

BAB II

LANDASAN TEORI

A. STRATEGI BISNIS

Strategi yang diterapkan oleh perusahaan dewasa ini sangat besar pengaruhnya terhadap kelangsungan dari bisnisnya. Karena itu para calon investor di pasar Modal sangat merasa perlu untuk memahami strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan yang melakukan penawaran emisi saham melalui prospektus.

Investor tidak berminat untuk memegang saham perusahaan yang tidak mampu mempertahankan kelangsungan bisnisnya, sementara perusahaan yang kurang mampu mempertahankan kelangsungan bisnisnya dianggap berisiko tinggi.

Untuk menilai bagaimana prospek perusahaan dimasa depan dapat diusahakan analisis strategi bisnis, yang mencakup:

- Kekuatan-kekuatan intern
- Kelemahan-kelemahan intern
- Gambaran mengenai kondisi financial
- Peluang-peluang ekstern
- Ancaman-ancaman ekstern
- Strategi yang diterapkan
- Arah dan tujuan yang akan dicapai
- Siapakah pesaing-pesaing utama

- Apakah strategi pesaing utama itu
- Untuk masa depan, mission dan sasaran apakah yang dapat ditetapkan
- Bagaimana cara sebaiknya untuk implemetasi dari strategi yang ditetapkan
- Apakah masalah-masalah yang dapat timbul dalam implemen-tasi yang timbul itu
- Bagaimanakah cara mengatasi masalah-masalah yang mungkin timbul itu

Dari berbagai aspek tersebut diatas biasanya tidak ada sesuatu jawaban tunggal yang pasti akan tetapi yang penting adalah cara pendekatan yang ditempuh dalam mencari jawaban yang dituju melalui pendekatan komprehensif dari isi prospektus yang diterbitkan.

Agar strategi bisnis perusahaan lebih mudah untuk di evaluasi, maka hasil analisis dihidangkan secara sistimatis. Susunan itu menganut sistimatika berikut;¹

a. Pengantar

1. Latarbelakang
2. Mission perusahaan

b. Evaluasi Intern

1. Kekuatan-kekuatan
2. Kelemahan-kelemahan

1. Sharplin, Arthur, Strategic Management, McGraw Hill, New York 1983

3. Evaluasi Faktor-faktor intern

c. Evaluasi Ekstern

1. Peluang-peluang

2. Ancaman-ancaman

3. Profil kompetitif perusahaan dalam menghadapi tantangan-tantangan

4. Evaluasi Faktor-faktor ekstern

d. Analisa ke arah Strategi yang ditetapkan

1. Matrix S.W.O.T

2. Penilaian mengenai posisi dan kegiatan strategis

3. Matrix BCG mengenai posisi produk dan perusahaan

4. Perencanaan strategis secara kuantitatif

e. Rekomendasi-rekomendasi

1. Perumusan strategi

2. Implementasi strategi

3. Laporan-laporan Keuangan (neraca dan neraca R/L) pro forma

f. Kesimpulan Hasil Analisis Strategi Perusahaan

Manajemen strategis adalah merupakan proses untuk perumusan (formulation) dan pelaksanaan (implementation) strategi. Sebagai suatu proses, manajemen strategis menentukan dan memelihara hubungan antara organisasi dan seluruh bagian-bagiannya dengan lingkungannya, dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu tanpa mengesampingkan masalah-masalah

intern organisasi.²

Dalam pola pemikiran manajemen strategis yang berlaku sekarang, kesadaran mengenai strategi perusahaan perlu dihayati oleh semua bagian, disemua jenjang organisasi perusahaan bersangkutan, dan tidak semata-mata hanya diketahui pimpinan ditingkat tertinggi saja. Seluruh jenjang organisasi bersangkutan perlu menyadari apa yang menjadi tujuan perusahaan, sasaran-sasaran yang akan dicapai, cara alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan, dan pengendalian pelaksanaan dari strategi itu ini menunjukkan perbedaan dengan hubungan "Wewenang dan tanggungjawab" (authority and responsibility) yang klasik, dimana bawahan hanya menerima tugas sebatas apa yang menjadi tanggung jawabnya saja.

