

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Pada bab satu ini penulis menyampaikan penjelasan mengenai pendahuluan, terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan pada riset penelitian.

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pertumbuhan bisnis yang pesat pada era modern ini membuat seluruh perusahaan di dunia menghadapi persaingan yang ketat (Chow et al., 2008). Banyak produk, jasa ataupun merek baru bermunculan, serta kondisi yang tidak stabil dan tidak pasti ini membuat para pengusaha dituntut untuk dapat menyesuaikan diri pada pasar agar menghasilkan kinerja perusahaan dengan baik. Menurut Kuncoro (2008) kemahiran perusahaan saat bersaing mengarah pada posisi relatif atau bisa disebut juga dengan posisi yang dapat dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya pada pasar global maupun lokal. Perbedaan produk atau jasa yang ditawarkan, biaya yang terjangkau serta tindakan cepat menghadapi keinginan pasar merupakan hal yang sangat tepat bagi perusahaan untuk menghadapi pesaing (Heizer & Render, 2009).

Karena seluruh perusahaan di dunia menghadapi persaingan (Chow et al., 2008) tentu saja segala jenis industri perusahaan harus dapat tanggap pada perkembangan zaman serta dapat menjawab keinginan *market* (Swastha, 2001).

Pada hal ini membutuhkan penerapan strategi serta *controls* yang tepat dalam mengembangkan suatu produk maupun jasa. Pertumbuhan pesaing yang pesat tentunya akan membuka kesempatan bagi konsumen untuk memilih dan menseleksi perusahaan mana yang dapat memenuhi keinginan konsumen tersebut. Semua perusahaan dituntut dapat memiliki kemampuan melihat peluang agar dapat efektif dan efisien dalam berorganisasi sehingga mampu mendongkrak kinerja perusahaan yang baik dibandingkan pesaing perusahaan di *market* (Heizer & Render, 2009).

Seperti pada industri makanan dan minuman yang menjadi salah satu penopang perindustrian di Indonesia, menurut Kementerian Perindustrian dimana bisa dilihat dari peran industri makanan dan minuman yang selalu signifikan serta konsisten pada PDB (Produk Domestik Bruto), industri non migas dan pertumbuhan realisasi investasi. Data yang diperoleh dari Kementerian Perindustrian di Indonesia menyatakan bahwa pertumbuhan pada industri makanan dan minuman sangat tinggi untuk beberapa dekade serta memberikan peran dalam pertumbuhan ekonomi nasional dengan rata-rata 9% pertahunnya. Dari riset yang dilakukan oleh Euromonitor, pada perindustrian makanan serta minuman secara global mengalami 13.9% pertumbuhan pada tahun 2016 sampai dengan 2019 serta 21.1% pada Region Asia Pasifik termasuk juga dengan Indonesia pada tahun 2017. Data yang diperoleh dari Kementerian Perindustrian Indonesia mencatat bahwa sepanjang tahun 2018 pada industri makan dan minuman tumbuh 9.74% dimana pada industri makanan dan minuman memiliki tingkat persaingan yang tinggi agar dapat memberikan produk yang berkualitas serta harga yang terjangkau.

Tidak hanya pada industri makanan dan minuman, namun persaingan dengan perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sama tentu harus disiasati dengan *business strategy* yang inovatif dan dinamis. Strategi merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan maupun unit bisnis untuk sasaran organisasi, menciptakan kekuatan secara eksternal maupun internal, untuk mencapai tujuan perusahaan serta mengendalikannya agar sasaran perusahaan tercapai (Antonio, 2001). Agar tercapainya tujuan dari perusahaan, tentu para direksi dituntut untuk dapat membuat rencana mengenai prosedur untuk meningkatkan *competitive positioning* yang dimana posisi perusahaan pada pasar dibandingkan dengan pesaingnya yang bertujuan untuk mengembangkan strategi serta perencanaan (Fleisher dan Bensoussan, 2007:103) memaksimalkan *value* kepada konsumen tentu juga meningkatkan *competitive positioning* (Priem et al., 2018) unit bisnis maupun perusahaan induk.

Terdapat dua *business strategy* secara umum yaitu, keunggulan operasional dan *product leadership* (Thornhill dan White, 2007). Ketika suatu perusahaan mengandalkan keunggulan operasional, tentu perusahaan tersebut menekan sumber daya, kemampuan, pelaksanaan dan efisiensi (Thornhill dan White, 2007) agar dapat mencapai *competitive positioning* yang unggul, serta memiliki tingkat efisiensi yang tinggi dibandingkan dari pesaingnya (Fleisher dan Bensoussan, 2007:103). Namun perlu diketahui bahwa jika penekanan berlebihan dapat mengakibatkan hal buruk pada bisnis, maka perlu ditingkatkan juga pengetahuan pada perkembangan saat ini agar menjaga kualitas sehingga dapat bertahan. *Product leadership* merupakan model strategi yang mengandalkan eksplorasi (Menguc dan Auh, 2008)

agar produk atau jasa selalu unggul pada pasar, model ini dapat dikategorikan sebagai *product differentiators*. Ketika suatu perusahaan mengejar eksplorasi tidak jarang juga mengejar eksploitasi sampai tingkat tertentu agar mendapatkan keuntungan yang lebih banyak lagi. Maka para pemimpin diupayakan agar mengambil pendekatan yang seimbang saat mengejar strategi eksplorasi dan eksploitatif (Gupta et al., 2006).

