

TRANSFORMASI PADA PT SINTAS KURAMA PERDANA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DIMASA DEPAN

Ernie Soedarwati¹, Dede Sopian²

¹²Program Studi S1 Akuntansi STIEB Perdana Mandiri,

¹Email erniesoedarwati.ppm@gmail.com

²Email dedesopian@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah dengan adanya transformasi, perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Perusahaan mengalami penurunan keuangan yang terlihat dari pendapatan semakin menurun yang dikarenakan menurunnya penjualan yang disebabkan oleh rendahnya volume produksi dan harga jual. Penurunan penjualan disertai biaya pokok penjualan yang mengalami peningkatan dikarenakan naiknya harga bahan baku dan bahan penolong. Selain itu beban umum dan administrasi di tahun 2015 dan 2016 juga mengalami peningkatan yang signifikan dan menyebabkan perusahaan mengalami kerugian yang berdampak pada penurunan ekuitas. Penelitian kualitatif menjadi pilihan penulis dengan menggunakan kerangka analisa (*analytical framework*), jenis penelitian, sumber dan jenis data, cara mengolah data, dan upaya menjaga kualitas penelitian. Dengan teori-teori perubahan maka hasil penelitian menunjukkan penurunan ekuitas disebabkan adanya pembagian dividen kepada pemegang saham yang telah ditetapkan dan diputuskan oleh RUPS, kerugian disebabkan penjualan mengalami penurunan karena terjadi penghentian proses produksi namun beban pokok produksi meningkat karena peningkatan harga bahan baku CO dan bahan penolong serta terdapat peningkatan biaya umum dan administrasi karena terdapat reklasifikasi sebagian beban pokok penjualan ke beban umum dan administrasi karena penghentian produksi.

Kata kunci : Transformasi, Analisis Laporan Keuangan.

I. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir kondisi pertumbuhan ekonomi dunia cenderung mengalami perlambatan, hal tersebut dipicu oleh penurunan pertumbuhan ekonomi di negara-negara besar seperti China, US, Jepang dan beberapa negara di Eropa. Namun hal tersebut tidak mempengaruhi permintaan Asam Formiat (“AF”) dunia secara signifikan, dimana total permintaan AF di tahun 2016 mencapai 625.000 ton/tahun, atau meningkat rata-rata sebesar 4% per tahun. Secara keseluruhan, kapasitas produksi terpasang yang ada saat ini diperkirakan

masih mampu memenuhi kebutuhan AF dunia.

Tren peningkatan permintaan AF nasional sangat dipengaruhi peningkatan kebutuhan di berbagai industri seperti tekstil, karet, kulit dan pakan ternak. Saat ini produksi AF dalam negeri belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan nasional sehingga sebagian konsumsi AF masih dipenuhi dari impor dan produk substitusi lainnya.

PT SK (“Perusahaan”) merupakan perusahaan yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh PT PKC (“Induk”). Sampai

dengan saat ini Perusahaan merupakan satu-satunya produsen AF di Indonesia bahkan Asia Tenggara dengan kontribusi rata-rata sebesar 60% dari kebutuhan AF nasional setiap tahunnya. Dalam beberapa tahun terakhir, kinerja keuangan Perusahaan mengalami penurunan yang tercermin dari beberapa indikator keuangan diantaranya (a)Pendapatan semakin menurun yang dikarenakan menurunnya penjualan AF yang disebabkan oleh rendahnya volume produksi dan harga jual; (b) Biaya Pokok Penjualan mengalami peningkatan dikarenakan naiknya harga bahan baku AF dan bahan penolong; (c) Beban umum dan Administrasi di tahun 2015 dan 2016 juga mengalami peningkatan yang signifikan dan (d)Kondisi-kondisi tersebut menyebabkan Perusahaan mengalami kerugian yang berdampak pada penurunan ekuitas. Per 31 Desember 2016, Perusahaan membukukan ekuitas negatif sebesar Rp 7,9 Miliar.

Berdasarkan hasil analisa kondisi Perusahaan saat ini, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- Perusahaan memiliki ketergantungan yang sangat tinggi kepada Induk dalam hal penyediaan supply bahan baku CO, steam, air, listrik dan lahan kawasan serta ketergantungan pasar pada distributor (PT IP (“Distributor1”) & PT FPI (“Distributor2”).
- Kinerja keuangan Perusahaan saat ini dalam kondisi menurun, dikarenakan pabrik tidak beroperasi sejak Juni 2015 namun Perusahaan harus tetap menanggung biaya tetap rata-rata sebesar Rp 1,1 Miliar/bulan sehingga kerugian yang dialami semakin besar.

Terhentinya operasional pabrik Perusahaan sejak bulan Juni 2015 dikarenakan beberapa hal diantaranya:

- Persediaan AF yang mencapai 3.376 ton per 31 Mei 2015, tingginya persediaan

tersebut disebabkan produk Perusahaan yang tidak mampu bersaing di pasar dalam dan luar negeri akibat masuknya produk AF impor yang harganya cenderung lebih rendah antara Rp. 7.000/kg s/d Rp. 9.000/kg dan *term of payment* sd 3 bulan, sementara harga pokok penjualan AF produksi Perusahaan mencapai Rp. 9.500/kg s/d Rp. 10.000/kg.

