

**DAMPAK STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA
PT MARTINA BERTO Tbk.**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Novena Rena Veronica Parengkuan

2013120020

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT

Nomor: 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013

BANDUNG

2017

**THE IMPACT OF GROWTH STRATEGIES ON
PERFORMANCE OF PT MARTINA BERTO Tbk.**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of requirements

For Bachelor Degree in Economics

By

Novena Rena Veronica Parengkuan

2013120020

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

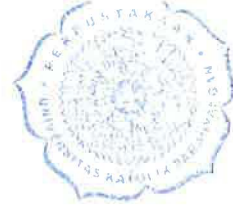
MANAGEMENT STUDY PROGRAM

(Accredited by The Decision of BAN-PT

Number: 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/s/XI/2013)

BANDUNG

2017



UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



DAMPAK STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA
PT MARTINA BERTO Tbk.

Oleh

Novena Rena Veronica Parengkuan

2013120020

PERSETUJUAN SKRIPSI

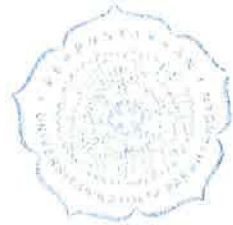
Bandung, Januari 2017

Ketua Jurusan Manajemen,

Dra. Triyana Iskandarsyah, M. Si.

Pembimbing,

Dra. Catharina Tan Lian Soei, M. M.



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Novena Rena Veronica Parengkuan
Tempat, tanggal lahir : Tomohon, 13 November 1994
Nomor pokok : 2013120020
Program studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Dampak Strategi Pertumbuhan terhadap Kinerja PT Martina Berto Tbk.

dengan,

Pembimbing : Dra. Catharina Tan Lian Soei, M. M.

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003:
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapat gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/pidana denda paling banyak Rp200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: Januari 2017

Pembuat pernyataan:



(Novena Rena Veronica Parengkuan)

ABSTRAK

Melihat peluang pertumbuhan yang terjadi pada industri kosmetik di Indonesia, PT Martina Berto Tbk. sebagai salah satu perusahaan kosmetik lokal terbesar di Indonesia melakukan strategi pertumbuhan. Namun, pada tahun 2013 Perseroan mulai mengalami penurunan kinerja penjualan dan pendapatan yang apabila tidak diketahui penyebabnya akan menghalangi Perseroan dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merumuskan masalah, yaitu apa saja tujuan dan bagaimana strategi pertumbuhan PT Martina Berto Tbk, bagaimana kinerja PT Martina Berto Tbk dan apa dampak dari strategi pertumbuhan yang telah dilakukan terhadap kinerja PT Martina Berto Tbk.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif. Sumber data yang dipakai pada penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh melalui studi pustaka terhadap buku dan berbagai dokumen penting yang berhubungan dengan kebutuhan penelitian. Data yang diperoleh dianalisis melalui analisis strategi dan analisis kinerja yang kemudian dihubungkan untuk ditelusuri dampaknya. Analisis kinerja Perseroan dilakukan melalui analisis kinerja keuangan dan analisis kinerja non keuangan. Analisis kinerja keuangan yang dilakukan adalah analisis *common size* dan *trend* terhadap penjualan dan analisis rasio keseluruhan. Sedangkan analisis kinerja nonkeuangan dilakukan dengan menganalisis *market share*, *employee turnover*, *top brand index* dan *corporate image index*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, hasil yang diperoleh menggambarkan bahwa strategi pertumbuhan yang dilakukan PT Martina Berto Tbk. pada tahun 2012 hingga tahun 2015 adalah strategi *backward integration* melalui pembangunan pabrik baru, strategi *market development* melalui penambahan gerai baik di dalam maupun luar negeri, strategi *product development* dengan menciptakan produk dan varian baru serta strategi *market penetration* dengan menggenjalkan kegiatan pemasaran. Berbagai strategi tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan Perseroan yang merupakan turunan dari visi dan misi Perseroan. Pada analisis kinerja Perseroan diperoleh bahwa Hasil Atas Aset (HAA) dan Hasil Atas Ekuitas (HAE) memiliki tren yang menurun bahkan memperoleh nilai yang negatif pada tahun 2015. Penjualan Perseroan berfluktuatif namun cenderung menurun dari tahun 2012 hingga tahun 2015. *Market share* Perseroan mengalami penurunan sebesar 1,39% dari tahun 2012 hingga tahun 2015. *Top Brand Index* bagi merek Sariayu berhasil memperoleh Top Brand dan berhasil masuk pada peringkat tiga besar. *Employee turnover* Perseroan mengalami kenaikan sebesar 0,55% dari tahun 2013 hingga tahun 2015, namun masih dalam persentase yang kecil. *Corporate Image Index* Perseroan berhasil meraih peringkat pertama pada tahun 2013 hingga tahun 2015. Berbagai strategi pertumbuhan yang dilakukan memberi dampak penurunan kinerja Perseroan secara keseluruhan. Penurunan kinerja yang terjadi juga dikarenakan kondisi-kondisi diluar perusahaan yang ternyata tidak sesuai dengan perkiraan. Pelaksanaan strategi pertumbuhan yang memerlukan dana yang cukup besar dikala kinerja keuangan yang menurun membuat kinerja Perseroan secara keseluruhan pun menurun. Pencapaian tujuan yang ditetapkan pun menjadi terhambat.

