

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Era globalisasi secara nyata membawa perubahan pada kondisi perdagangan dunia, yaitu adanya saling ketergantungan antar negara yang dicirikan oleh terbukanya pasar dalam negeri terhadap produk-produk negara lain. Hal ini menyebabkan semakin ketatnya persaingan antar unit-unit usaha di masing-masing negara untuk memperebutkan pangsa pasar global yang semakin terbuka. Konsekuensi dari kondisi perdagangan tersebut menuntut dunia usaha Indonesia untuk menciptakan suatu strategi yang tepat, dan memanfaatkan peluang yang ada untuk dikembangkan, sehingga dapat memperluas pangsa pasar, baik di pasar domestik maupun di pasar internasional.

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada pertengahan tahun 1997, menyebabkan peringkat daya saing Indonesia di pasar global merosot tajam. Data peringkat indeks daya saing (*Competitiveness Index*) yang disusun oleh *World Economic Forum* (WEF) tahun 1999, menunjukkan bahwa dari jumlah total 59 negara, Indonesia berada pada peringkat 15, dan pada tahun 1997 turun menjadi peringkat 31, dan makin merosot ke peringkat 37 pada tahun 1999. Jika dibandingkan dengan negara-negara Asia yang juga dilanda krisis ekonomi yang sama, Indonesia merupakan negara yang paling menurun peringkat daya saingnya.

Sehubungan dengan krisis ekonomi tersebut, maka bidang industri yang menjadi andalan negara Indonesia dalam rangka mencari sumber pemasukan devisa baru adalah agroindustri, seperti industri kosmetika, rokok, pulp dan kertas. Industri-industri tersebut mampu bertahan bahkan sanggup meraih



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



keuntungan di saat krisis, karena sebagian besar memanfaatkan kekayaan sumber daya alam lokal sebagai bahan bakunya. Kondisi yang terjadi juga membawa peluang bagi industri kosmetika dalam negeri, karena konsumen kosmetika Indonesia beralih yang semula menggunakan kosmetika luar negeri, kini menggunakan kosmetika dalam negeri yang harganya jauh lebih murah namun tidak kalah dari segi kualitas (Sutarno dan Afriyanto, 1998).

Kosmetika merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari penampilan, karena penampilan merupakan refleksi citra diri seseorang. Kebutuhan dan permintaan masyarakat akan produk kosmetika maupun produk perawatan diri lainnya terus meningkat. Peningkatan ini mendorong tumbuh dan berkembangnya industri-industri kosmetika. Sampai saat ini industri kosmetika yang ada di Indonesia terdiri dari 81 perusahaan untuk kategori perusahaan kosmetika kecil-menengah, dan 33 perusahaan besar, sehingga menimbulkan persaingan yang cukup ketat di kalangan industri tersebut. Dari keseluruhan perusahaan kosmetika yang ada di Indonesia, terlihat bahwa perkembangan produksi industri kosmetika di Indonesia selama tiga tahun terakhir mengalami peningkatan, seperti yang tertera pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Peningkatan rata-rata produksi seluruh kosmetika di Indonesia tahun 1997-1999 (%)

Tahun	Peningkatan Rata-rata Produksi Industri Kosmetika Indonesia
1997	62,01
1998	84,02
1999	111,50

Sumber : BPS(2001)

Selain itu didukung pula dengan adanya kebijakan pemerintah yang telah membuka secara luas pasar kosmetika nasional bagi produk-produk kosmetika impor, semakin menambah persaingan antar produk di pasaran. Di Indonesia jumlah uang yang berputar disektor penjualan kosmetika mencapai satu triliyun

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-IPB



data dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia, ekspor produk kosmetika Indonesia pada tahun 1999 sebesar US\$ 35,01 juta sedangkan tahun 2000 mencapai US\$ 49,10 juta, berarti mengalami peningkatan sebesar 40,24%.

Menghadapi kondisi di atas kemampuan manajemen perusahaan kosmetika dalam mengelola fungsi-fungsi manajemen dan sumberdaya yang dimilikinya merupakan salah satu kunci keberhasilan dari perusahaan tersebut. Fungsi-fungsi manajemen dan sumber daya yang ada, akan menghasilkan daya saing yang tinggi, apabila perusahaan dalam pengelolaannya menerapkan suatu strategi yang tepat, efektif, dan efisien sehingga dapat mempertahankan usaha, untuk tumbuh dan berkembang, disamping juga mendatangkan margin kontribusi maksimum. Dalam hal ini analisis kinerja perusahaan merupakan salah satu aspek penilaian yang penting untuk mengukur tingkat kemajuan perusahaan, baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari banyak keputusan individual atau kelompok yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Penilaian kinerja dan perkembangan perusahaan dapat dilakukan dengan analisis terhadap laporan keuangan perusahaan selama periode waktu tertentu (Halfert, 1996). Selain itu analisis kinerja juga dilakukan terhadap kegiatan operasional suatu perusahaan agar mampu menyiasati perubahan lingkungan persaingan yang semakin kompetitif, sehingga menghasilkan suatu informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses pengambilan suatu keputusan.