- Diberlakukannya kebijakan *Cash & Carry* untuk pembelian Gas CO dari Induk dikarenakan hutang/kewajiban Perusahaan yang masih tinggi kepada Induk.
- Harga bahan baku penolong lainnya juga relatif tinggi sehingga semakin menambah biaya produksi AF.
- Keterlibatan pemegang saham dalam setiap lini usaha ditengarai menciptakan *conflict of interest* tersendiri sehingga semakin memberi tekanan bagi kelangsungan usaha (*going concern*) Perusahaan. Belum adanya acuan/tolok ukur dalam penetapan harga jual AF kepada distributor sehingga berpotensi terjadinya *deadlock*. Dalam hal terjadi *deadlock*, distributor masih dapat melakukan pembelian impor dengan harga yang relatif lebih rendah. Selama ini, 80% penjualan dilakukan melalui distributor (Distributor 1 dan Distributor 2), Perusahaan tidak memiliki akses langsung ke *end user*. Belum adanya kebijakan SNI wajib bagi produk AF impor yang diperdagangkan di Indonesia.

Dalam 2 (dua) tahun terakhir kinerja keuangan Perusahaan menurun, terutama disebabkan berhentinya operasional pabrik. Kerugian tahun 2015 dan 2016 masing-masing sebesar Rp 12,1 Miliar dan Rp 22 Miliar. Kerugian di tahun 2016 semakin meningkat dikarenakan harga jual AF yang relatif rendah (turun 27% dari harga semula) dibawah biaya pokok produksinya. Selain itu penambahan biaya tetap (selama tidak

beroperasi) yang rata rata mencapai Rp 1,1 Miliar/bulan semakin menambah besar kerugian yang dialami. Kewajiban jangka pendek Perusahaan per 31 Desember 2016 masih cukup tinggi diantaranya berupa hutang barang dan jasa (gas CO, steam, listrik & air, rumah dinas & sewa lahan, serta gaji direksi) kepada Induk sebesar Rp 30,5 Milyar yang harus tetap diangsur sebesar Rp 500 Juta/bulan.

Prospek bisnis Perusahaan kedepan relatif masih baik seiring dengan proyeksi pertumbuhan kebutuhan AF dalam negeri. Hal itu didukung dengan kualitas produk AF yang dihasilkan oleh Perusahaan tergolong premium yang banyak dibutuhkan oleh industri pengolah karet kualitas tinggi.

Kajian Literature Dan Pengembangan Hipotesis

Pengertian Perubahan

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017) Perubahan (*Change*) yaitu membuat hal-hal yang berbeda. Menurut Kotter, J.P. (2011). Dalam jurnal *Change Management vs. Change Leadership What's the Difference?* yang disampaikan dalam Forbes online, Manajemen perubahan (*change management*) adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan. Manajemen perubahan (*Change Management*), yang merupakan istilah yang digunakan setiap orang, mengacu pada seperangkat alat atau struktur dasar yang dimaksudkan agar setiap upaya perubahan terkendali. Tujuannya seringkali untuk meminimalkan gangguan dan dampak dari perubahan tersebut. Perubahan kepemimpinan (*Change leadership*), di sisi lain, menyangkut kekuatan pendorong, penglihatan dan proses yang menghasilkan transformasi berskala besar. Perubahan Kepemimpinan (*Change leadership*) terkait

dengan meletakkan mesin pada keseluruhan proses perubahan, dan membuatnya menjadi lebih cepat, lebih cerdas, lebih efisien. Perubahan kepemimpinan pada dasarnya berbeda, hal ini lebih tentang urgensi.

Jenis Perubahan

Mike Green (2007:21) dalam buku *Change Management Masterclass "A Step by Step Guide to Successful Change Management"* menjelaskan pendapat Balogun dan Hailey (2004) yang telah memisahkan sifat perubahan tersebut (incremental dan 'big bang') dari hasil akhirnya (transformasi dan penataan kembali), yang menghasilkan empat jenis perubahan mendasar :

1. Adaptasi - adalah 'perubahan non-paradigmatik yang diterapkan secara perlahan inisiatif bertahap '.
2. Rekonstruksi - juga merupakan 'perubahan non-paradigmatik untuk menyesuaikan kembali jalannya organisasi beroperasi, tapi dengan cara yang lebih dramatis dan lebih cepat '.
3. Evolusi - adalah 'perubahan transformasional yang diterapkan secara bertahap melalui tahap yang berbeda dan inisiatif yang saling terkait '.
4. Revolusi - adalah 'perubahan mendasar dan transformatif ... tapi terjadi melalui inisiatif simultan di banyak bidang, dan seringkali dalam waktu yang relatif singkat ruang waktu '.