Saran yang dapat dianjurkan adalah: (1) Lebih meningkatkan penjualan Perseroan agar dapat memperoleh laba. (2) Melakukan evaluasi target pasar dari setiap merek agar dapat lebih memahami pasar saat ini. (3) Menunda terlebih dahulu kegiatan ekspansi Perseroan hingga kinerja membaik. (4) Melanjutkan strategi *product development* dengan mengikuti tren-tren bukan hanya di Indonesia namun juga tren-tren internasional.

Kata kunci: strategi pertumbuhan, analisis kinerja keuangan, HAE, HAA, *market share*, *employee turnover*, *top brand index*, *corporate image index*.

ABSTRACT

Looking at opportunities happens on cosmetics industry in Indonesia, PT Martina Berto Tbk. as one of the largest cosmetic company in Indonesia chose to conduct growth strategies. However, in 2013 the Company experienced a decrease in sales and revenue. If the company doesn't know the cause of the decreasing performance, it will hinder the Company to achieve its objectives. Based on the phenomenon that happen, author indentify three points of research problem; What are the objectives and how the implementation of growth strategies of PT Martina Berto Tbk, How are the performance of PT Martina Berto Tbk and What is the impact of the growth strategies on the performance of PT Martina Berto Tbk.

The research method used in this research is a descriptive study. Data used in the study are secondary data which obtained through literature study of books and other important documents related to the study needs. The obtained data were analyzed through strategy analysis and performance analysis which then are linked to review the impact of the strategy on performance. The Company performance analysis are done through analysis of financial performance and analysis of nonfinancial performance. Financial performance analysis conducted was common size analysis and trend analysis of sales and overall ratio analysis. While nonfinancial performance analysis was conducted through analyzing market share, employee turnover, top brand index and corporate image index.

Results from the analysis indicated that growth strategies performed by PT Martina Berto Tbk. at the year 2012 to year 2015 are backward integration strategy through construction of new plant, market development strategy through disposals outlets both locally and abroad, product development strategy through new products and new variants creation, as well as the market penetration strategy through intensify marketing activities. All the strategies are being executed in order to achieve all the objectives of the Company which is derived from the Company's vision and mission. On the Company Performance analysis the results showed that Return On Assets (ROA) and Return On Equity (ROE) have a declining trend and even have negative value on 2015. The Company's sales fluctuated but tended to declined on 2012 to 2015. The Company experienced a decreased on market share by 1,39% on 2012 to 2015. Top Brand Index of the Company's brand Sariayu has made it to big three on the ratings. Company's employee turnover has increased by 0,55% on 2013 to 2015, but still in a small percentage. Corporate Image Index of the Company has successfully ranked first on 2013 to 2015. All the growth strategies performed by the Company gave an impact of decreasing overall company's performance due to outside conditions that don't correspond to the estimate. The growth strategies implementations which needs a large amount of funds while the financial performance of the Company is decreasing makes it hard for the Company to fix the current performance. The achievement of the goals is too being inhibited.