Dengan adanya strategi yang diterapkan pada perusahaan maka diperlukannya *controls*. *Controls* adalah salah satu fungsi penting dalam manajemen perusahaan dan tentunya dapat membantu untuk memastikan bahwa performa perusahaan tersebut sesuai dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh (Barrows dan Neely (2012). *Controls* yang secara umum digunakan dalam perusahaan maupun unit bisnis memiliki dua kategori yaitu *strategic controls* yang berkarakteristik kualitatif, subjektif dan evaluatif, sedangkan *financial controls* berkarakteristik kuantitatif dan objektif (Picincu, 2018). *Strategic controls* merupakan *controls* yang mengacu terhadap keputusan yang telah dibuat dan efek strategi *long term* (Quain, 2019). Pada perusahaan maupun unit bisnis, *strategic controls* memiliki fungsi untuk memantau dan memastikan suatu yang diharapkan terwujud (Picincu, 2018). Sedangkan *financial controls* mengacu terhadap *controls* keuangan pada kinerja, kinerja tersebut dapat dilihat dari laporan keuangan pertahunnya.

Unit bisnis perusahaan harus terkendali agar tidak terjadi tujuan yang ambigu, karena tanpa adanya tujuan yang jelas organisasi tersebut akan mengurangi kinerjanya dan tidak dapat memperbaiki kesalahannya (Kho, 2018). Adanya

mekanisme *controls* tentu juga dapat mengawasi potensi negatif dari permasalahan yang ada (Kho, 2018). Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), kegiatan dalam *controls* juga meliputi sebagai alat komunikasi informasi, evaluasi, memutuskan untuk mengambil keputusan serta dapat mengubah perilaku.

Kinerja pada unit bisnis perusahaan merupakan prestasi yang telah tercapai pada periode tertentu yang menggambarkan peringkat kesehatan dalam perusahaan, reputasi, *market* dan keuangan (Sukhemi, 2007:23). Dengan terkendalinya suatu perusahaan tentu akan meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja pada suatu perusahaan dapat di ukur dengan *balanced scorecard* dimana Menurut Chytas (2011) *Balanced scorecard* adalah sebuah sistem untuk mengukur performa dengan mengarahkan pada seluruh kondisi organisasi ataupun perusahaan yang dibandingkan dengan pengukuran yang lainnya. Pada penelitian ini membahas dua kinerja yaitu *financial performance* dan *market performance*. Pada penelitian – penelitian sebelumnya banyak peneliti mengambil *financial performance* untuk menjadi inti yang diteliti (Seifzadeh dan Rowe, 2019). *Financial performance* merupakan gambaran keuangan dalam perusahaan maupun unit bisnis yang merupakan pendanaan ataupun penyaluran dana seperti; modal, kemampuan perusahaan mengatasi hutang ataupun kewajiban lainnya serta profitabilitas (Jumingan,2006:239).

*Financial performance* biasanya menggunakan ukuran seperti *return on asset* (ROA) dan *return on investment* (ROI) (Hanafi dan Halim, 2002). ROA mengukur performa perusahaan untuk menghasilkan laba dari asset ataupun sumber daya yang dimiliki perusahaan, sedangkan ROI mengukur performa perusahaan

untuk menghasilkan laba dari investasi yang telah dihitung pada hasil pembagian pendapatan sesuai dengan modal yang ditanam. Pada penelitian sebelumnya menurut Seifzadeh dan Rowe, 2019 untuk dapat memprediksi kinerja, menggunakan kedua ukuran kinerja yaitu *financial performance* maupun *market performance*. Intruksi mengenai kinerja dikaitkan pada *financial performance* dan juga laporan akuntansi perusahaan tersebut. Laporan akuntansi tersebut menunjuk penelitian mengenai kinerja perusahaan maupun unit bisnis (Glick et al., 2005; Hawawini et al., 2005)

Tidak hanya *financial performance* saja yang dilakukan *controls* namun *market performance* tentu saja juga harus dilakukan *controls*. *Market performance* bisa diartikan bahwa sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan *value* perusahaan dalam pasar (I Made Sudana, 2015:26) terhadap hasil akhir, antara lain; efisiensi produk, kemajuan dari produk, biaya dan sebagainya. Walaupun secara global telah diterima menjadi dimensi kinerja namun *market performance* belum dikenal banyak seperti ukuran-ukuran lainnya yang berbasis akuntansi. Hal tersebut terjadi karena *market analysis* memperlakukan *market performance* yang melihat nilai ukuran kinerja pada masa kini dan juga masa yang akan datang (Glick et al., 2005). Hal tersebut akan mempersulit untuk diidentifikasi sumber terkait dan seberapa penting sumber tersebut. Namun, pada tahun 1980 terungkap telah adanya peningkatan, terbukti dengan adanya penelitian - penelitian terdahulu yang mengukur kinerja berdasarkan *market* (Seifzadeh dan Rowe, 2019).