Tingkat Perubahan

Selain itu Mike Green (2007:22) menceritakan pendapat Stace dan Dunphy (2002) yang membedakan sejumlah tingkat perubahan pada sebuah kontinum yaitu :

1. Level 1 - *Fine tuning*. Mengatasi dan memperbaiki kesesuaian antara strategi dan organisasi orang, proses dan struktur, misalnya, perubahan kebijakan dan proses; tim perbaikan terus-menerus;

pengembangan mekanisme penghargaan dan program pelatihan yang terkait strategi.

Menyempurnakan, mengklarifikasi, menafsirkan norma kelompok dan operasi Prosedur.

2. Level 2 - Penyesuaian inkremental. Relatif sederhana perubahan di sekitar organisasi dengan *driver* eksternal untuk perubahan. Biasanya berubah melibatkan strategi, struktur dan proses manajemen. Pergeseran skala dan ruang lingkup operasi; mengubah bauran produk atau layanan; mengatasi inefisiensi produksi; berkembang struktur sehingga cocok untuk tujuan strategi yang disempurnakan.
3. Level 3 - *Transformasi modular*. Restrukturisasi dan penyesuaian utama memusatkan bagian organisasi tertentu dan bukan organisasi di dalamnya keseluruhannya misalnya, restrukturisasi departemen pemasaran sekitar jalur distribusi bukan lini produk, atau desentralisasi dari departemen SDM menjadi unit bisnis (atau lebih mungkin sebuah sentralisasi SDM ke dalam layanan bersama); penunjukan kunci yang berbeda personil; pergeseran signifikan dalam strategi pusat biaya atau keuntungan; pengantar sistem informasi baru yang mendefinisikan ulang proses bisnis utama.
4. Level 4 - Transformasi perusahaan. Pergeseran mendasar dalam organisasi strategi bisnis yang melibatkan pernyataan visi, misi dan / atau nilai; restrukturisasi besar yang mengubah basis kekuatan dalam organisasi; perubahan radikal terhadap struktur, sistem dan proses di seluruh keseluruhan organisasi; janji kunci yang direkrut dari luar organisasi.

Dampak Perubahan

Dampak dari suatu perubahan biasanya sangat dirasakan oleh dunia usaha dan perdagangan. Perusahaan menghadapi suatu tantangan yang cukup berat saat dituntut untuk mampu beradaptasi dan bergerak secepat perubahan yang ada.

Tidak banyak yang menyukai adanya perubahan, karena dengan perubahan akan merubah juga area kenyamanan dari seseorang atau pun sekelompok orang dalam perusahaan. Kelompok yang merasa terganggu biasanya akan memberikan penolakan dan hal ini berdampak terhadap suatu perusahaan, dan hal ini disebut sebagai "*resistance to change*". Wibowo (dalam Nur Nasution, 2010:32-34) menjelaskan bahwa perubahan pada tingkat organisasional dapat menghadapi resistensi yang menghambat pada organisasional dalam menjalankan proses perubahan, yaitu sebagai berikut :

a. Kelambanan struktural

Kekuatan organisasional bertindak pada karyawan, mendorong mereka mewujudkan pekerjaannya dalam cara tertentu, sehingga membuat resisten pada perubahan. Organisasi memiliki mekanisme untuk menghasilkan stabilitas. Proses seleksi, pelatihan, teknik sosialisasi dan formulasi menyediakan *job description*, aturan dan prosedur yang harus diikuti. Orang dalam organisasi dipilih, dibentuk dan diarahkan berperilaku dalam cara tertentu. Jika organisasi dihadapkan pada perubahan, struktur organisasi bertindak sebagai pengimbang terhadap kelanjutan stabilitas, akibatnya penyesuaian organisasi memerlukan waktu lama.

b. Kelambanan kelompok kerja

Kelambanan untuk mewujudkan pekerjaan dengan cara baru, tidak hanya berasal dari pekerjaan mereka sendiri,