The researcher recommended that: (1) Increase the Company's sales in order to gain profits. (2) Reevaluating company's brands and target market to better understand the market. (3) Delaying the outlets expansion activities until the Company's performance has improved. (4) Continuing product development strategy which follows the trends not only in Indonesia but also international trends.

Key Words: growth strategy, financial performance analysis, ROE, ROA, market share, employee turnover, top brand index, corporate image index.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena telah melimpahkan rahmat, kekuatan dan kesehatan bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Dampak Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT Martina Berto Tbk.” ini dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mendapat banyak dukungan dari berbagai pihak, maka dari itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua penulis yaitu Laura Mengko dan Jootje Parengkuan, serta keluarga penulis yang selalu memberikan dukungan, doa, semangat dan segala bentuk dukungan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Dra. Catharina Tan Lian Soei, M.M. selaku dosen pembimbing dan dosen wali penulis atas segala bentuk bimbingan, kritik, saran dan arahan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi dan selama masa perkuliahan.
3. Ibu Dra. Triyana Iskandaryah, M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
4. Ibu Dr. Dra. Maria Merry Marianti, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
5. Seluruh dosen Universitas Katolik Parahyangan atas semua ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan kepada penulis selama masa perkuliahan.
6. Seluruh staf tata usaha, pekaya dan perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah banyak membantu penulis selama masa perkuliahan terlebih dalam menyelesaikan skripsi.
7. Teman-teman Manajemen UNPAR 2013.
8. Bella, Rika, Evelyne, Cipo, Tantya, Degita, Reynaldi, Anton yang telah menemani dan memberikan masukan serta semangat bagi penulis.
9. Rika, Bella, Tantya, Irene, Tsaqif, Akbar sebagai teman-teman seperjuangan dalam menyelesaikan seminar dan skripsi.

10. Kelvin Woda yang selalu siap sedia memberikan dukungan, bantuan dan semangat bagi penulis.
11. Gina, Tia, Geby, Claudia, Yingnie, selaku teman-teman penulis yang selalu siap memberikan masukan dan semangat kepada penulis.
12. Astrid, Irene, Dara, Ayank, Isni selaku teman-teman kontrakan penulis.
13. Reynaldi, Resi, Regina, Priscilia, Anton, Brilly, Claudio, Lam, Ricky, Joshua, Chen, Benny, Felix, Lelyana selaku teman-teman bandung-manado.
14. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas segala bentuk bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis selama menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan baik dalam hal penulisan maupun pembahasan. Oleh karena itu, penulis berharap dapat menerima kritik dan saran yang dapat menjadi masukan bagi penulis. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat berguna bagi pembaca sekalian.

Bandung, Januari 2017

Novena Rena Veronika Parengkuan

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| ABSTRAK | i |
| <i>ABSTRACT</i> | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | vii |
| DAFTAR GAMBAR | viii |
| DAFTAR GRAFIK | ix |
| DAFTAR LAMPIRAN | x |
| BAB 1 PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 5 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 6 |
| 1.5 Kerangka Pemikiran | 6 |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA | 9 |
| 2.1 Manajemen Stratejik | 9 |
| 2.1.1 Pernyataan Visi dan Misi | 10 |
| 2.2 Strategi | 11 |
| 2.2.1 Tingkatan Strategi | 11 |
| 2.2.2 <i>Growth Strategy</i> | 13 |
| 2.3 Kinerja | 19 |
| 2.4 Analisis Kinerja Keuangan | 19 |
| 2.5 Analisis Kinerja Non-Keuangan | 23 |
| BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN | 27 |
| 3.1 Metode Penelitian | 27 |
| 3.2 Teknik Pengumpulan Data | 28 |
| 3.3 Sumber Data | 28 |
| 3.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data | 28 |
| 3.5 Objek Penelitian | 39 |
| BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN | 33 |