PT. Pusaka Tradisi Ibu merupakan salah satu industri yang bergerak di bidang kosmetika, dengan memanfaatkan sebagian besar kekayaan sumber daya alam lokal sebagai bahan bakunya. Di tengah raksasa persaingan industri kosmetika, perusahaan ini mengambil segmen pasar kosmetika islami, karena dilihat dari total produsen kosmetika di Indonesia hanya 0,3 persen yang mengisi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-IPB



pangsa pasar kosmetika islami, di sinilah PT. Pusaka Tradisi Ibu merebut hati kaum muslimah di tanah air sebagai produsen kosmetika islami. PT. Pusaka Tradisi Ibu dalam produksinya menghasilkan berbagai produk perawatan yaitu : produk perawatan rambut, produk perawatan kulit, produk perawatan sehari-hari, dan produk tata rias (*make up*).

Saat ini gerak tumbuh penjualan produk kosmetika yang dihasilkan selalu naik minimal 20 persen setiap bulan sehingga pendapatannya terus meningkat, dan sudah mencapai 2,5 milyar perbulan. Dalam rangka menyiasati peluang yang ada, saat ini PT. Pusaka Tradisi Ibu ingin terus memprofesionalkan perusahaannya dan mengembangkan bisnisnya yang dilakukan melalui upaya perbaikan yang berkesinambungan. Pengembangan usaha saat ini ditujukan untuk peningkatan daya saing produk di pasaran sehingga mampu meningkatkan pangsa pasar dan dapat menembus pasar ekspor. Oleh karena itu perlu dikaji perkembangan dan kinerja perusahaan selama beberapa tahun terakhir. Hal ini dimaksudkan agar pihak manajemen perusahaan mengetahui hal-hal mana yang harus diperbaiki untuk menetapkan strategi dalam rangka pengembangan usaha. Kondisi kinerja perusahaan diharapkan berada dalam standar yang mengacu kepada standar penilaian kinerja industri-industri yang sudah maju dan terkenal.

Salah satu tolok ukur dalam mengukur kinerja suatu perusahaan adalah berdasarkan ketentuan yang mengacu kepada surat keputusan (SK) yang dikeluarkan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN RI Kepala Badan Pembina BUMN Nomor : KEP-215/M-PBUMN/1999, tentang Penilaian Tingkat Kinerja Korporasi BUMN. SK ini juga dapat digunakan untuk menilai tingkat kinerja perusahaan-perusahaan lain sesuai dengan jenis industrinya.

Walaupun PT. Pusaka Tradisi Ibu ini bukanlah BUMN, namun ukuran-ukuran dan indikator-indikator yang terdapat dalam SK tersebut dianggap cukup

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor



tepat digunakan sebagai pedoman dalam menilai kinerja PT. Pusaka Tradisi Ibu. Hal ini dapat dilihat dari kelebihan penggunaan SK tersebut sebagai pedoman atas penilaian kinerja perusahaan, antara lain adalah (1) SK ini merupakan surat keputusan yang terbaru tentang penilaian kinerja BUMN, (2) bahwa dalam SK tersebut telah tercakup semua indikator-indikator penilaian kinerja perusahaan tidak hanya penilaian kinerja keuangan, tetapi juga kinerja operasionalnya, dimana hasil dari kedua analisis kinerja tersebut, dapat menentukan posisi kinerja perusahaan yang dikemas dalam matriks kinerja korporasi, (3) dalam SK tersebut juga terdapat kategori jenis perusahaan yang lengkap mulai dari jenis industri dasar dan pengolahan sumber daya alam, jenis industri manufaktur, jenis industri perdagangan dan jasa non keuangan, industri jasa keuangan dan perbankan, masing-masing kategori jenis tersebut memiliki standar penilaian tersendiri. Dalam hal ini penulis memasukkan PT. Pusaka Tradisi Ibu ke dalam kategori perusahaan manufaktur, (4) pada SK ini juga dijelaskan batasan-batasan atau *range* dari rasio setiap indikator dengan nilai kerjanya masing-masing pada suatu perusahaan, sehingga dapat diketahui posisi nilai kinerja perusahaan tersebut tanpa harus membandingkan dengan perusahaan sejenis, apakah berada pada posisi terburuk, rata-rata, atau terbaik.

