

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG

Dalam menghadapi abad 21 ini, manajemen perusahaan dihadapkan pada tantangan di dalam usaha mempertahankan dan mengembangkan perusahaan. Era globalisasi semakin mempengaruhi situasi dan iklim bisnis dewasa ini yang ditandai dengan semakin kompleksnya dunia usaha, lingkungan ekonomi yang semakin dinamis serta meningkatnya harapan pelanggan merupakan suatu tantangan yang harus dihadapi dan menjadi perhatian khusus bagi manajemen.

Manajemen perusahaan sekarang ini dituntut untuk memahami fenomena dari kekuatan hubungan perusahaan dengan pihak-pihak yang terkait yang disebabkan oleh faktor ekonomi internal dan eksternal yang meliputi tingkat regional dan internasional. Semakin tingginya tingkat persaingan dalam dunia usaha serta semakin meningkatnya tuntutan pelanggan maka dibutuhkan suatu sistem yang dapat mengintegrasikan seluruh elemen yang ada di dalam perusahaan agar dapat mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi untuk meningkatkan nilai perusahaan.

Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, setiap perusahaan memerlukan visi yang memberikan dasar dari tujuan bisnisnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu menetapkan strategi, merencanakan dan melaksanakan proses serta melakukan pencarian dan penggunaan sumber daya. Dunia ekonomi sekarang ini menuntut dibutuhkannya perubahan strategi yang cepat apabila strategi yang dijalankan sudah tidak

relevan. Oleh karena itu diperlukan pertimbangan profesional terhadap analisa secara finansial dan pemahaman atas strategi yang ada dan proses mengadaptasi strategi tersebut terhadap perubahan lingkungan usaha dan resiko bisnis.

Sistem yang dibutuhkan yaitu sistem yang dapat menilai seluruh unit usaha yang ada dalam perusahaan agar dapat diketahui kondisi dan posisi perusahaan dalam dunia usaha. Berdasarkan informasi yang dihasilkan dari sistem tersebut maka dapat ditentukan dan diambil langkah serta kebijaksanaan yang tepat dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, mengidentifikasi resiko bisnis, mengukur kinerja, dan mengantisipasi perkembangan pasar. Termasuk juga didalamnya proses penelaahan organisasi, pengendalian, cara mengidentifikasi resiko bisnis dan cara penanggulangannya.

Langkah antisipasi biasanya ditempuh setelah dilaksanakan penilaian atas hasil kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Pada umumnya proses penilaian dilakukan dengan mengukur pencapaian kinerja keuangan. Sistem penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan seperti tingkat pengembalian modal (*Return On Ecjuity*) ataupun laba perlembar saham (*Earning Per Share*) terkadang tidak cukup membantu dalam usaha perusahaan untuk terus memperbaiki dan mengembangkan organisasi. Dengan semakin meningkatnya persaingan dan arus globalisasi usaha, maka perusahaan memerlukan informasi mengenai kinerja perusahaan selain informasi keuangan.

## **1.2. PERUMUSAN MASALAH**

Sistem penilaian kinerja usaha suatu perusahaan terus berkembang seiring dengan perkembangan dunia usaha dan perkembangan teori manajemen itu sendiri. Sistem pengukuran kinerja yang tradisional lebih banyak menekankan pada pengamatan dari sudut

keuangan saja dan sedikit sekali memberikan perhatian atas nilai perusahaan yang lain seperti keunggulan strategi, resiko bisnis terhadap tujuan, kemampuan menciptakan nilai dengan menggunakan bisnis model, analisa proses dan profil resiko bisnis untuk menciptakan dasar untuk membuat keputusan profesional dan penilaian manajemen.

Kinerja yang hendak diukur dalam suatu organisasi sebenarnya tidak terbatas pada faktor keuangan saja tetapi meliputi kondisi lainnya seperti visi dan strategi, organisasi, tingkat pencapaian operasi, kondisi persaingan, sumber daya manusia, tingkat kepuasan pelanggan dan lain sebagainya.