| | |
|---|----|
| 4.1 Tujuan dan Gambaran Strategi Pertumbuhan PT Martina Berto Tbk..... | 33 |
| 4.1.1 Visi PT Martina Berto Tbk..... | 33 |
| 4.1.2 Misi PT Martina Berto Tbk..... | 33 |
| 4.1.3 Tujuan PT Martina Berto Tbk..... | 35 |
| 4.1.4 Gambaran Umum Strategi Pertumbuhan yang Dilakukan PT Martina Berto Tbk tahun 2012 hingga 2015..... | 35 |
| 4.2 Analisis Kinerja PT Martina Berto Tbk..... | 44 |
| 4.2.1 Analisis Kinerja Keuangan PT Martina Berto Tbk Tahun 2012 sampai Tahun 2015..... | 44 |
| 4.2.2 Analisis Kinerja Nonkeuangan PT Martina Berto Tbk Tahun 2012 sampai Tahun 2015..... | 56 |
| 4.3 Dampak Strategi Pertumbuhan terhadap Kinerja PT Martina Berto..... | 64 |
| BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN..... | 72 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 72 |
| 5.2 Saran..... | 75 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 1.1 | Penjualan dan Pendapatan Bersih PT Martina Berto Tbk Tahun 2012 hingga tahun 2015..... | 4 |
| Tabel 2.1 | Corporate Image Measurement Attributes..... | 26 |
| Tabel 3.1 | Struktur Entitas Anak Perusahaan PT Martina Berto Tbk..... | 32 |
| Tabel 4.1 | Pengembangan Produk PT Martina Berto Tbk Tahun 2012 hingga Tahun 2015 | 42 |
| Tabel 4.2 | Jumlah Gerai Martha Tilaar Shop (MTS) PT Martina Berto Tahun 2011-2015 | 44 |
| Tabel 4.3 | Analisis Horizontal Penjualan PT Martina Berto Tbk Tahun 2012 hingga Tahun 2015 (dalam Rupiah) | 46 |
| Tabel 4.4 | Analisis Vertikal Penjualan PT Martina Berto Tbk Tahun 2012 hingga Tahun 2015 (dalam Rupiah) | 46 |
| Tabel 4.5 | Marjin Laba Bersih, Perputaran Total Aset, Hasil Atas Aset (HAA), Penggandaan Tingkat Keuangan dan Hasil Atas Ekuitas (HAE) PT Martina Berto Tbk Tahun 2012 hingga Tahun 2015 | 49 |
| Tabel 4.6 | Corporate Image Index Perusahaan Kosmetik Tahun 2012-2015 | 56 |
| Tabel 4.7 | Top Brand Index Kategori Pelembab Wajah..... | 57 |
| Tabel 4.8 | Top Brand Index Kategori Mascara..... | 58 |
| Tabel 4.9 | Top Brand Index Kategori Bedak Muka..... | 58 |
| Tabel 4.10 | Top Brand Index Kategori Lipstick | 59 |
| Tabel 4.11 | Top Brand Index Merek Sariayu | 60 |
| Tabel 4.12 | Employee Turnover PT Martina Berto Tbk Tahun 2013-2015 | 63 |
| Tabel 4.13 | Harga Produk Kosmetik Wardah dan Sariayu | 68 |
| Tabel 4.14 | Kapasitas Terpasang dan Harga Pokok Penjualan (HPP) PT Martina Berto Tbk. Tahun 2012-2015..... | 69 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | Comprehensive Strategic-Management Model..... | 10 |
| Gambar 2.2 | Hierarchy of Strategy | 12 |
| Gambar 2.3 | The Strategic-Planning Gap | 14 |
| Gambar 2.4 | Analisis Sistem DuPont | 22 |
| Gambar 3.1 | Struktur Grup Martha Tilaar | 29 |
| Gambar 3.2 | Logo Perusahaan PT Matina Berto Tbk..... | 29 |
| Gambar 3.3 | Timeline Singkat PT Martina Berto Tbk | 31 |
| Gambar 4.1 | Portofolio Merek PT Martina Berto Tbk | 40 |
| Gambar 4.2 | Analisis Sistem DuPont PT Martina Berto Tbk tahun 2012..... | 52 |
| Gambar 4.3 | Analisis Sistem DuPont PT Martina Berto Tbk tahun 2013..... | 53 |
| Gambar 4.4 | Analisis Sistem DuPont PT Martina Berto Tbk tahun 2014..... | 54 |
| Gambar 4.5 | Analisis Sistem DuPont PT Martina Berto Tbk tahun 2015..... | 55 |