Disamping kelebihan, SK ini juga mempunyai kelemahan yaitu (1) SK ini hanya menilai kinerja perusahaan manufaktur secara umum, dan (2) jika dilihat dari penilaian kinerja korporasinya, SK ini hanya menilai tingkat kesehatan dan tingkat pertumbuhan suatu perusahaan, tetapi tidak menjelaskan secara terinci strategi apa yang harus ditempuh suatu perusahaan berdasarkan masing-masing sel yang terdapat pada matriks kinerja korporasi. Namun demikian SK ini masih tetap dapat dipakai sebagai alat untuk mengukur kinerja PT. Pusaka Tradisi Ibu.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-IPB



## 1.2 Perumusan Masalah

Sesuai dengan visi dan misi dari PT. Pusaka Tradisi Ibu yaitu menjadi *leader* produsen kosmetika islami, dengan memproduksi kosmetika berkualitas tinggi dengan harga bersaing, agar setiap orang dapat tampil segar, energik, dan cantik, dilain pihak sebagai muslimah tetap ingin menjalankan syari'ah secara baik dan kaffah, serta berkomitmen bahwa sebagian keuntungannya akan digunakan untuk kemaslahatan dan kemajuan ummat. Untuk mewujudkan hal tersebut, PT. Pusaka Tradisi Ibu perlu memiliki suatu strategi yang efektif untuk mengukur tingkat kemajuan perusahaan sehingga mampu meningkatkan kepercayaan dan reputasi perusahaan dalam rangka menghadapi persaingan di pasar lokal dan pasar internasional.

PT. Pusaka Tradisi Ibu juga perlu melakukan peninjauan kembali terhadap kinerja keuangan dan operasional perusahaan, apakah sudah layak dan berdaya saing tinggi, dan apakah perusahaan telah dikelola secara efektif dan efisien. Hal ini dimaksudkan untuk menunjang perbaikan perusahaan secara berkesinambungan.

Analisis terhadap kinerja keuangan dan operasional perusahaan ini sangat penting dilakukan agar dapat diketahui bagaimana perkembangan dan performa dari kegiatan usaha yang sudah dilakukan, sehingga perusahaan lebih antisipatif dan responsif terhadap setiap perubahan lingkungan, dan kondisi perdagangan yang semakin kompetitif. Dengan menganalisis kinerja keuangan dan operasional perusahaan tersebut, manajemen PT. Pusaka Tradisi Ibu juga dapat mengetahui informasi mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-IPB



1. Faktor-faktor lingkungan apakah yang mempengaruhi kinerja perusahaan PT. Pusaka Tradisi Ibu tersebut ?
2. Bagaimana kinerja perusahaan PT. Pusaka Tradisi Ibu jika dilihat dari analisis kinerja keuangan dan analisis kinerja operasional perusahaan selama periode tahun 1996–2000 ?
3. Kebijakan-kebijakan strategis apa saja yang dapat dirumuskan untuk memperbaiki kinerja perusahaan sebagai upaya pengembangan bisnis di masa yang akan datang ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja perusahaan.
2. Menganalisis kinerja keuangan dan kinerja operasional perusahaan selama periode tahun 1996 - 2000.
3. Merumuskan kebijakan strategis yang berhubungan dengan perusahaan sebagai upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam rangka pengembangan bisnis.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Memberikan masukan yang dapat dipertimbangkan untuk perbaikan kinerja perusahaan, dan memberikan rekomendasi manajemen yang bermanfaat untuk menilai tingkat kesehatan dan tingkat pertumbuhan perusahaan.
2. Penelitian ini merupakan peluang dan sarana bagi penulis dalam menerapkan teori dan pengembangan wawasan khususnya pada bidang Manajemen Keuangan yang diperoleh dari proses belajar di MMA-IPB.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



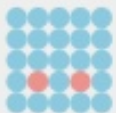


## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi hanya pada penelaahan faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan analisis terhadap kinerja perusahaan PT. Pusaka Tradisi Ibu tersebut selama periode tahun 1996 – 2000. Kajian terbatas pada tahap pemberian saran pemecahan masalah kepada pihak manajemen, sedangkan implementasinya diserahkan pada pihak manajemen PT. Pusaka Tradisi Ibu itu sendiri.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
**MB-IPB**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.