- tetapi juga dari kelompok sosial yang mempengaruhi kelompok kerja dalam organisasi. Walaupun individu ingin mengubah perilakunya, namun tidak dapat dilakukan karena norma kelompok menjadi hambatan.
- c. Tantangan Keseimbangan Kekuatan yang ada
Jika perubahan dilakukan dengan memberikan penghargaan kepada mereka yang bertanggung jawab, maka mungkin akan terjadi pergeseran keseimbangan kekuatan antara individu dan sub-unit organisasi. Mereka yang sekarang mengontrol sumber daya memiliki keahlian dan memegang kekuasaan, karena takut kehilangan posisi. Kelompok ini cenderung akan menunjukkan resistensi pada perubahan.
- d. Usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil
Kelompok atau seluruh organisasi yang pernah tidak berhasil dalam melakukan perubahan di masa lalu merupakan penghambat perubahan, karena sebagian orang merasa tidak percaya keberhasilan perubahan yang akan dilakukan.
- e. Fokus atas perubahan terbatas
Organisasi dibuat dari sejumlah sub-sistem yang saling bergantung satu sama lainnya. Kita tidak bisa mengubah yang satu tanpa mempengaruhi lainnya. Jika mengubah proses teknologi tanpa mengubah struktur organisasi secara serempak, maka perubahan teknologi tidak akan diterima atau terlaksana.
- f. Ancaman atas keahlian
Perubahan juga merupakan ancaman pada kelompok ahli. Dengan adanya perubahan keahlian yang berbeda, maka kelompok ahli tersentralisasi menjadi terdesentralisasi, sehingga kelompok ahli merasa khawatir akan tersingkir karena merasa tidak berperan.
- g. Ancaman pada hubungan kekuasaan yang sudah ada
Setiap redistribusi kekuasaan pengambilan keputusan dapat mempengaruhi hubungan kekuasaan yang sudah lama terbentuk. Keputusan partisipatif merupakan jenis perubahan yang dianggap sebagai ancaman oleh manajer menengah, karena merasa kekuasaannya makin berkurang.
- h. Ancaman atas alokasi sumber daya yang sudah ada
Kelompok yang mengontrol sumber daya melihat perubahan sebagai ancaman. Perubahan dikhawatirkan mempengaruhi alokasi sumber daya dimasa datang yang merugikan, sehingga menimbulkan resistensi organisasional.

Peran Pimpinan dalam Perubahan Strategik

Agen perubahan (change agents) adalah orang yang bertindak sebagai katalisator dan bertanggung jawab untuk mengelola aktivitas perubahan. Dalam hal ini agen perubahan dapat seorang CEO seperti yang dilakukan oleh beberapa perusahaan terkemuka di dunia. Namun apabila gagasan atau ide perlunya adanya perubahan datang dari berbagai tingkatan manajemen, bahkan dari pekerja lapisan bawah atau menengah maka diperlukan adanya dukungan dari atasan, karena pimpinan tertinggi lah yang berwenang mengalokasikan sumber daya yang diperlukan.

Menurut Wibowo dalam bukunya Manajemen Perubahan (2006:347-353) dijelaskan bahwa peran seorang pemimpin sangatlah luas dan berat. Pemimpin harus mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang dihadapi dan sekaligus lebih memperhatikan

kepentingan orang lain. Untuk itu sebaiknya mampu melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Menciptakan hubungan kerja efektif
Hubungan kerja yang efektif akan membangkitkan iklim pemberdayaan. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan dapat menunjukkan perilaku terhadap bawahannya dengan cara berikut:
 - a. Menghargai Mereka
Hal ini berarti menghargai mereka atas kualitas spesifik yang mencerminkan individualitas mereka.
 - b. Menunjukkan Empati
Empati adalah membiarkan orang lain tahu bahwa kita dapat melihat sesuatu dari sudut pandang mereka sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas atas masalah atau isu dari kerangka referensi mereka sendiri.
 - c. Bersikap Tulus
Hal ini berarti menjadi diri sendiri dan bersikap jujur atas perasaan dan pendapat.
2. Pergeseran Fungsi Manajer
Di dalam organisasi konvensional, seorang manajer berada dipuncak piramid, sedangkan bawahannya berada di bawah pada posisi untuk mendukung eksistensinya. Manajer tinggal memberikan perintah dan tugas dilakukan seluruhnya oleh pekerja. Pekerja bekerja keras untuk kesuksesan manajer.
3. Memimpin dengan Contoh
Pada dasarnya, pemimpin harus percaya dengan orang. Namun, pemimpin juga harus dapat menjadi model peran bagi orang yang harus diberdayakan. Hal yang harus dilakukan adalah menyampaikan pesan secara jelas kepada orang disekitar kita. Terdapat beberapa cara bagi pemimpin untuk menunjukkan contoh baik bagi timnya.

Apa pun yang diputuskan, penting membentuk model perilaku yang diinginkan untuk dicontoh orang lain (Smith dalam Wibowo, 2006:350)

Smith (dalam Wibowo, 2006:350) memberikan beberapa contoh berikut.

- a. Jika pemimpin ingin mereka melakukan apa yang mereka katakan, ia harus membuktikan bahwa dirinya dapat dipercaya.
 - b. Jika pemimpin menginginkan mereka inovatif. Ia harus bersiap untuk menerima resiko atau inovasi yang mereka lakukan.
 - c. Jika pemimpin ingin orang lain melakukan ekstra usaha, ia harus mendorong diri sendiri bekerja lebih keras
 - d. Jika pemimpin ingin mereka terbuka, ia harus jujur dan tulus kepada mereka sehingga mendapat kesan tidak ada yang disembunyikan.
 - e. Jika pemimpin ingin mereka saling mempercayai, ia harus mempercayai mereka.
 - f. Jika pemimpin ingin mereka menunjukkan keajaiban, ia harus melengkapi mereka dengan visi masa depan yang positif, menggairahkan dan memberikan inspirasi.
4. Memengaruhi Orang Lain
Dalam peranan kita sebagai empowering manager perlu memengaruhi berbagai orang, yaitu kolega kita, orang yang bertanggung jawab kepada kita, line manager, bahkan mungkin direksi jika di sektor publik atau organisasi sosial. Pemimpin dapat mengubah sikap orang atau pola perilaku mereka.
 5. Mengembangkan *Team Work*
Kecenderungan perkembangan organisasi di masa depan adalah berkembangnya bentuk *Team-Based Organization*. Dengan demikian,

operasionalisasi organisasi dilakukan dengan membentuk *cross-functional team*. Maka, pemimpin harus mampu memanfaatkan potensi yang terdapat dalam tim-tim tersebut. Disisi lain, perlu dikembangkan komunikasi yang efektif, baik yang sifatnya vertikal maupun horisontal.

6. Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam manajemen konvensional lebih didominasi oleh pemimpin berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Proses pengambilan keputusan lebih bersifat *top-down*. Peran bawahan hanya sekedar menjalankan perintah atasan. Kondisi demikian tidak menumbuhkan kreativitas dan motivasi bawahan yang sangat diperlukan. Di dalam iklim pemberdayaan, pimpinan mendelegasikan sebagian kewenangan yang dimiliki kepada bawahan.

7. Menjadikan Pemberdayaan Sebagai *Way of Life*

Dengan menjadikan pemberdayaan berlangsung secara alamiah di dalam organisasi, akan tercipta suatu keadaan di mana tim yang dibentuk menjadi lebih bahagia dan termotivasi. Iklim kerja menjadi lebih terbuka dan santai, hambatan yang terjadi antara berbagai kelompok akan dapat dipecahkan karena terjadi komunikasi internal yang lebih baik.

8. Membangun Komitmen

Pemberdayaan merupakan perubahan peran dan perilaku manajemen. Pemberdayaan merupakan suatu proses yang dapat dimulai dalam iklim di mana terdapat harapan yang tinggi, di mana setiap orang merasa dihormati dan dihargai dan dimana orang bersedia memberikan yang terbaik yang dimiliki.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan metode kualitatif melalui pendekatan studi analitis terhadap Perusahaan yaitu mendiagnostik dan mengkaji permasalahan disertai analisis atas data dan informasi primer & sekunder untuk dapat merumuskan kesimpulan dan rekomendasi yang dipandang penting dan relevan dengan konteks permasalahan yang dikaji.

Sumber Data

1. Data Internal

Data internal adalah data yang diperoleh secara langsung dengan melakukan observasi, yaitu peneliti melakukan penyebaran kuisioner kepada pihak yang dianggap dapat memberikan informasi mengenai data-data yang dibutuhkan sebagai bahan pelengkap dalam penyusunan paper.

2. Data Eksternal

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dimana diperoleh dengan bentuk yang sudah jadi tanpa publikasi atau data yang diperoleh dari pihak lain. Dalam hal ini penulis mengumpulkan data secara *library research*, yaitu dengan jalan melihat buku-buku (literatur) yang berhubungan dengan masalah penelitian dan dapat melengkapi/mendukung data eksternal.

Jenis Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dengan melakukan observasi dan merupakan hasil temuan lapangan berupa hasil interview serta hasil pengamatan di lapangan dengan responden atau pihak yang dianggap dapat memberikan informasi mengenai

data-data yang dibutuhkan sebagai bahan pelengkap dalam penyusunan paper ini.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dimana diperoleh dengan bentuk yang sudah jadi tanpa publikasi atau data yang diperoleh dari pihak lain. Dalam hal ini penulis mengumpulkan data secara *library research*, yaitu dengan jalan melihat buku-buku (literatur) yang berhubungan dengan masalah penelitian dan dapat melengkapi/mendukung data primer. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan meliputi buku-buku yang berkaitan dengan Strategi Kepemimpinan Bisnis dan Manajemen Perubahan.

Cara Mengolah Data

Setelah data dan informasi telah dikumpulkan maka dilakukan pengolahan data untuk mendukung proses analisis. Data dan informasi yang diperoleh baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan diolah untuk mengidentifikasi transformasi perusahaan dengan cara :

- Evaluasi Faktor Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan pendelegasian. Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral/etika. Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi

organisasi. Bagi organisasi itu sendiri kinerja manajerial dapat menjadi tolak ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen. Adapun parameter yang penulis evaluasi atas kinerja manajerial ini adalah tata kelola perusahaan, aspek operasional dan aspek administrasi.

- Evaluasi Faktor Eksternal Pestel

Analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial & Budaya, Teknologi dan Lingkungan) bertujuan untuk memberikan peluang ataupun ancaman terhadap perusahaan akan tetapi sebaiknya perusahaan tidak dapat mempengaruhi kondisi lingkungan tersebut.

