

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Strategi Bisnis

Menurut Rangkuti (2006, p7) Strategi bisnis Merupakan upaya perusahaan dalam mengambil kebijakan dan pedoman yang memiliki komitmen dan tindakan yang terintegrasi serta dirancang untuk membangun keunggulan dalam persaingan bisnis untuk memenuhi dan mencapai tujuan bisnis.

Menurut Griffin dan Ebert (2007: 4) bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan maksud agar mendapatkan laba.

Menurut Sukirno (2010: 20) Bisnis adalah kegiatan untuk memperoleh keuntungan. Semua orang atau individu maupun kelompok melakukan kegiatan bisnis pastinya untuk mencari keuntungan agar kebutuhan hidupnya terpenuhi. Tidak ada orang yang melakukan bisnis untuk mencari kerugian.

Menurut Hooper (2008:35) Bisnis adalah Segala dan keseluruhan kompleksitas yang ada pada berbagai bidang seperti penjualan (*commerce*) dan industri, industri dasar, *processing*, dan industri manufaktur dan jaringan, distribusi, perbankan, asuransi, transportasi, dan seterusnya yang kemudian melayani dan memasuki secara utuh (*which serve and interpenetrate*) dunia bisnis secara menyeluruh.

2.1.1.1 Ciri-Ciri Strategi Bisnis

Menurut Ward dan Peppard (2002, p69), strategi bisnis adalah sekumpulan tindakan terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan kekuatan perusahaan untuk menghadapi para pesaing. Suatu strategi bisnis biasanya meliputi beberapa hal seperti berikut:

- a) *Vission*, pencapaian dari sebuah misi atau dapat diartikan sebagai sebuah pandangan masa depan dari sebuah bisnis yang menjadi tujuan umum sebuah perusahaan.
- b) *Mission*, adalah pernyataan yang memberikan arahan tentang apa yang akan dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam mencapai visinya.
- c) *Business Driver*, adalah beberapa faktor kritis pendorong perubahan yang dapat memberikan fokus pada bisnis sehingga dapat memenuhi sarannya.
- d) *Objectives*, adalah sasaran-sasaran yang ditetapkan dan harus dipenuhi oleh perusahaan dalam pencapaian visi perusahaan.
- e) *Strategies*, adalah kebijakan atau tindakan langsung yang dipilih perusahaan sebagai alat untuk mencapai tujuan dan memenuhi misinya.
- f) *Critical Success Factors (CSF)*, adalah beberapa area kunci dimana sesuatu harus berjalan dengan baik sehingga keberhasilan bisnis dapat dicapai.
- g) *Business Area Plans*, adalah perencanaan dari berbagai area bisnis yang ada yang berkaitan dengan strategi bisnis perusahaan.

2.1.2 CSF ANALISIS

CSF merupakan sebuah metode analisis dengan mempertimbangkan beberapa hal yang kritis di dalam lingkungan perusahaan untuk mendefinisikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan dan kesuksesan perusahaan atau organisasi dan dapat ditentukan jika objektif organisasi telah diidentifikasi. Analisis CSF memberikan gambaran pada perusahaan tentang aspek-aspek kritis apa saja di setiap aktivitas dan proses bisnis perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misi serta keberhasilan bisnisnya. Tujuan dari CSF adalah menginterpretasikan objektif secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan.

Menurut Olson (2003, p10), *Critical Success Factor* (CSF) merupakan elemen yang harus dilaksanakan dengan baik agar aktivitas suatu proyek dapat berjalan sukses. Kesuksesan suatu proyek dapat dilihat dari apakah sudah sesuai dengan spesifikasi, biaya, dan waktu yang diinginkan. *Critical Success Factor* (CSF) adalah faktor penentu keberhasilan sehingga perlu diketahui agar perusahaan dapat mengambil langkah yang tepat dan menjamin kerja yang kompetitif. Analisa CSF berkaitan dengan identifikasi dari area-area dimana sesuatu harus benar apabila perusahaan ingin mencapai keberhasilan. Menurut Olson (2003), tiga faktor yang diyakini sebagai faktor keberhasilan suatu proyek adalah:

