

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Perseroan melakukan strategi pertumbuhan dari tahun 2012 hingga tahun 2015 untuk mencapai berbagai tujuan: (1) Mampu menciptakan dan mempertahankan pertumbuhan Perseroan, (2) Mengembangkan usaha di bidang kosmetika dan jamu, (3) Melakukan pengembangan usaha dengan inovasi, (4) Meningkatkan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan, (5) Turut menciptakan lapangan kerja baru, (6) Membina usaha untuk dapat mendorong perkembangan usaha kecil dan menengah dalam bidang kosmetika dan jamu. Tujuan-tujuan tersebut merupakan turunan dari visi dan misi Perseroan.

Untuk mencapai tujuannya, Perseroan telah melakukan berbagai strategi terkait strategi pertumbuhan yaitu, strategi *backward integration*, strategi *market development*, strategi *product development* dan strategi *market penetration*. Strategi *backward integration* yang dilakukan Perseroan adalah pembangunan pabrik baru pada tahun 2012 yang telah dapat beroperasi pada awal tahun 2015. Pembangunan pabrik yang baru tersebut dikhususkan untuk produksi lini produk jamu yang selama ini masih kurang digarap oleh Perseroan. Strategi *market development* dilakukan Perseroan melalui penambahan gerai Martha Tilaar Shop di dalam negeri sebanyak 7 gerai dan 4 gerai di luar negeri dari tahun 2012 hingga tahun 2015. Strategi *product development* merupakan strategi yang selalu dilakukan Perseroan dimana kegiatan pengembangan produk yang dilakukan oleh divisi *research and development* yang bernama Martha Tilaar Innovation Centre (MTIC) merupakan kegiatan yang kontinu. Perseroan setiap tahunnya selalu melakukan pengembangan produk baik produk baru, varian baru maupun kemasan produk yang baru. Strategi *market penetration* yang dilakukan Perseroan adalah peningkatan aktivitas pemasaran Perseroan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, strategi *backward integration*, strategi *product development* dan strategi *market penetration* yang dilakukan Perseroan telah tepat, sedangkan untuk strategi *market development* belum tepat karena tidak memenuhi kondisi-kondisi yang membuat strategi *market development* untuk menjadi strategi yang efektif.

2. Kinerja Perseroan secara keseluruhan cenderung menurun, terlebih kinerja keuangan Perseroan yang menurun dari tahun 2013 hingga tahun 2015. Penjualan total Perseroan yang menurun pada tahun 2013, meski terjadi peningkatan pada tahun 2014 dan 2015 namun masih belum dapat mencapai penjualan yang sama dengan tahun 2012 dan bahkan belum dapat mencapai target penjualan Perseroan. Kondisi finansial Perseroan yang menurun pun dapat dilihat dari perolehan Hasil Atas Aset (HAA) dan Hasil Atas Ekuitas (HAE) yang bernilai negatif pada tahun 2015 yang memperkuat bahwa kondisi finansial Perseroan sedang berada pada kondisi yang kurang baik.

Kinerja non keuangan pada sisi pangsa pasar juga mengalami penurunan dari tahun 2012 hingga tahun 2015 yang juga merupakan akibat dari menurunnya penjualan Perseroan. Dari kekuatan merek Perseroan dapat mencapai Top 3 dalam Top Brand Award. Namun, dari sembilan merek yang dimiliki Perseroan baru satu merek yang secara konsisten masuk dalam Top Brand yaitu merek Sariayu yang merupakan merek pioner Perseroan. Perseroan harus meningkatkan kinerja merek-merek yang lainnya agar dapat menunjang pertumbuhan perusahaan. Dalam mengelola citra perusahaan, Perseroan telah melakukannya dengan cukup baik, yang terlihat dari analisis empat dimensi (*quality, performance, responsibility, attractiveness*) dalam Corporate Image Index. Perseroan berhasil memperoleh peringkat pertama pada tahun 2013 hingga tahun 2015 mengungguli PT Mustika Ratu Tbk, PT L'oreal Indonesia, PT Eres Revco, PT Paragon Technology and Innovation dan PT Mandom Indonesia. Perseroan berhasil mengungguli kompetitor-kompetitornya, hal ini diperkuat dengan analisis *employee turnover* dimana diperoleh bahwa Perseroan berhasil mempertahankan karyawannya dengan menghasilkan tingkat keluar-masuk karyawan yang rendah.

3. Dampak dari berbagai strategi pertumbuhan yang dilakukan Perseroan telah menjadikan ukuran Perseroan menjadi semakin besar, dimana Perseroan telah berhasil menambah pabrik ketiga sehingga kapasitas produksi Perseroan pun meningkat secara signifikan. Jalur distribusi Perseroan pun menjadi semakin luas dikarenakan penambahan gerai-gerai Martha Tilaar Shop yang baru baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Strategi pertumbuhan yang telah dijalankan Perseroan juga membuat produk-produk Perseroan menjadi semakin beragam dengan produk-produk yang inovatif.