Oleh karena itu manajemen perlu melakukan analisa secara menyeluruh dan kompleks seperti menganalisa keadaan industri, strategi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam industri, dan resiko bisnis yang mengancam pencapaian strategi. Analisa ini dilakukan dengan menggunakan analisa strategi bisnis dan analisa model bisnis model

Analisa ini secara menyeluruh meliputi aktivitas dan resiko yang berhubungan dengan organisasi dalam lingkungan bisnis secara global. Analisa ini juga bertujuan untuk mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang dan memberi masukan perlunya dilakukan proses perbaikan strategi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

### **1.3. TUJUAN PENELITIAN DAN RUANG LINGKUP**

Tujuan penelitian dari penulisan karya akhir ini adalah:

1. Memberikan alternatif solusi dan langkah-langkah pengendalian yang diperlukan manajemen dalam mengantisipasi resiko bisnis yang ada agar dapat bersaing dan mempertahankan keunggulannya di antara para pesaingnya.

2. Memperbaiki kinerja usaha perusahaan melalui analisa kualitatif maupun analisa kuantitatif.

Ruang lingkup pembahasan dibatasi pada:

1. Misi **dan** visi perusahaan serta rangkaian kegiatan utama yang ada di perusahaan, dimana proses penelaahannya dilaksanakan dengan mempergunakan konsep rantai nilai (*value chain*)
2. Analisa resiko bisnis utama yang dapat diidentifikasi pada rangkaian kegiatan utama perusahaan (*business process*) dan pengaruh dari faktor-faktor eksternal terhadap proses bisnis tersebut. Analisa ini berguna untuk mengintegrasikan, menterjemahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan dalam menghadapi resiko bisnis untuk mencapai misi dan visinya.

#### **1.4. METODOLOGI PENELITIAN**

Metodologi penelitian yang digunakan adalah mencoba mengemukakan suatu permasalahan yang dihadapi suatu perusahaan dan mencoba membantu memecahkan masalah yang dihadapi dengan berlandaskan teori untuk menganalisa, menilai dan menarik kesimpulan agar dapat menemukan cara yang tepat untuk memecahkan masalah. Dalam proses pelaksanaannya penelitian ini dilakukan melalui 2 tahap, yaitu:

1. Studi Lapangan

Proses studi lapangan meliputi pengumpulan data dan informasi mengenai perusahaan dan para pesaingnya. Analisa studi lapangan dilaksanakan dengan wawancara dengan pihak manajemen, mempelajari analisa perusahaan, catatan-catatan dan laporan

operasional dan keuangan serta pengumpulan dokumen pendukung yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan maupun para pesaingnya.

## 2. Studi Kepustakaan

Proses studi kepustakaan meliputi penggunaan literature, artikel-artikel, serta buku-buku yang berkaitan dengan teori yang berhubungan dengan topik yang diteliti.

### **1.5. METODE ANALISA**

Metode analisa yang akan dipergunakan adalah:

1. Metode kualitatif meliputi analisa strategi bisnis dari Michael Porter yang didukung dengan analisa bisnis model dalam usaha menterjemahkan misi dan strategi yang telah diterapkan perusahaan ke dalam ukuran-ukuran operasional dengan penekanan pada rangkaian kegiatan utama perusahaan.
2. Metode kuantitatif meliputi analisa rasio maupun analisa komparatif laporan keuangan perusahaan dan para pesaingnya untuk periode 1997 - 2000.

### **1.6. SISTEMATIKA PEMBAHASAN**

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Berisi latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian dan ruang lingkup pembahasan, metodologi penelitian, metode analisa dan sistematika pembahasan.

#### **BAB II: LANDASAN TEORI**

Berisi dasar-dasar teori yang digunakan dalam mempertahankan keunggulan dan daya saing, menetapkan dan menilai aktivitas utama dalam perusahaan dengan konsep strategi bisnis serta value chain yang dikembangkan dari teori Porter.

### BAB III: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Berisi gambaran umum kegiatan perusahaan untuk mencapai misi yang akan diteliti.

### BAB IV : ANALISA DAN PEMBAHASAN

Berisi penjelasan secara kuantitatif maupun kualitatif untuk mengevaluasi kinerja usaha perusahaan dengan menggunakan analisa secara kompleks dan menyeluruh untuk dapat mengidentifikasi resiko bisnis utama dan langkah-langkah yang dapat diambil untuk menanggulangnya agar dapat bertahan dan unggul di antara para pesaingnya.

### BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dari hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya serta saran-saran yang dapat diterapkan oleh perusahaan sebagai hasil dari analisa bisnis tersebut.