelum dan sesudah diversifikasi produk. Bila rata-rata profit margin sesudah diversifikasi produk menghasilkan nilai yang lebih besar dari nilai rata-rata sebelum diversifikasi produk, berarti diversifikasi produk dapat meningkatkan profit margin yang berarti peningkatan profitabilitas perusahaan. Tetapi jika terjadi sebaliknya maka kebijaksanaan diversifikasi produk perlu ditinjau kembali.

Profit margin dapat dicari dengan rumus sebagai berikut : (Bambang Riyanto, 1995:336)

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

Besarnya profit margin perusahaan sebelum dan sesudah diversifikasi produk dapat dilihat pada tabel 20 dan 21 berikut :

Tabel 20 : Profit Margin Sebelum Diversifikasi Produk.

Tahun	EAT (Rp)	Hasil Penjualan (Rp)	Profit Margin (%)
1996	43.644.336	245.776.200	17,76
1997	52.200.701	293.082.900	17,81
1998	97.581.732	546.397.500	17,86
1999	98.625.170	551.872.000	17,87

Sumber : Tabel 12

Tabel 21 : Profit Margin Sesudah Diversifikasi Produk.

Tahun	EAT (Rp)	Hasil Penjualan (Rp)	Profit Margin (%)
2000	132.125.756	729.063.400	18,12
2001	151.978.505	822.253.400	18,48
2002	168.818.707	913.191.100	18,49
2003	134.890.798	731.652.700	18,44

Sumber : Tabel 13

Setelah besarnya profit margin masing-masing periode diketahui baik sebelum maupun sesudah diversifikasi produk, selanjutnya perlu diketahui perbedaan rata-rata profit margin sebelum dan sesudah diversifikasi produk. Untuk mengetahui perbedaan rata-rata tersebut diperlukan perhitungan rata-rata profit margin.

Tabel 22 : Total Profit Margin Sebelum Diversifikasi Produk Tahun 1996-1999.

Tahun	Profit Margin (Xi)(%)
1996	17,76
1997	17,81
1998	17,86
1999	17,87
Total	71,3

Sumber : Tabel 20

Berdasarkan tabel diatas dapat dicari rata-rata profit margin sebelum diversifikasi produk.

Rata-rata profit margin sebelum diversifikasi produk adalah :

$$\bar{X}_1 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

$$\bar{X}_1 = \frac{1}{4} \times 71,3$$

$$\bar{X}_1 = 17,825$$

Untuk mencari rata-rata profit margin sesudah diversifikasi produk, perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 23 : Total Profit Margin Sesudah Diversifikasi Produk Tahun 2000-2003.

Tahun	Profit Margin (Xi) (%)
2000	18,12
2001	18,48
2002	18,49
2003	18,44
Total	73,53

Sumber : Tabel 21

Berdasarkan tabel diatas dapat dicari rata-rata profit margin sesudah diversifikasi produk.

Rata-rata profit margin sesudah diversifikasi produk adalah :

$$\bar{X}_2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

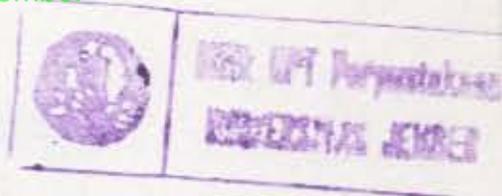
$$\bar{X}_2 = \frac{1}{4} \times 73,53$$

$$\bar{X}_2 = 18,382$$

Setelah mengetahui besarnya rata-rata profit margin sebelum dan sesudah diversifikasi produk, selanjutnya dilakukan perbandingan rata-rata profit margin sebelum dan sesudah adanya diversifikasi produk supaya dapat diketahui apakah kebijaksanaan tersebut dapat meningkatkan profit margin atau tidak.

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat dihitung perbedaan rata-rata profit margin sebelum diversifikasi produk ( $\bar{X}_1$ ) dan sesudah diversifikasi produk ( $\bar{X}_2$ ) sebagai berikut :  $\bar{X}_2 = 18,382 - \bar{X}_1 = 17,825 = 0,557$ .

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijaksanaan diversifikasi produk yang telah dilaksanakan oleh perusahaan dapat meningkatkan profit margin sebesar 0,557 %.



## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan hasil analisis data terhadap pelaksanaan kebijaksanaan diversifikasi produk oleh Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember, berkaitan dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh kebijaksanaan diversifikasi produk terhadap hasil penjualan, efisiensi biaya produksi dan peningkatan net profit margin maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

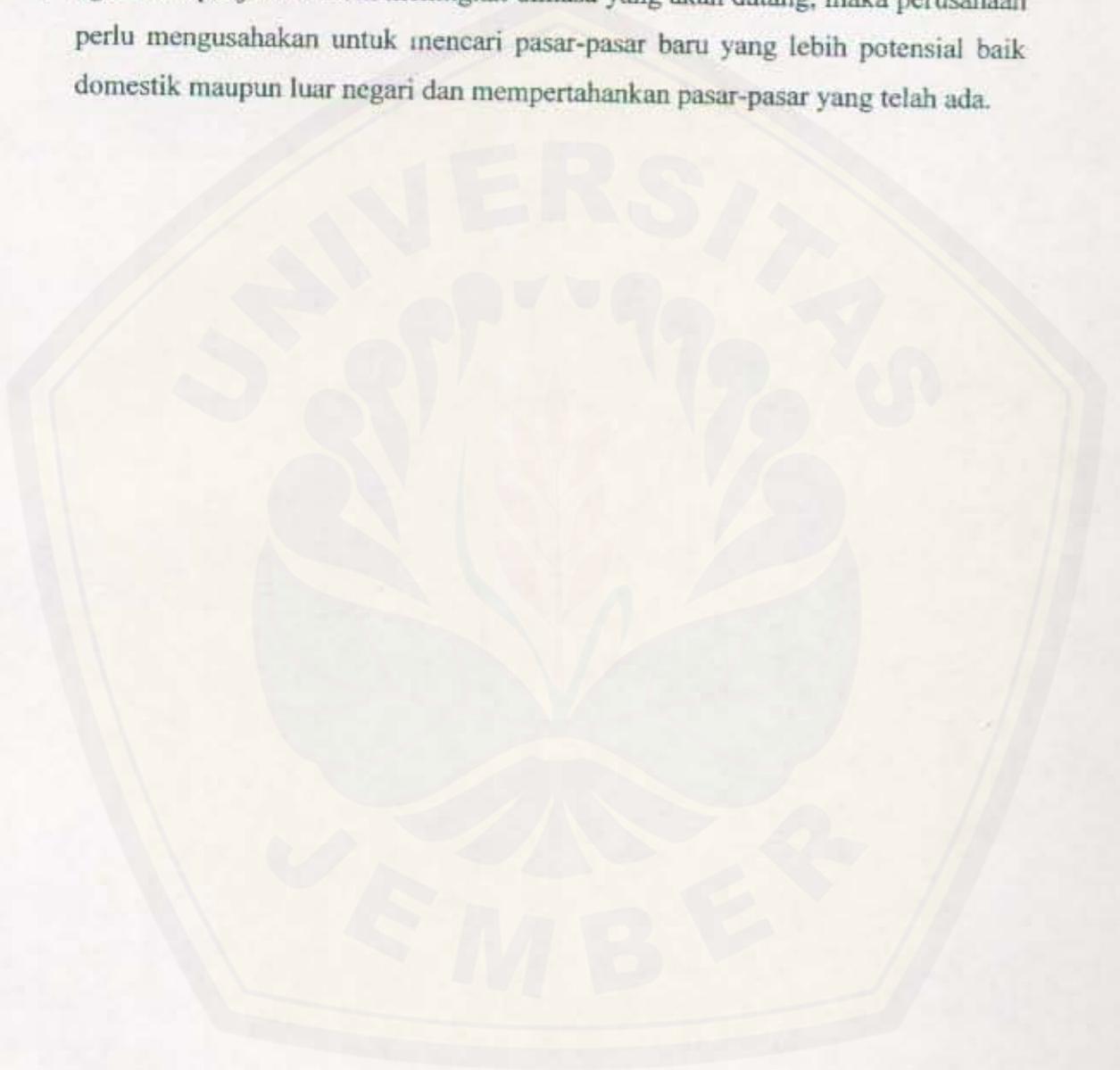
1. hasil perhitungan menunjukkan bahwa rata-rata hasil penjualan sebelum diversifikasi produk adalah Rp. 409.282,15 .Sedangkan rata-rata hasil penjualan sesudah diversifikasi produk adalah Rp.799.040,15. Dengan demikian diversifikasi produk dapat meningkatkan rata-rata hasil penjualan sebesar Rp. 389.758
2. hasil perhitungan analisis rata-rata operating ratio sebelum diversifikasi produk sebesar 73,935, sedangkan rata-rata operating ratio setelah diversifikasi produk sebesar 71,615 Hal ini berarti bahwa dengan pelaksanaan diversifikasi produk dapat menghemat biaya operasi sebesar 2,32 %.
3. hasil perhitungan analisis rata-rata profit margin menunjukkan bahwa rata-rata profit margin sebelum diversifikasi produk sebesar 17,825. Sedangkan rata-rata profit margin sesudah diversifikasi produk sebesar 18,382. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan melaksanakan diversifikasi produk dapat meningkatkan profit margin sebesar 0,557 %.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. dengan keberhasilan kebijaksanaan diversifikasi produk cerutu yang telah dilaksanakan oleh perusahaan maka sebaiknya kebijaksanaan diversifikasi produk cerutu tetap dipertahankan dan ditingkatkan pelaksanaannya.
2. sebaiknya pihak manajemen perusahaan selalu menganalisis produk cerutu yang dipasarkan dengan analisis operating ratio maupun analisis profit margin