1. Keikutsertaan klien dalam proyek.
2. Dukungan dari manajemen tingkat atas.
3. Objektifitas dari proyek yang jelas.

Menurut Soeharto (2001), Pinto dan Slevin pada tahun 1988 telah menyoediki lebih dari 400 proyek dan menemukan *Critical Success Factor* (CSF) yang berikut ini berdasarkan urutannya:

- 1) Misi Proyek. Harus memiliki tujuan dan arah yang jelas mengenai diadakannya proyek. Hal tersebut harus dimengerti oleh tim proyek dan bidang-bidang yang terkait didalam perusahaan serta *stakeholder* yang memiliki peranan penting.
- 2) Dukungan dari Manajemen Atas. Dukungan biasa diberikan dalam bentuk penyediaan sumber daya yang diperlukan, memberikan otoritas yang cukup untuk pelaksanaan implementasi, mengikuti dan memperhatikan berbagai aspek kritis proyek, serta turun tangan dalam penyelesaiannya.
- 3) Perencanaan dan Pejadwalan. Proyek harus memiliki perencanaan dan jadwal secara keseluruhan seperti milistone (suatu kegiatan penting dalam proyek dengan durasi = 0), jadwal penyerahan produk yang dibuat dan lain lain. Dalam hal ini termasuk *system* pelaporan dan pengawasan yang efektif untuk mendeteksi kemungkinan adanya penyimpangan.
- 4) Konsultasi dengan Pemilik Proyek. Konsultasi dengan pemilik proyek dari waktu ke waktu selama penyelenggaraan proyek akan sangat memperlancar pelaksanaan tahap implementasi sejauh mana keinginan peranan pemilik.
- 5) Personil. Berhubungan dengan memilih, melakukan negosiasi, merekrut, serta pembinaan tim kerja yang efektif. Personil berhubungan dengan orang-orang yang cocok ditugaskan ke dalam tim proyek.

- 6) Kemampuan Teknis. Pelaksanaan proyek harus memiliki kemampuan teknis dan menguasai teknologi dari proyek yang akan dikerjakan.
- 7) Penerimaan dari Pihak Pemilik Proyek. Pemilik proyek terutama pada akhir tahap implementasi ikut aktif melakukan testing ujicoba dan sertifikat (pemilik proyek menerima produk yang dihasilkan tersebut).
- 8) Pemantauan, pengendalian dan *feedback*. Diperlukan guna mengetahui sejauh mana hasil pelaksanaan dibandingkan dengan perencanaan terutama anggaran. Disini diperlukan metode yang dapat meramalkan hasil kegiatan akhir proyek bilamana kondisi seperti saat pelaporan tidak berubah. Dengan demikian bias diadakan koreksi sesuai keperluan.
- 9) Komunikasi. Terbinanya komunikasi yang baik antara peserta proyek (proyek tim) dengan *stakeholder* yang terkait diperlukan untuk mencegah duplikasi kegiatan maupun salah pengertian. Namun dengan komunikasi yang baik akan dapat dibicarakan persoalan-persoalan yang timbul selama proses implementasi.
- 10) *Trouble Shooting*. Mekanisme ini membantu memperkirakan persoalan yang akan terjadi sehingga jauh sebelumnya sudah diberikan perhatian yang seksama (menangai krisis dan hambatan-hambatan yang terjadi).

Menurut (Witarto, 2004) Analisis faktor penentu sukses usaha (CSF) digunakan untuk menyusun struktur kebutuhan informasi pada hirarki manajemen. Setiap manajer mempunyai kebutuhan informasi yang spesifik, dipengaruhi oleh tingkatan dan skala tanggung jawab, serta jenis dan skala sumberdaya organisasi yang digunakannya .