Karena itu Steiner dan Miner (1977) menyatakan bahwa perencanaan strategis sebagai unsur manajemen strategis adalah "suatu cara manajemen baru". Dalam manajemen strategis suatu strategi yang berhasil diterapkan bukanlah semata-mata hasil dari suatu keputusan saja, akan tetapi hasil dari suatu rangkaian terpadu dari berbagai strategi sub strategi kebijakan dan taktik. Suatu strategi jangka panjang perusahaan hanya berhasil diterapkan kalau dalam pelaksanaannya ditunjang dengan serangkaian keputusan-

2. Certo, Samuel C. and J. Paul Peter, Strategic Management, McGraw Hill, New York 1990

keputusan taktis jangka pendek yang saling kait mengkait sampai mencapai tujuan.³

Strategi umum perusahaan juga perlu ditunjang dengan strategi dibidang-bidang fungsional, seperti strategi pemasaran, strategi produksi, strategi keuangan (financial) dan strategi sumber daya manusia.

Taktik adalah rencana tindakan-tindakan jangka pendek yang terperinci rangkaian dari tindakan-tindakan berdasarkan taktik yang telah direncanakan itu menjadi dasar dari berhasilnya strategi secara menyeluruh.

Dalam manajemen strategis diperlukan serangkaian keputusan-keputusan dari para manajer yang bertanggungjawab untuk menentukan strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Keputusan-keputusan itu pada umumnya :

- hanya satu kali diambil karena menyangkut hal-hal yang baru pertama kalinya dihadapi oleh perusahaan, dan tidak akan ditemui lagi di masa depan sebagai akibat dari terjadinya perubahan situasi yang terus-menerus,
- membawa konsekwensi jangka panjang, dan akan mempengaruhi jalanya perusahaan di masa depan,
- untuk mewujudkannya diperlukan pengarahan dari berbagai sumber daya yang dimiliki atau dikuasai oleh perusahaan.

Strategi dirumuskan dan diterapkan oleh perusahaan

3. Steiner, George A., and John B. Miner, Management Policy and Strategy, Macmillan, New York, 1977

untuk menghadapi situasi yang berubah atau untuk mencapai suatu perubahan situasi dari apa yang biasa berlaku dalam kegiatan bisnisnya.

Ada suatu situasi yang menjadi pemicu atau pencetus dari suatu awal pengkajian strategis yang dilakukan oleh perusahaan, misalnya :

- Perubahan kondisi lingkungan ekonomi yang dialami
- Pergantian pimpinan perusahaan ditingkat tertinggi
- Adanya usaha dari pihak-pihak tertentu untuk menguasai perusahaan, baik dengan cara pengambilan alih perusahaan atau dengan cara lain,
- Faktor-faktor lain yang timbul karena perubahan situasi lingkungan ektern maupun intern perusahaan.

Strategi yang berhasil dirumuskan, dan kemudian dijalankan oleh perusahaan, dapat dikaji ulang dan disesuaikan lagi dengan situasi yang berlaku pada waktu itu. Dengan demikian Manajemen Strategis merupakan tindakan yang berulang, atau "iterative", yaitu merupakan serangkaian tahap-tahap yang berurutan jalannya, kemudian setelah mencapai tahap yang terakhir dapat dikaji ulang untuk dimulai lagi dari tahap yang pertama bila sekiranya strategi itu ternyata berdasarkan hasil evaluasi masih kurang tepat.