- Evaluasi Kultur Organisasi

Budaya Organisasi (*organization culture*) merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam perusahaan dan diacu sebagai filosofi kinerja karyawan. Setiap organisasi memiliki cara, kebiasaan, dan aturan dalam mencapai tujuan dan misi organisasi, termasuk cara individu hidup berinteraksi satu sama lain, dan cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Cara atau kebiasaan tersebut didasarkan pada keyakinan (asumsi dasar) yang dimiliki dan didasarkan pada falsafah hidup pemimpinnya, yang mendasari semua program, strategi dan rencana kegiatan (strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek). Dengan kata lain bahwa organisasi memiliki budaya sesuai dengan asumsi dasar para pemimpinnya. Tujuan dari evaluasi kultur organisasi adalah untuk menggambarkan pengaruh budaya organisasi perusahaan terhadap operasional perusahaan yang penulis teliti.

Berdasarkan hasil evaluasi atas tiga faktor diatas, penulis kemudian akan

melakukan analisa/evaluasi terkait hal dibawah ini :

- Evaluasi Kinerja Menurun

Analisa dan evaluasi kinerja perusahaan yang menurun terutama untuk kinerja keuangan perusahaan yang mana merupakan muara dan hasil dari banyak keputusan yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Oleh karena itu untuk menilai kinerja keuangan suatu perusahaan perlu melibatkan laporan keuangan dan rasio-rasionya. Adapun tujuan dari evaluasi kinerja ini adalah untuk mengetahui keberhasilan pengelolaan keuangan perusahaan terutama profitabilitasnya.

- Evaluasi Visi, Misi & Strategi

Visi mengacu gambar di masa depan dengan suatu komentar implisit ataupun eksplisit tentang mengapa orang harus berusaha keras untuk menciptakan masa depan tersebut. Dalam proses perubahan, visi yang bagus memberikan tiga tujuan penting, yaitu :

- Memperjelas arah umum bagi perubahan
- Memotivasi orang untuk bertindak dalam arah yang benar.
- Membantu mengkoordinasikan tindakan banyak orang.

Memperjelas arah perubahan penting sebab orang sering tidak sepakat tentang arah. Visi, misi yang efektif dan strategi pendukung membantu memecahkan masalah yang ada di perusahaan. Dengan kejelasan arah, ketidakmampuan untuk membuat keputusan akan menjadi lenyap. Evaluasi terhadap Visi, Misi & Strategi pada perusahaan menjadi sangat diperlukan untuk mengetahui apakah Visi, Misi & Strategi tersebut spesifik, dapat diukur, dapat ditentukan, realistis dan dapat ditentukan kapan hasilnya bisa diraih.

- Evaluasi Proses Transformasi

Analisis pada proses ini untuk melihat dan mengetahui apakah perusahaan memerlukan transformasi, jika diperlukan maka analisa selanjutnya adalah langkah mana pada delapan langkah Kotter yang dapat diterapkan untuk menciptakan perubahan besar pada perusahaan. Langkah-langkah tersebut adalah :

- Membangun rasa kemendesakan
- Menciptakan koalisi pemandu
- Mengembangkan Visi dan Strategi
- Mengomunikasikan visi perubahan
- Memberdayakan tindakan dengan basis yang luas
- Memunculkan kemenganan jangka pendek
- Mengonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan
- Menancapkan pendekatan baru dalam budaya

Empat langkah pertama dalam proses transformasi membantu mencairkan status quo yang sudah mengeras. Jika perubahan dapat dilakukan dengan mudah maka perusahaan tidak perlu melaksanakan semua langkah tersebut. Langkah lima sampai dengan tujuh memperkenalkan banyak praktik baru dan langkah terakhir melandasi perubahan dalam budaya korporat dan membantu menjadikannya melekat.

Setelah melakukan pengolahan data dan analisa atas hal-hal tersebut diatas, maka proses selanjutnya dari penulis yaitu akan menentukan langkah-langkah dan strategi apa saja yang diperlukan oleh perusahaan dalam hal melakukan transformasi demi peningkatan kinerja di masa yang akan datang yang kemudian memberikan rekomendasi kepada manajemen hal apa saja yang dapat diimplementasikan di perusahaan.

Upaya Menjaga Kualitas Penelitian

Upaya dalam menjaga kualitas penelitian yaitu dengan :

1. Menjaga kualitas data
2. Data yang diperoleh langsung diperoleh dari perusahaan (data primer).
3. Menjaga orisinalitas data
4. Data sesuai dengan judul penelitian.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah Pendirian

PT SK (Perusahaan) dahulu bernama PT F A I, didirikan berdasarkan Akte Notaris Soeleman Ardjasmita, S.H., Notaris di Jakarta No. 66 tanggal 28 Januari 1986, kemudian dengan Akta Notaris Soeleman Ardjasmita, S.H., Notaris di Jakarta No. 7 tanggal 7 Oktober 1986 nama Perusahaan diubah menjadi PT SK. Anggaran Dasar Perusahaan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-7509-HT.01.01.TH.86 tanggal 28 Oktober 1986.

Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Notaris Hindum Muchsin, S.H., Notaris di Cikampek No. 24 tanggal 29 Oktober 2014 tentang Pernyataan Keputusan Rapat Perusahaan mengenai persetujuan untuk mengubah tentang Maksud dan Tujuan serta Kegiatan Usaha, sebagaimana tercantum dalam Pasal 3 Ayat 1 dan Ayat 2 Anggaran Dasar. Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. AHU-10431.40.20.2014 tanggal 03 November 2014.