DAFTAR GRAFIK

| | | |
|------------|---|----|
| Grafik 1.1 | Penjualan Kosmetik di Indonesia pada Tahun 2011 hingga 2015 | 2 |
| Grafik 4.1 | Kapasitas Terpasang PT Martina Berto Tbk Tahun 2011-2015 | 38 |
| Grafik 4.2 | Market Share PT Martina Berto Tbk Tahun 2012-2015 | 61 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Posisi Keuangan Konsolidasi PT Martina Berto Tbk (dalam Rupiah) Tahun 2012-2015
- Lampiran 2 Laporan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasi PT Martina Berto Tbk (dalam Rupiah) Tahun 2012-2015

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Penampilan merupakan hal yang diperhatikan oleh setiap orang terutama kaum wanita untuk dapat tampil lebih percaya diri. Banyak cara yang dilakukan wanita untuk dapat tampil cantik seperti yang diimpikan, salah satunya dengan mengonsumsi kosmetik. Menurut Badan Pemeriksaan Obat dan Makanan (BPOM) No. HK.00.05.4.1745, kosmetik adalah bahan atau sediaan yang dimaksudkan untuk digunakan pada bagian luar tubuh manusia (epidermis, rambut, kuku, bibir dan organ genital bagian luar) atau gigi dan mukosa mulut terutama untuk membersihkan, mewangikan, mengubah penampilan dan atau memperbaiki bau badan atau melindungi atau memelihara tubuh pada kondisi baik.

Seiring dengan perubahan gaya hidup, tingkat pendapatan masyarakat dan tren penggunaan kosmetik yang semakin berkembang, minat akan produk kosmetik pun terus meningkat. Bukan hanya kaum wanita saja yang mengonsumsi kosmetik, namun minat akan kosmetik dari kaum pria pun meningkat. Tingginya minat akan produk kosmetik di Indonesia, dapat dilihat dari meningkatnya penjualan pada industri kosmetik dari tahun 2011 hingga tahun 2015. Menteri Perindustrian Saleh Husin mengatakan bahwa industri kosmetik menjadi industri strategis dan potensial dan merupakan industri dengan pertumbuhan yang paling tinggi. Terdapat sekitar 760 perusahaan kosmetik di Indonesia yang tercatat dalam data Kementerian Perindustrian yang sebagian besar dari perusahaan-perusahaan ini merupakan perusahaan skala kecil dengan produksi kosmetik harga murah.¹

¹ <http://www.kemenperin.go.id/>

Grafik 1.1

Penjualan Kosmetik Di Indonesia (dalam Triliun Rupiah)



Sumber: kemenperin.go.id (diolah kembali)

Perusahaan-perusahaan dalam industri kosmetik bersaing dengan ukuran pasar sebesar Rp. 64,3 triliun pada tahun 2015 yang telah bertumbuh sebesar 9% dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan ukuran pasar ini diikuti dengan pertumbuhan penjualan pada industri kosmetik sebesar 9,5% pada tahun 2015. Hal ini menjadi sinyal yang baik bagi pertumbuhan perusahaan yang bergerak dalam industri kosmetik.