Strategi perusahaan dijabarkan untuk dapat dilaksanakan oleh perusahaan didalam memenuhi Tugas Utama perusahaan, untuk mencapai tujuan-tujuan pokok, dan untuk sampai pada

Sasaran yang terperinci. Bentuk-bentuk penjabaran itu adalah:

- Strategi yang ditetapkan sebagai garis besar pedoman ke arah mana perusahaan dapat memenuhi tugasnya, dan sebagaimana mencapai tujuannya selanjutnya dapat dijabarkan menjadi serangkaian Kebijakan.
- Kebijakan-kebijakan atau policies sebagai petunjuk dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manajer yang bertanggungjawab. Kebijakan-kebijakan itu kemudian dijabarkan lebih terperinci lagi menjadi serangkaian program.
- Program, yaitu kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang harus dilaksanakan. Untuk mendukungnya diperlukan adanya Anggaran.
- Anggaran atau budget, yaitu pedoman mengenai penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Untuk realisasinya diperlukan adanya Prosedur-prosedur.
- Prosedur-prosedur yang secara terperinci menyatakan urutan tindakan yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁴

Semua strategi dapat diterapkan untuk jangka waktu panjang ataupun relatif pendek, tergantung dari ada atau

4. Bowman, Cliff, The Essence of Strategic Management, Prentice Hall, New York, 1990

tidaknya pemicu baru yang menyebabkan adanya keharusan untuk merumuskan dan menerapkan strategi baru.

Perumusan dan penerapan strategi perusahaan memerlukan adanya pola baru setidaknya-tidaknya dalam bentuk kerangka berfikir secara konseptual. Dalam pola pemikiran konseptual manajemen strategis di-identifikasikan adanya empat jenjang atau hirarkhi:

1. Jenjang perusahaan atau Corporate Level
2. Jenjang Unit Usaha Strategis atau Strategic Business Unit (SBU) Level
3. Jenjang Fungsional atau fungsional Level
4. Jenjang Operasional atau Operasional Level, dan Teritorial atau Branch Level

Berdasarkan cara-cara pendekatan yang dianutnya perusahaan dapat mengembangkan strategi berdasar jenjang-jenjang yang ada:

1. Strategi perusahaan secara menyeluruh (Corporate Strategy), yang memberikan arah bagi perusahaan secara keseluruhan menuju stabilitas dan pertumbuhan di masa depan, dan mencapai keseimbangan dalam berbagai bidang usahanya.
2. Strategi bidang kegiatan usaha (business strategy) yang menekankan pada peningkatan posisi bersaing dalam masing-masing bidang usaha yang dimasuki, dengan pandangan konseptual pada tingkat SBU, antara lain dapat diarahkan pada usaha mencapai keunggulan dalam bidang biaya

(operall cost leadership), pengkhususan (differentiation) atau fokus pada pasaran tertentu untuk dikuasai.

3. Strategi fungsional (functional strategy) yang bertujuan untuk maksimisasi produktivitas dari hasil pemanfaatan sumber-sumber daya dalam masing-masing bidang fungsional, didalam batas-batas yang ditetapkan berdasar corporate strategy dan business strategi. Bidang-bidang fungsional itu antara lain: pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, dan operasi internasional.⁵

Pembinaan strategi pada tingkat perusahaan bertitik tolak dari aspek-aspek :

- Prinsip-prinsip yang dijadikan pegangan pokok mengenai hubungan perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain: para pemegang saham atau pemilik modal, para konsumen yang sebenarnya menjadi sumber penghasilan perusahaan, pemerintah yang berkepentingan terhadap perusahaan dalam rangka perkembangan ekonomi nasionalnya, para karyawan dalam jajaran perusahaan, masyarakat sekeliling perusahaan yang berkepentingan dalam hal pelestarian lingkungan hidup maupun segi-segi sosial lainnya dan sebagainya.
- Mission dari perusahaan untuk menempatkan perusahaan dalam kedudukan yang tepat dan mantap didalam lingkungan

5. Wheelen, Thomas L and J. David hunger, Strategic management and bussines Policy, Addison Wesley, Reading, Mass. 1991

persaingan bisnis.