- sehingga dapat dengan cepat dan tepat mengetahui adanya perubahan operating ratio dan profit margin pada tahun yang bersangkutan.
3. berusaha menurunkan biaya produksi agar produk yang diproduksi dapat bersaing dengan produk cerutu dari daerah lain.
  4. agar hasil penjualan lebih meningkat dimasa yang akan datang, maka perusahaan perlu mengusahakan untuk mencari pasar-pasar baru yang lebih potensial baik domestik maupun luar negeri dan mempertahankan pasar-pasar yang telah ada.



DAFTAR PUSTAKA

- Alwi Syafruddin. 1993. *Alat-Alat Analisis Dalam Pembelanjaan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Anto Dajan. 1997. *Pengantar Metode Statistik Jilid I*. Jakarta: LP3ES.
- Bambang Riyanto. 1995. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Basu Swastha dan Irawan. 1996. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Djarwanto Ps dan Pangestu Subagyo. 1996. *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE.
- Fandy Tjiptono. 1997. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Guiltingan, Josep P & Gordon W. Paul. 1992. *Strategi dan Program Manajemen Pemasaran*. Terjemahan. Erlangga: Jakarta.
- Indriyo Gitosudarmo. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: BPFE.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran Jilid I*. Terjemahan. Jakarta: Prehalindo.
- Kotler & G. Armstrong. 1997. *Dasar-Dasar Pemasaran Jilid I*. Terjemahan. Jakarta: Prehallindo.
- Nijman & Van Der Wolk. 1993. *Strategi Pemasaran Modern*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen and Coulter, Mary. 1999. *Manajemen Jilid I*. Terjemahan. Jakarta: Prehallindo.
- S. Munawir. 1997. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Saifuddin Azwar. 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

## Lampiran 1

Perhitungan pajak sebelum diversifikasi produk.

Tahun 1996

$$\begin{array}{r}
 10 \% \times \text{Rp. } 25.000.000 = \text{Rp. } 2.500.000 \\
 15 \% \times \text{Rp. } 24.875.690 = \text{Rp. } 3.731.354 \\
 \hline
 \text{Rp. } 6.231.354 \quad +
 \end{array}$$

Tahun 1997

$$\begin{array}{r}
 10 \% \times \text{Rp. } 25.000.000 = \text{Rp. } 2.500.000 \\
 15 \% \times \text{Rp. } 25.000.000 = \text{Rp. } 3.750.000 \\
 30 \% \times \text{Rp. } 12.072.000 = \text{Rp. } 3.621.729 \\
 \hline
 \text{Rp. } 9.871.729 \quad +
 \end{array}$$

Tahun 1998

$$\begin{array}{r}
 10 \% \times \text{Rp. } 25.000.000 = \text{Rp. } 2.500.000 \\
 15 \% \times \text{Rp. } 25.000.000 = \text{Rp. } 3.750.000 \\
 30 \% \times \text{Rp. } 76.902.475 = \text{Rp. } 23.070.743 \\
 \hline
 \text{Rp. } 29.320.743 \quad +
 \end{array}$$

Tahun 1999

$$\begin{array}{r}
 10 \% \times \text{Rp. } 25.000.000 = \text{Rp. } 2.500.000 \\
 15 \% \times \text{Rp. } 25.000.000 = \text{Rp. } 3.750.000 \\
 30 \% \times \text{Rp. } 78.393.100 = \text{Rp. } 23.517.930 \\
 \hline
 \text{Rp. } 29.767.930 \quad +
 \end{array}$$

## Lampiran 2

Perhitungan pajak setelah diversifikasi produk.