Pabrik AF didirikan dengan tujuan memanfaatkan Gas CO yang ada dalam gas proses pabrik amoniak dan utilitas yang masih idle di PT PKC. AF digunakan sebagai koagulan pada industri karet, bahan penolong

pada industri tekstil dan penyamakan kulit, serta beberapa industri lainnya.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

Menjadi produsen Asam Formiat dan produk industri kimia lainnya yang andal di pasar global dengan mengutamakan kepuasan pelanggan serta mampu membangun kekuatan finansial yang memadai guna melindungi kepentingan Pemegang Saham dan tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan serta kelestarian lingkungan.

Misi Perusahaan

- Menghasilkan produk dengan mutu, harga, pelayanan dan keandalan yang dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan.
- Berupaya meraih laba sehingga dapat memberikan manfaat ekonomi kepada Pemegang Saham.
- Mengelola karyawan secara layak dan optimal, karena prestasi karyawan merupakan bagian dari keberhasilan perusahaan.
- Berusaha peka dan memenuhi harapan masyarakat umum atas kondisi tempat kerja dan lingkungan sekitar perusahaan sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Bidang Usaha

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan pasal 3, Perusahaan didirikan dengan maksud dan tujuan Perusahaan untuk menjalankan usaha dalam bidang industri, perdagangan dan jasa dengan melaksanakan kegiatan usaha antara lain sebagai berikut:

- Mengolah bahan-bahan mentah tertentu menjadi Asam Formiat dan barang-barang kimia lainnya ("sub a").
- Menjalankan perdagangan impor dan ekspor antar pulau daerah serta lokal,

selanjutnya bertindak sebagai agen, leveransir, supplier dan distributor dari barang-barang dalam “sub a” tersebut.

- Menjalankan usaha dalam bidang jasa angkutan, ekspedisi dan pergudangan dalam sektor Industri kimia.

Kepemilikan Saham & Manajemen

Sesuai Akta No. 04 tanggal 25 Juli 2008 Notaris Hindum Muchsin, SH, di Kabupaten Karawang, mayoritas kepemilikan saham PT SK dipegang oleh PT PKC sebesar 45,22%, dan selebihnya pihak lain yang bergerak di bidang jasa distribusi penjualan produk dengan komposisi sebagai berikut:

Sesuai Akta Pernyataan Keputusan Rapat No.17 tanggal 23 November 2016, Notaris Hindum Muchsin, SH, di Kabupaten Karawang, susunan pengurus Perusahaan adalah sebagai terdiri dari 1 (satu) Orang Dewan Komisaris dan 2 (dua) orang Direksi.

Kondisi Keuangan Historis

Laporan Posisi Keuangan

Dalam Rp 000	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR
Aset Lancar	44,574,351	40,728,072	56,277,945	48,549,808	17,781,188	-21%
Aset Tidak Lancar	5,755,534	6,393,639	6,850,968	8,250,168	7,310,394	6%
Jumlah Aset	50,329,885	47,121,711	63,128,913	56,799,975	25,091,582	-16%
Kewajiban Lancar	18,971,777	17,596,981	31,153,767	41,246,057	32,049,954	14%
Kewajiban Tidak Lancar	141,394	451,873	2,762,613	1,378,009	955,869	61%
Jumlah Kewajiban	19,113,171	18,048,854	33,916,380	42,624,066	33,005,823	15%
Ekuitas	31,216,715	29,072,856	29,212,533	14,175,909	(7,914,241)	(79.14,241)
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	50,329,885	47,121,711	63,128,913	56,799,975	25,091,582	-16%

- Dari sisi Ekuitas, dalam tahun 2012 - 2014 mengalami penurunan disebabkan antara lain karena adanya pembagian dividen kepada pemegang saham yang telah ditetapkan dan diputuskan oleh RUPS Tahunan Tahun Buku 2012.
- Di tahun 2015 & 2016 perusahaan mengalami kerugian bersih masing-masing sebesar Rp 12,1 Miliar & Rp 22 Miliar, sehingga secara akumulasi menyebabkan ekuitas negatif di tahun 2016 sebesar Rp 7,9 Miliar.

- Selama periode tahun 2012-2016, jumlah Aset PT SK mengalami penurunan rata-rata sebesar 16%. Penurunan tersebut didominasi pada bagian Aset Lancar.
- Penurunan Aset Lancar secara signifikan terjadi di tahun 2016 sebesar Rp 30,7 Miliar yang disebabkan oleh penurunan pada pos Piutang Usaha dan pos Persediaan.
- Di sisi pos Kewajiban & Ekuitas, selama periode tahun 2012-2016 jumlah Kewajiban PT SK meningkat rata-rata sebesar 15%. Peningkatan tersebut terutama disebabkan kenaikan kumulatif Kewajiban Lancar dalam periode tersebut.
- Kenaikan Kewajiban Lancar tertinggi terjadi di tahun 2014 dikarenakan kenaikan utang usaha kepada PT PK yang disebabkan adanya penundaan pembayaran serta peningkatan nilai pembelian bahan baku CO, steam, listrik, air dan sewa lahan. Di tahun 2016, Kewajiban Lancar mengalami penurunan kembali disebabkan adanya angsuran pembayaran utang usaha.