- Segmentasi dari bidang-bidang bisnis yang dimasuki, maupun yang akan ditinggalkan kalau sekiranya prospeknya sudah menurun.
- Keterkaitan vertikal (hulu-hilir) maupun horisontal (kesamping) diantara sesama strctic business unit.
- Manajemen portofolio: pengalokasian sumber-sumber daya diantara SBU yang ada dalam perusahaan
- Menghadapi peluang-peluang yang terbuka, dan tantangan yang timbul. Antara lain apakah ada peluang yang dapat menunjang pembentukan SBU baru, atau tantangan yang tak teratasi sehingga perlu menghapus SBU yang prospeknya semakin suram.
- Struktur organisasi untuk menjamin kelancaran koordinasi, dan membina keserasian dengan kultur atau budaya perusahaan dalam rangka pelaksanaan strategi yang ditetapkan.
- Pembinaan sumber daya manusia dalam seluruh jajaran perusahaan.

B. KELAYAKAN BISNIS

Investor mengharap bahwa dana yang ditanamkan dalam saham perusahaan dapat memberikan keuntungan atau financial return yang layak di masa depan, disamping juga memungkinkan dicapainya capital gain yang positif.

1. INVESTASI

Investasi dapat dipandang sebagai suatu tindakan untuk mengikatkan sumber-sumber daya tertentu (modal, tenaga kerja, tanah, teknologi dan sebagainya) dengan harapan untuk memberikan manfaat (benefit) dimasa depan. Manfaat yang diharapkan dapat diwujudkan dimasa depan dapat mempunyai berbagai bentuk, antara lain: laba yang diterima oleh investor, kelangsungan hidup perusahaan, bertambahnya hasil produksi yang dapat dinikmati oleh masyarakat, perluasan lapangan kerja yang dapat dinikmati oleh sejumlah tenaga kerja, peningkatan penerimaan devisa untuk negara, dan sebagainya. Agar investasi menjadi kenyataan yang dapat mendatangkan manfaat diperlukan adanya proyek yang harus dilaksanakan sebagai perwujudan dari pengikatan sumber-sumber daya itu.

Sebuah proyek adalah merupakan suatu investasi (unit of investment) yang secara teknis, komersial dan ekonomis berdiri sendiri terpisah secara jelas dari investasi lainnya. Usulan proyek memuat usul-usul untuk melakukan investasi guna membangun atau memperluas fasilitas tertentu atau jasa tertentu.

Suatu proyek karena baru akan memberikan manfaat dimasa depan sedangkan dalam jangka waktu pengikatan sumber-sumber daya itu sampai terwujudnya manfaat yang diharapkan banyak peristiwa yang dapat terjadi, maka senantiasa juga

mengandung resiko keadaan yang tidak diduga sebelumnya, yang mengandung unsur ketidakpastian, dapat menyebabkan suatu proyek tidak mewujudkan manfaat yang diharapkan semula dan bahkan juga dapat gagal sama sekali.

2. LAPORAN STUDI KELAYAKAN BISNIS

Untuk menghidangkan hasil analisis mengenai kelayakan bisnis dipergunakan laporan studi kelayakan bisnis yang mencakup:

Latar belakang dan sejarah perusahaan

a. Permintaan (demand) pasaran dan penetapan kapasitas produksi.