## Tahun 2000

$$10 \% \times \text{Rp. } 50.000.000 = \text{Rp. } 5.000.000$$

$$15 \% \times \text{Rp. } 50.000.000 = \text{Rp. } 7.500.000$$

$$30 \% \times \text{Rp. } 63.751.080 = \text{Rp. } 19.125.324$$

---


$$\text{Rp. } 31.625.324$$

## Tahun 2001

$$10 \% \times \text{Rp. } 50.000.000 = \text{Rp. } 5.000.000$$

$$15 \% \times \text{Rp. } 50.000.000 = \text{Rp. } 7.500.000$$

$$30 \% \times \text{Rp. } 92.112.150 = \text{Rp. } 27.633.645$$

---


$$\text{Rp. } 40.133.645$$

## Tahun 2002

$$10 \% \times \text{Rp. } 50.000.000 = \text{Rp. } 5.000.000$$

$$15 \% \times \text{Rp. } 50.000.000 = \text{Rp. } 7.500.000$$

$$30 \% \times \text{Rp. } 116.169.010 = \text{Rp. } 34.850.703$$

---


$$\text{Rp. } 47.350.703$$

## Tahun 2003

$$10 \% \times \text{Rp. } 50.000.000 = \text{Rp. } 5.000.000$$

$$15 \% \times \text{Rp. } 50.000.000 = \text{Rp. } 7.500.000$$

$$30 \% \times \text{Rp. } 67.701.140 = \text{Rp. } 20.310.342$$

---


$$\text{Rp. } 32.810.342$$

Lampiran 3

Perhitungan operating ratio sebelum diversifikasi produk

Tahun 1996

$$\text{Operating ratio} = \frac{183.069.470}{245.776.200} \times 100 \% = 74,49 \%$$

Tahun 1997

$$\text{Operating ratio} = \frac{216.812.160}{293.082.900} \times 100 \% = 73,98 \%$$

Tahun 1998

$$\text{Operating ratio} = \frac{402.798.125}{546.397.500} \times 100 \% = 73,72 \%$$

Tahun 1999

$$\text{Operating ratio} = \frac{405.904.020}{551.872.000} \times 100 \% = 73,55 \%$$

Lampiran 4

Perhitungan operating ratio sesudah diversifikasi produk.

Tahun 2000

$$\text{Operating ratio} = \frac{525.790.300}{729.063.400} \times 100 \% = 71,98 \%$$

Tahun 2001

$$\text{Operating ratio} = \frac{587.976.040}{822.253.400} \times 100 \% = 71,51 \%$$

Tahun 2002

$$\text{Operating ratio} = \frac{652.862.550}{913.191.100} \times 100 \% = 71,49 \%$$

Tahun 2003

$$\text{Operating ratio} = \frac{523.027.240}{731.652.700} \times 100 \% = 71,48 \%$$

Lampiran 5

Perhitungan profit margin sebelum diversifikasi produk.

Tahun 1996

$$\text{Profit margin} = \frac{43.644.336}{245.776.200} \times 100 \% = 17,76 \%$$

Tahun 1997

$$\text{Profit margin} = \frac{52.200.701}{293.082.900} \times 100 \% = 17,81 \%$$

Tahun 1998

$$\text{Profit margin} = \frac{97.581.732}{546.397.500} \times 100 \% = 17,86 \%$$

Tahun 1999

$$\text{Profit margin} = \frac{98.625.170}{551.872.000} \times 100 \% = 17,87 \%$$

Lampiran 6

Perhitungan profit margin sesudah diversifikasi produk.

Tahun 2000

$$\text{Profit margin} = \frac{132.125.756}{729.063.400} \times 100 \% = 18,12 \%$$

Tahun 2001

$$\text{Profit margin} = \frac{151.978.505}{822.253.400} \times 100 \% = 18,48 \%$$

Tahun 2002

$$\text{Profit margin} = \frac{168.818.707}{913.191.100} \times 100 \% = 18,49 \%$$

Tahun 2003

$$\text{Profit margin} = \frac{134.890.798}{731.652.700} \times 100 \% = 18,44 \%$$



Digitized by UIN Ar-Raniry Jember

# KARTANEGARA

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)

CANDIJATI - ARJASA - JEMBER TELP. (0331) 540607 - 540608

Hukum No. 5481/BB/II  
17 Desember 1958

BANKERS : Bank Negara Indonesia 1046 Jbr  
Bank Bumi Daya Jember

## SURAT KETERANGAN

No. 85/Kop/Suket/X/2004

Dengan ini diberitahukan bahwa :

Nama : Misbahuddin  
Nim : 98-277  
Fakultas : Ekonomi Manajemen

Telah selesai melaksanakan Penelitian di Kopkar Kartanegara PT.Perkebunan Nusantara X (Persero) pada tanggal 1 April – 1 Juni 2004 untuk penyusunan skripsi dengan judul

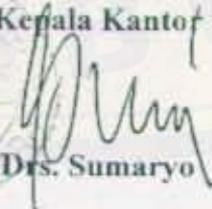
**“Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Diversifikasi Produk dalam Upaya Peningkatan Profitabilitas pada Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa”.**

Demikian untuk menjadikan maklum.

Jember, 23 Oktober 2004

KOPERASI KARYAWAN KARTANEGARA  
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)

Kepala Kantor

  
Drs. Sumaryo