Sebenarnya menggunakan *market performance* untuk pengukuran kinerja pada perusahaan telah di akui lebih mudah oleh Zimmerman pada tahun 1990.

Ketika suatu perusahaan mengeluarkan biaya produksi tinggi namun menawarkan harga kepada konsumen lebih rendah, tentu saja hal tersebut memberatkan perusahaan tersebut (Peteraf dan Barney, 2003). Pertumbuhan penjualan pada kondisi tertentu tentu saja akan mendapat keuntungan yang berbeda-beda pada pasar, maka pada penelitian terdahulu peningkatan penjualan merupakan indikasi dari *market performance* (Seifzadeh dan Rowe, 2019).

Dengan demikian peneliti tertarik untuk dapat melakukan penelitian yang dituangkan pada skripsi dengan judul : **“Analisis Pengaruh *Business Strategy* dan *Controls* Pada *Performance* di Unit Bisnis Perusahaan”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Hasil dari penelitian - penelitian terdahulu, maka dapat ditemukan beberapa faktor penting yang dapat mengangkat topik ini untuk diteliti. Berdasarkan latar belakang diatas maka pertanyaan penelitian perumusan masalah ini sebagai berikut:

1. Seberapa pengaruh *business strategy* terhadap *financial performance*?
2. Seberapa pengaruh *controls* terhadap hubungan antara *business strategy* dan *financial performance*?
3. Seberapa pengaruh *business strategy* terhadap *market performance*?
4. Seberapa pengaruh *controls* terhadap hubungan antara *business strategy* dan *market performance*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian berdasarkan latar belakang dari rumusan masalah di atas yaitu:

1. Untuk menganalisa pengaruh *business strategy* terhadap *financial performance*
2. Untuk menganalisa pengaruh *controls* terhadap hubungan antara *business strategy* dan *financial performance*
3. Untuk menganalisa pengaruh *business strategy* terhadap *market performance*
4. Untuk menganalisa pengaruh *controls* terhadap hubungan antara *business strategy* dan *market performance*

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini sangat diharapkan dapat memberi manfaat yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan agar dapat memberikan manfaat pengetahuan serta memperkaya konsep terhadap manajemen di unit bisnis maupun perusahaan terkait *controls* dan *business strategy* pada *performance* agar lebih meningkatkan *performancenya* untuk menjadi unit bisnis perusahaan yang lebih efektif dan efisien serta tetap unggul di pasar dan bersaing.

2. Manfaat Manajerial

Pada penelitian ini di harapkan juga dapat memberikan manfaat pembelajaran dan masukan kepada para unit bisnis perusahaan untuk dapat memiliki kemampuan mengidentifikasi ekonomi yang dapat mempengaruhi unit bisnis maupun perusahaan sehingga diharapkan para unit bisnis perusahaan dapat meningkatkan *business strategy* perusahaannya agar tercapainya visi dan misi.

## **1.5 Pembatasan Masalah**

1. Penelitian ini mengenai penerapan dari *business strategy* dan *controls* sebagai moderasi untuk meningkatkan *financial performance* dan *market performance* pada unit bisnis perusahaan yang melibatkan lima belas unit bisnis di wilayah Jakarta dan Bekasi pada level *top level management*.
2. Dalam penelitian ini membahas mengenai efek jangka menengah dari *business strategy* dan *controls* pada *financial performance* dan *market performance* di unit bisnis terkait serta menguji korelasinya.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam sistematika penulisan ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca untuk mempermudah memahami dan mengerti isi skripsi ini. Sistematika ini terdiri dari lima bab, yaitu:

### **BAB I            PENDAHULUAN**

Pada BAB 1, berisikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan dari penelitian, manfaat dari penelitian, pembatasan masalah serta sistematika penulisan.

### **BAB II           TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

Pada BAB 2, berisikan mengenai landasan pemikiran dan hipotesis yang diteliti.

### BAB III METODE PENELITIAN

Pada BAB 3, berisikan mengenai metode – metode penelitian yang digunakan seperti jenis penelitian, variabel dan indikator penelitian, populasi serta sampel penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data dan metode analisa.

### BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada BAB 4, berisikan mengenai hasil dari analisis, pengolahan data yang di peroleh dan pembahasan masalah pada penelitian.

### BAB V SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI

Pada BAB 5, berisikan kesimpulan penelitian serta saran penelitian yang telah dilakukan.