- 1) Kajian mengenai pasar dan pola permintaan terhadap produk yang direncanakan.
- 2) Kajian mengenai pemasaran dan proyeksi penjualan
- 3) Rencana program produksi
- 4) Penentuan kapasitas produksi

b. Masukan bahan

- 1) Uraian mengenai jenis masukan bahan baku dan pembantu
- 2) Rencana program pengadaan bahan

c. Lokasi dan areal

- 1) Pemilihan lokasi dengan alasan-alasannya
- 2) Area fasilitas produksi dengan tata letak gedung-gedung dan sebagainya
- 3) Uraian mengenai kebutuhan prasarana

4) Pengaruh terhadap lingkungan

d. Rancangbangun proyek

- 1) Tata letak mesin-mesin dan fasilitas pisik
- 2) Uraian mengenai teknologi, proses produksi mesin-mesin dan alat-alat

e. Organisasi dan biaya overhead

- 1) Rencana organisasi perusahaan dalam tahap operasi komersial
- 2) Ferkiraan biaya overhead pada tahap operasi komersial, di luar biaya produksi

f. Sumber daya manusia

- 1) Kebutuhan tenaga ahli, tenaga terampil, dan tenaga kerja lainnya
- 2) Kebutuhan tenaga staf
- 3) Cara seleksi dan recruitment tenaga kerja pengembangannya dan jenjang karirnya.
- 4) Pola pengkajian dan pengupahan tenaga kerja.

g. Rencana Implementasi Proyek

- 1) Jadwal kerja pelaksanaan proyek
- 2) Penetapan pemasok dan kontraktor
- 3) Jadwal pengeluaran biaya
- 4) Manajemen proyek

h. Evaluasi Keuangan dan Ekonomis

- 1) Rencana investasi total
- 2) Pembelanjaan proyek, sumber-sumber dana, dan beban

bunga.

- 3) Princiian biaya produksi
- 4) Penilaian commercial profitability
- 5) Evaluasi ekonomis dalam skala nasional. Mnfaat proyek bagi ekonomi nasional.⁵

3. ASPEK KEUANGAN

Untuk mendukung evaluasi keuangan proyek, dalam studi kelayakan perlu dihidangkan:

- Proyeksi cashflow
- Neraca rugi/laba proforma
- Neraca proforma

Berdasarkan proyeksi-proyeksi keuangan yang dimuat dalam ketiga tabel itu dengan mudah dapat diterapkan berbagai teknik evaluasi untuk menilai gambaran keuangan proyek bersangkutan dimasa depan.

4. ANALISIS CASHFLOW

Dari perkiraan-perkiraan financial perusahaan dapat disusun proyeksi cashflow untuk priode dalam "cakrawala waktu" (time Horizon) yang dipilih dasar perhitungan yang dipakai adalah:

$$\text{Net cashflow} = \text{cash inflow} - \text{cashoutflow}$$

5. Alif Martadi Diktat Studi Kelayakan Proyek, F.E UNKRIS, 1995

cash inflow adalah terdiri dari:

- Pengadaan biaya investasi baik dari modal sendiri (equity) maupun kredit bank
- Penerimaan penjualan

Cash outflow terdiri dari :

- Pengeluaran biaya investasi, baik selama periode pembangunan maupun sesudahnya
- Pengeluaran biaya produksi/operasi selama periode operasi komersial. dalam proyeksi cashflow juga dapat dihitung kumulatif net cashflow yaitu penjumlahan net cashflow dari tahun ketahun.

5. PERHITUNGAN NPV DAN IRR

Untuk dasar evaluasi proyek dari aspek keuangan dapat dihitung NPV (net present value) dan IRR (internal rate of return) dari hasil yang dicapai dari proyek yang bersangkutan

Dasar yang dipakai adalah prinsip time value of money atau pertumbuhan nilai uang berdasarkan waktu, dimana uang sebesar Rp. 10.000 di investasikan sekarang akan bertambah nilainya selama beberapa tahun yang akan datang. Bila tingkat suku bunga yang berlaku misalnya 15% setahun, maka setelah satu tahun, nilai uang Rp.10.000 itu akan tumbuh menjadi $10.000 (1+0,15)^1 = 11.500$ atau secara umum: jika nilai uang yang diinvestasikan = P_0 , dan tingkat suku bunga

adalah R maka setelah n tahun nilai uang itu menjadi $F_n = F_0 (1+r)^n$ dihitung secara bunga berbunga. Jadi kalau investasi Rp. 10.000 itu berlangsung selama 5 tahun, nilainya akan tumbuh menjadi:

$$F_5 = 10.000(1+0,15)_5 = 10.000 \times 2,011 = 20.110$$

Sebaliknya nilai Rp. 10.150 dalam waktu satu tahun dari sekarang, hanya mempunyai nilai sekarang atau present value Rp. 10.000 atau uang sejumlah Rp. 20.110 lima tahun yang akan datang, sekarang hanya mempunyai nilai 10.000