PT Martina Berto Tbk merupakan salah satu perusahaan kosmetik lokal di Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 1977. Produk-produk Perseroan dikelola dalam bentuk portofolio merek yang terbagi atas *luxury product* dan *mass product*. Melalui portofolio merek ini, Perseroan menargetkan segmen pasar yang berbeda-beda untuk setiap merek yang ada. Sampai pada tahun 2015, Perseroan beroperasi pada tiga fasilitas manufaktur bersamaan dengan jaringan distribusi yang luas. Perseroan melakukan penjualan ekspor ke negara di luar Indonesia, dari ASEAN, Asia hingga Timur Tengah. Meskipun begitu, sebesar 98% dari total penjualan Perseroan masih merupakan kontribusi dari penjualan dalam negeri. Oleh karena itu, perubahan yang terjadi pada keadaan ekonomi di Indonesia sangat mempengaruhi pergerakan bisnis Perseroan.

Melihat prospek dalam industri kosmetik, Perseroan pun optimis akan prospek pertumbuhan usahanya. Pertumbuhan perusahaan dilakukan melalui strategi pertumbuhan. Wheelen & Hunger (2015:221) menjelaskan bahwa strategi pertumbuhan merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dengan berorientasi pada

perluasan aktivitas perusahaan. Perusahaan yang bergerak dalam industri yang sedang meluas atau berkembang harus bertumbuh untuk dapat bertahan. Sebuah perusahaan dapat bertumbuh secara internal dengan memperluas kegiatan operasinya baik secara global maupun domestik, atau dapat juga bertumbuh secara eksternal melalui *merger*, akuisisi dan aliansi strategis.

Dalam menjalankan strategi pertumbuhan, Perseroan memerlukan tambahan dana untuk membiayai investasi dan sebagai pendanaan dalam perluasan aktivitas perseroan. Oleh karena itu, Perseroan memutuskan untuk melakukan penjualan saham. Kegiatan pencatatan saham perdana di Bursa Efek Indonesia dilakukan Perseroan pada Januari 2011 dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mampu menciptakan dan mempertahankan pertumbuhan Perseroan
2. Mengembangkan usaha di bidang kosmetika dan jamu guna ikut serta dalam memperkaya tradisi bangsa
3. Melakukan pengembangan usaha dengan inovasi produk dan berfokus pada tren yang ada di masyarakat
4. Meningkatkan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan
5. Turut menciptakan lapangan kerja baru
6. Membina usaha di bidang-bidang yang dapat mendorong perkembangan usaha kecil dan menengah dalam rangka menyiapkan tenaga profesional dalam bidang ini.

Berbagai strategi telah dijalankan Perseroan sejak kegiatan IPO Perseroan pada tahun 2011. Salah satu strategi pertumbuhan yang telah dilakukan adalah integrasi horisontal dimana Perseroan telah membangun pabrik baru di Cikarang pada tahun 2012. Penambahan pabrik ini dilakukan dalam upaya ekspansi Perseroan serta peningkatan produksi pabrik untuk mengembangkan lini produk jamu yang selama ini masih kurang digarap. Selain itu, Perseroan juga melakukan ekspansi gerai. Gerai dalam negeri Perseroan yang pada tahun 2011 berjumlah 20 gerai telah bertambah menjadi 27 gerai pada tahun 2015. Perseroan juga melakukan penambahan tiga gerai di luar negeri pada tahun 2012. Disamping itu, Perseroan selalu melakukan pengembangan produk setiap tahunnya dengan mengikuti tren yang ada di masyarakat.

Namun, PT Martina Berto Tbk mulai mengalami penurunan kinerja pada tahun 2013. Terjadi pola penjualan yang fluktuatif dari tahun 2012 hingga tahun 2015. Meskipun Perseroan dapat meningkatkan penjualan pada tahun 2014 dan 2015, namun upaya Perseroan untuk meningkatkan total penjualan belum dapat menghasilkan peningkatan yang melebihi atau setara dengan total penjualan yang diperoleh pada tahun 2012.