Namun, secara keseluruhan strategi pertumbuhan yang dilakukan Perseroan memberi dampak pada penurunan kinerja Perseroan, terlebih pada kinerja keuangan Perseroan. Penurunan kinerja yang terjadi juga merupakan dampak dari kondisi perekonomian di Indonesia yang sedang melemah dimana pada tahun 2012 hingga tahun 2015 pertumbuhan ekonomi Indonesia cenderung menurun, yang juga membuat beban-beban biaya Perseroan meningkat. Pelaksanaan strategi pertumbuhan yang memerlukan dana yang cukup besar seperti untuk investasi pembangunan pabrik, pembangunan gerai baru, dan pembelian mesin baru untuk menciptakan produk baru tidak dapat diimbangi dengan pemasukan Perseroan yakni penjualan Perseroan yang secara keseluruhan cenderung menurun dan belum dapat mencapai target pada tahun 2013 hingga tahun 2015. Hal ini juga mempengaruhi pangsa pasar Perseroan, membuat pangsa pasar Perseroan menurun dari tahun 2012 hingga tahun 2015. Kondisi finansial Perseroan yang memburuk merupakan salah satu dampak dari kebijakan Perseroan untuk terus ekspansi dikala kinerja sedang melemah. Perseroan seharusnya memperbaiki kinerja Perseroan secara keseluruhan terlebih kinerja keuangan, sebelum melanjutkan strategi pertumbuhan karena kebutuhan dana yang cukup besar yang diperlukan dalam menjalankan strategi tersebut. Disisi lain, strategi pertumbuhan yang dilakukan Perseroan seperti strategi pengembangan produk berhasil memberi dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja merek Perseroan dimana merek Sariayu yang setiap tahun secara konsisten selalu meluncurkan tren-tren warna yang baru dengan inspirasi dari keunikan budaya dalam negeri membuat merek Sariayu selalu mendapatkan Top Brand Award. Dari segi citra perusahaan pula, Perseroan berhasil memperoleh peringkat pertama dalam industri kosmetik, mengungguli PT

Mustika Ratu Tbk, PT L'oreal Indonesia, PT Eres Revco, PT Paragon Technology and Innovation dan PT Mandom Indonesia. Secara keseluruhan, pelaksanaan berbagai strategi pertumbuhan Perseroan belum dapat membantu Perseroan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat dianjurkan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan penjualan Perseroan agar dapat memperoleh dan meningkatkan laba dan pangsa pasar Perseroan. Peningkatan penjualan dapat dilakukan dengan memaksimalkan kegiatan pemasaran produk-produk kosmetika yang merupakan kekuatan Perseroan dan merupakan penyumbang proporsi penjualan yang paling besar. Kegiatan pemasaran merek Sariayu dapat dimaksimalkan lagi, karena telah memiliki kekuatan *brand* yang cukup kuat. Tetapi tetap tidak melupakan merek-merek lain yang juga berpotensi untuk dikembangkan dan dimaksimalkan.
2. Melakukan evaluasi merek dan target pasar sehingga strategi pemasaran yang dijalankan dapat lebih terfokus. Melakukan riset kembali terhadap pasar yang menjadi target dari setiap merek untuk melihat kebutuhan konsumen pada saat ini agar kegiatan promosi dapat menghasilkan pembelian. Melakukan evaluasi kinerja gerai-gerai MTS yang ada serta mengelola kegiatan *green marketing* agar dapat menjadi *top of mind* masyarakat untuk kosmetik ramah lingkungan. Mengelola dan memanfaatkan semaksimal mungkin *brand ambassador* dari tiap merek Perseroan untuk dapat menarik perhatian konsumen.
3. Menunda terlebih dahulu kegiatan ekspansi gerai Martha Tilaar Shop (MTS) sampai kinerja Perseroan membaik. Karena penambahan gerai memakan biaya investasi yang dapat membebani Perseroan. Lebih baik untuk melanjutkan kegiatan ekspansi ketika Perseroan telah berhasil meningkatkan penjualan dan meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Membangun gerai yang lebih kecil dari ukuran gerai sekarang agar dapat menekan biaya pembukaan gerai, tanpa mengurangi kenyamanan konsumen dalam berbelanja.

4. Melanjutkan strategi *product development* dengan mengikuti tren-tren bukan hanya di Indonesia, dan yang terpenting juga tren-tren Internasional sehingga dapat menarik konsumen Indonesia yang memiliki preferensi produk luar negeri. Produk lokal yang lebih murah dengan desain dan kegunaan yang serupa dengan tren yang sedang berkembang di luar negeri akan menarik perhatian konsumen, terlebih konsumen kelas menengah yang masih memiliki proporsi yang besar dari masyarakat di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Absanto, G., & Nnko, E. (2013). Analysis of Business Growth Strategies and Their Contribution To Business Growth: A Tanzania Case Study. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 1(1), 1-14.
- Amelia, M., & Pramudiana, Y. (2012, Desember). Studi Pola Pertumbuhan Perusahaan pada Sub Sektor Cosmetic and Household, Houseware, Tobacco Manufacturer di Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 12, 211-223.
- Best, R. J. (2009). *Market-Based Management Strategies for Growing Customer Value and Profitability* (Fifth ed.). Pearson Prentice Hall.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2013). *Strategic Marketing* (Tenth ed.). New York: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts* (13th ed.). Pearson Education.
- de Kluyver, C. A., & Pearce II, J. A. (2009). *Strategy: A View from the Top (An Executive Perspective)* (3rd ed.). Pearson.
- Durmaz, Y., & Ilhan, A. (2015). Growth Strategies in Business and A Theoretical Approach. *International Journal of Business and Management*, 10, 210-214.
- Gitman, L. J. (2012). *Principles of Managerial Finance*. Massachusetts: Adison-Wesley.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Strategic Management Competitiveness & Globalization*. Canada: Cenage Learning.
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. (2016). Retrieved from www.kemenperin.go.id:
<http://www.kemenperin.go.id/artikel/15469/Kosmetik-Jadi-Industri-Strategis>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. London: Pearson.
- PT Martina Berto Tbk., Annual Report 2012-2015
- PT Martiina Berto Tbk., Sustainability Report 2015

Mello, J. A. (2011). *Strategic Management of Human Resources* (third ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business* (sixth ed.). Wiley.

Thompson, J., & Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change*. Thomson Learning.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2015). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability* (Thirteenth ed.). Pearson.

www.imacaward.com

www.marthatilaargrup.co.id

www.martinaberto.co.id

www.topbrand-award.com