Laporan Laba/Rugi

Dalam Rp 000	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR
Penjualan Bersih	81,546,992	48,590,073	82,960,735	34,463,582	23,957,987	-26%
Beban Pokok Penjualan	62,856,183	38,716,871	70,194,450	25,553,548	21,642,291	-23%
Labar Kotor	18,690,809	9,873,201	12,766,285	8,910,034	2,315,697	
Beban Usaha						
Penjualan	940,921	572,010	740,432	1,082,945	810,330	-4%
Umum dan Administrasi	9,393,450	7,373,225	7,834,404	18,429,837	22,908,618	25%
EBITDA	8,356,438	1,927,966	4,191,448	(10,602,747)	(21,403,250)	
Beban Depresiasi dan Amortis	1,817,187	1,001,204	1,168,334	721,791	645,576	-23%
Labar Usaha	6,539,250	926,762	3,023,114	(11,324,538)	(22,048,826)	
(Beban)Pendapatan lain - lain	494,145	235,952	347,935	224,973	114,061	
Labar sebelum pajak penghasilan	7,033,395	1,162,714	3,371,050	(11,099,565)	(21,934,765)	
(Beban)Manfaat pajak penghasilan						
Kini	(2,180,947)	(812,946)	(1,081,154)	(236,686)	-	
Tangguhan	(8,016)	106,373	655,111	(799,096)	(155,384)	
Jumlah beban pajak penghasilan	(2,188,963)	(706,573)	(426,043)	(1,035,782)	(155,384)	-8%
Labar Bersih	4,844,433	456,141	2,945,007	(12,135,347)	(22,090,150)	

- Selama periode tahun 2012-2016, penjualan mengalami penurunan dengan CAGR sebesar 26%, dimana penurunan signifikan terjadi pada tahun 2015

sebesar Rp 48,5 Miliar dikarenakan adanya penurunan volume penjualan. Hal ini diperkuat juga dengan penurunan produksi akibat berhentinya kegiatan operasi sejak Juni 2015.

Komposisi penjualan selama periode 2012-2016 :

Produk (IDR 000)	2012	2013	2014	2015	2016
AF	81,546,992	48,590,073	72,170,897	27,886,325	17,468,4
Non AF			10,789,838	6,577,257	6,489,5
Total	81,546,992	48,590,073	82,960,735	34,463,582	23,957,5

- Selama periode tahun 2012-2016, Beban pokok penjualan juga mengalami penurunan dengan CAGR sebesar 23%. Di tahun 2014 beban pokok penjualan meningkat secara signifikan dikarenakan peningkatan volume produksi, harga bahan baku CO dan steam serta bahan baku penolong lainnya. Selain itu, sejak tahun 2014 terdapat tambahan Beban pokok penjualan non AF sebesar Rp 10 Miliar. Di tahun 2015 & 2016 terjadi penurunan Beban pokok penjualan dikarenakan berhentinya kegiatan operasi PT SK sejak Juni 2015.
- Beban usaha dalam periode tahun 2013-2014 relatif stabil. Di tahun 2015 & 2016 Beban Umum dan Administrasi mengalami peningkatan disebabkan karena adanya reklasifikasi sebagian Beban pokok penjualan ke Beban Umum & Administrasi karena sejak Juni 2015 berhenti produksi. (mengacu ke PSAK 1 pasal 39)

Untuk mengatasi masalah-masalah diatas maka perusahaan melakukan beberapa perubahan yaitu dengan menentukan strategi yang tepat. Pemilihan solusi teknologi yang tepat, dan bantuan SDM berkualitas dapat dijadikan acuan utama dalam menerapkannya

IV. KESIMPULAN

Transformasi bisnis adalah salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pelaku usaha untuk mempertahankan eksistensinya. Dengan cara merubah atau memposisikan kembali perusahaan ke bidag yang dianggap lebih menguntungkan disesuaikan dengan kondisi kekinian yang dihadapi oleh perusahaan.

Perusahaan yang melakukan transformasi bisnis yang utuh dan pada waktu yang tepat merupakan perusahaan yang mapu merubah dirinya dalam menghadapi tantangan bisnis kedepan yang akan menjadi perusahaan “survive”.

V. REFERENSI

- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press
- Robbins, Stephen P and Judge, Timothy A. 2017. *Organizational Behavior*, 17th Edition. Pearson Education Limited, Edinburg Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan: Edisi Ketiga*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Nasution, Nur. 2010. *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Green, Mike 2007. *CHANGE MANAGEMENT MASTERCLASS A Step by Step Guide to Successful Change Management*. Kogan Page Limited, London and Philadelphia
- <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-Difference/#3d2af6864cc6>