Tabel 1.1
Penjualan dan Laba Bersih PT Martina Berto Tbk Tahun 2012 hingga Tahun 2015
(dalam Rupiah)

| Tahun | Penjualan Bersih | Laba Bersih |
|-------|------------------|------------------|
| 2012 | 717.788.399.047 | 46.349.076.902 |
| 2013 | 641.284.586.295 | 16.755.803.870 |
| 2014 | 671.398.849.823 | 4.209.673.280 |
| 2015 | 694.782.752.351 | (14.056.549.894) |

Sumber: Data Perseroan (diolah kembali)

Salah satu penyebab terjadinya tren penjualan yang cenderung menurun ialah perekonomian Indonesia yang sedang melemah dari tahun 2013 hingga tahun 2015 yang membuat beban-beban biaya Perseroan meningkat sehingga Perseroan harus meningkatkan harga jual produknya. Kebijakan Perseroan untuk meningkatkan harga jual produknya menjadi salah satu penyebab volume penjualan Perseroan menurun. Hal ini dikarenakan pemberi kontribusi penjualan terbesar adalah kelas menengah yang sangat rentan terhadap perubahan harga. Perseroan juga mengalami penurunan pendapatan bersih dari tahun 2013 bahkan mengalami rugi pada tahun 2015. Pendapatan yang menurun ini juga salah satunya disebabkan dari penurunan volume penjualan dimana beban-beban biaya Perseroan terus meningkat.

Kondisi-kondisi yang terjadi membuat target penjualan per tahun dan target laba per tahun Perseroan dari tahun 2013 hingga tahun 2015 belum bisa dicapai. Jika Perseroan tidak mengetahui penyebab tren kinerja yang cenderung turun akan menyebabkan tren menurun yang terus berlanjut. Apakah kinerja yang menurun tersebut berkaitan dengan pelaksanaan strategi pertumbuhan Perseroan. Oleh karena itu, penulis ingin meneliti dampak dari strategi pertumbuhan yang diterapkan Perseroan. Penelitian ini terutama akan membahas strategi pertumbuhan yang

dilakukan Perseroan pada tahun 2012 hingga tahun 2015 apakah dampak dari strategi pertumbuhan yang dijalankan terhadap kinerja PT Martina Berto Tbk. Apakah strategi yang dijalankan dapat secara efektif mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan Perseroan. Berdasarkan pemaparan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Dampak Strategi Pertumbuhan terhadap Kinerja PT Martina Berto Tbk.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka perumusan masalah penelitian yang akan dibahas anatara lain:

1. Apa saja tujuan dari strategi pertumbuhan serta bagaimana strategi pertumbuhan yang dilakukan PT Martina Berto Tbk.?
2. Bagaimana kinerja PT Martina Berto Tbk. pada tahun 2012-2015?
3. Bagaimana dampak strategi pertumbuhan terhadap kinerja PT Martina Berto Tbk. pada tahun 2012-2015?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tujuan serta pelaksanaan strategi pertumbuhan yang dilakukan PT Martina Berto Tbk.
2. Mengetahui kinerja PT Martina Berto Tbk. pada tahun 2012-2015
3. Mengetahui dampak strategi pertumbuhan pada kinerja PT Martina Berto Tbk. pada tahun 2012-2015

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan, sebagai masukan bagi perusahaan untuk dapat mengetahui dampak dari strategi pertumbuhan yang dilakukan terhadap kinerja perusahaan sehingga dapat membantu dalam pengambilan keputusan stratejik dan dapat bermanfaat bagi perusahaan.
- b. Bagi peneliti, sebagai sarana untuk menambah wawasan dan untuk memahami penerapan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan khususnya memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang strategi perusahaan.
- c. Bagi pembaca, sebagai bahan untuk menambah referensi dan informasi untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Terdapat dua tipe tujuan yang umum dalam perusahaan, yakni tujuan finansial dan tujuan strategis. Fred David menjelaskan bahwa *“Financial objectives include those associated with growth in revenues, growth in earnings, higher dividends, larger profit margins, greater return on investment, higher earnings per share, a rising stock price, improved cash flow, and so on; while strategic objectives include things such as a larger market share, quicker on-time delivery than rivals, shorter design-to-market times than rivals, lower costs than rivals, higher product quality than rivals, wider geographic coverage than rivals, achieving technological leadership, consistently getting new or improved products to market ahead of rivals and so on.”* (David, 2011:134). Dalam mencapai tujuannya, perusahaan menghadapi persaingan dan kondisi pasar yang dinamis. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan strategi yang tepat untuk dapat bersaing dan mencapai tujuannya.