Arus penerimaan uang

Selama "masa hidupnya" fasilitas produksi yang dibangun dalam rangka proyek bersangkutan akan berjalan arus penerimaan uang dari tahun ke tahun (net cash inflow). Masalahnya adalah apakah arus penerimaan uang itu cukup memadai dibandingkan dengan pengorbanan dana yang dikeluarkan untuk membiayai proyek bersangkutan. Dalam prakteknya yang dinilai adalah arus penerimaan uang dalam jangka waktu tertentu, yaitu selama jangkauan cakrawala waktu yang dipilih, misalnya 10-12 tahun untuk proyek yang relatif tidak besar. Untuk proyek yang besar mungkin cakrawala waktu yang dipilih lebih panjang lagi.

Selama jangkauan cakrawala waktu yang dipilih untuk mengkaji kelayakan proyek bersangkutan, diproyeksikan akan adanya arus penerimaan uang selama beberapa tahun berturut-turut. Adanya inflasi dan beban bunga menimbulkan kesulitan

untuk mengadakan perbandingan antara nilai uang yang akan diterima di masa depan dalam kurun waktu yang berbeda-beda. Karena itu perlu diadakan penyetaraan diantara berbagai arus penerimaan dimasa yang akan datang itu. Cara yang ditempuh adalah dengan menghitung sekiranya semua arus penerimaan uang diterima pada saat itu.

Karena harus dihitung present value atau nilai saat ini dari sejumlah penerimaan uang yang diproyeksikan akan diterima dimasa depan pada waktu yang berbeda-beda, untuk menemukan nilai saat ini atau present value P_0 dipergunakan rumus:

$$\text{Present Value} = P_0 = \frac{P_n}{(1 + r)^n}$$

Metode perhitungan net present value (NPV) dipakai untuk menghitung arus penerimaan-penerimaan bersih pada waktu yang berbeda-beda dimasa depan. Masing-masing penerimaan bersih dalam suatu periode ke-n adalah merupakan suatu P_n . Untuk menghitung NPV dipakai proyeksi cashflow yang memuat arus penerimaan (cash inflow) dan pengeluaran (cash outflow) selama beberapa tahun mendatang, dimana selisih antara penerimaan dan pengeluaran adalah penerimaan bersih. (net cashflow). Dan untuk menganalisa digunakan tabel discount factor.

Internal Rate of Return.

Seringkali kita harus mencari suatu patokan berapakan

nilai r agar proyek ini tidak rugi, sehingga nilai r apapun dibawahnya akan membawa perusahaan pada keadaan "untung", atau berapakah nilai r untuk menghasilkan $NPV = 0$. Metode pencariannya dapat dilakukan secara grafik atau dengan coba-coba (by trial and error) dimulai dengan tingkat r tertentu, dihitung berulang kali dan setiap kali dinaikkan misalnya dengan 1% sampai dengan menghasilkan $NPV = 0$. Nilai r yang dicari itu disebut Internal Rate Of Return (IRR).

Persamaan untuk mencari IRR adalah:

$$\frac{P}{r} + \frac{P}{r} + \frac{P_n}{r^n} - C = 0$$

dimana P_n adalah penerimaan bersih pada periode ke- n sedangkan C adalah investasi atau penanaman modal awal, r adalah nilai IRR yang dicari, dan n adalah jumlah periode dalam cakrawala waktu yang dipilih.