Terdapat berbagai macam strategi yang dapat dibagi berdasarkan level formulasi strategi yaitu strategi korporat, strategi bisnis dan strategi fungsional. Strategi korporasi menurut Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2015:52) diartikan sebagai *“A company’s overall direction in terms of its general attitude*

toward growth and the management of its various business and product lines”. Dalam mencapai tujuannya, salah satu strategi level korporat yang dapat dipilih perusahaan adalah strategi pertumbuhan. Menurut Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2015:221), strategi pertumbuhan dilakukan perusahaan dengan berorientasi pada perluasan aktivitas perusahaan. Perusahaan yang bergerak dalam industri yang sedang meluas atau berkembang harus bertumbuh untuk dapat bertahan. Pertumbuhan yang berkelanjutan berarti peningkatan penjualan dan juga kemungkinan untuk mencapai peningkatan pendapatan. Strategi pertumbuhan menjadi suatu strategi yang menarik ketika terjadi peningkatan permintaan pasar. Alasan lain yaitu pandangan bahwa perusahaan yang bertumbuh menawarkan peluang yang lebih besar bagi perusahaan.

Untuk mencapai pertumbuhan, perusahaan dapat melakukan beberapa strategi, yakni *integration growth*, *intensive growth* dan *diversification growth*. Dalam pertumbuhan intensif, perusahaan dapat menerapkan strategi *market penetration*, strategi *market development* atau strategi *product development*. Menurut David (2011:173), strategi penetrasi pasar menjadi strategi yang efektif ketika pasar saat ini tidak jenuh dengan produk tertentu dan ketika pasar kompetitor utama sedang menurun saat total penjualan industri meningkat. Strategi kedua yang dapat dilakukan adalah strategi pengembangan pasar. Strategi pengembangan pasar menjadi strategi yang efektif ketika organisasi mempunyai kapasitas produksi yang lebih, terdapat saluran distribusi baru yang memungkinkan untuk dimanfaatkan dan memiliki modal serta sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perluasan kegiatan operasinya. Strategi lain yang dapat menjadi pilihan adalah strategi pengembangan produk. Strategi pengembangan produk menjadi strategi yang efektif ketika organisasi berkompetisi dalam industri yang memiliki pertumbuhan yang tinggi dan perkembangan teknologi yang cepat. Strategi ini juga dapat dilakukan ketika kompetitor utama menawarkan produk dengan kualitas yang lebih baik pada harga yang bersaing. Strategi pengembangan produk dilakukan untuk menarik konsumen yang telah puas dengan mencoba produk baru setelah konsumen mendapat pengalaman positif pada produk yang sudah ada sebelumnya (David, 2011:174). Berbagai kondisi yang menjadikan pemilihan suatu strategi efektif akan dibandingkan dengan kondisi aktual atau kondisi yang terjadi di perusahaan agar dapat dilihat keefektifan strategi yang dipilih dan dijalankan.

Kinerja menurut Wheelen and Hunger (2015:55) merupakan “*the end result of activities*”. Penilaian kinerja perusahaan merupakan hal yang dapat dilakukan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan melalui strategi yang dilakukan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan hasil akhir dari aktivitas perusahaan yang dapat dilihat dari sisi keuangan dan non keuangan. Analisis kinerja keuangan dilakukan dengan menganalisa laporan keuangan. Analisis laporan keuangan dilakukan melalui analisa vertikal dan analisa horizontal. Disamping itu, kinerja non keuangan dapat di analisis dengan melihat beberapa kriteria seperti: pangsa pasar, merek dan *employee turnover*. Setelah melakukan analisis strategi yang dijalankan dan analisis kinerja perusahaan, kemudian akan dilihat keterkaitan untuk dapat menganalisis dampak dari implementasi strategi terhadap kinerja yang dihasilkan.