Menurut (Jogiyanto, 2005). Faktor-faktor kunci keberhasilan adalah faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kemampuan anggota-anggota industri untuk berhasil di pasar. Faktor-faktor ini dapat berupa elemen-elemen khusus dari strategi yang dapat berupa sumber-sumber daya informasi, kompetensi-kompetensi sistem sistem teknologi informasi, kemampuan-kemampuan kompetisi yang diciptakan oleh sistem teknologi informasi yang dapat membuat perusahaan mempunyai posisi kuat di pasar.

Menurut (Ward dan Peppard, 2002) Manfaat dari analisis CSF adalah:

- a) Analisis CSF merupakan teknik yang paling efektif dalam melibatkan manajemen senior dalam mengembangkan strategi sistem informasi. Karena CSF secara keseluruhan telah berakar pada bisnis dan memberikan komitmen bagi manajemen puncak dalam menggunakan sistem informasi, yang diselaraskan dengan pencapaian tujuan perusahaan melalui area bisnis yang kritis.
- b) Analisis CSF menghubungkan proyek sistem informasi yang akan diimplementasikan dengan tujuannya, dengan demikian sistem informasi nantinya akan dapat direalisasikan agar sejalan dengan strategi bisnis perusahaan.
- c) Dalam wawancara dengan manajemen senior, analisis CSF dapat menjadi perantara yang baik dalam mengetahui informasi apa yang diperlukan oleh setiap individu.

- d) Dengan menyediakan suatu hubungan antara kebutuhan dengan informasi, analisis CSF memegang peranan penting dalam memprioritaskan investasi modal yang potensial.
- e) Analisis CSF sangat berguna dalam perencanaan sistem informasi pada saat strategi bisnis tidak berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan, dengan memfokuskan pada masalah-masalah tertentu yang paling kritis.

2.1.3 Kinerja Perusahaan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah wujud dari keberhasilan tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh strategi perusahaan, baik itu strategi corporate, strategi bisnis maupun strategi fungsional.

Menurut Robbins, S. P. dan Coulter M. (2002:226) mendefinisikan bahwa, “Kinerja adalah hasil akhir dari suatu kegiatan”. Menurut Barry Rander, (2001:2030) memberikan penjelasan tentang kinerja yaitu:

“Kinerja manusia merupakan sumbangan yang sangat penting bagi kinerja organisasi. Suatu organisasi tidak akan berfungsi tanpa manusia. Organisasi tidak akan berfungsi optimal tanpa manusia yang andal. Organisasi tidak akan unggul tanpa orang-orang yang andal dan termotivasi”.

Sedangkan pengertian kinerja menurut kamus bahasa Indonesia (2001:503) adalah

“merupakan kata benda (n) yang artinya; sesuatu yang dicapai; 2. Prestasi yang diperlihatkan; 3. Kemampuan kerja (peralatan)”. Menurut Tika, M. P. (2006:121), mendefinisikan bahwa “Kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi didalam periode waktu tertentu”.

Jadi kinerja adalah hasil dari fungsi pekerjaan atau sekelompok dalam organisasi yang yang terencana dalam perencanaan strategis serta bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

2.1.3.2 Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Tika, M. P. (2006:124) menyatakan bahwa, “Terdapat beberapa metode untuk mengukur kinerja perusahaan baik secara keuangan maupun non keuangan, antara lain:

a) Metode UCLA

Model UCLA membagi evaluasi atas kinerja perusahaan ke dalam lima macam, yaitu:

- 1) Sistem *assessment*, adalah evaluasi yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi suatu sistem.
- 2) Program *planning*, adalah evaluasi yang membantu penilaian aktivitas-aktivitas dalam program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhannya.

- 3) *Program implementation*, adalah evaluasi yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang direncanakan.
- 4) *Program improvement*, adalah evaluasi yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja, bagaimana mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dapat mengganggu pelaksanaan kegiatan.
- 5) *Program certification*, adalah evaluasi yang memberikan informasi mengenai nilai-nilai atau manfaat program. Juga terdapat aspek aspek bisnis yang perlu dievaluasi di dalam suatu perusahaan, terdiri dari: aspek strategi perusahaan, aspek pemasaran dan pasar, aspek operasional, aspek sumber daya manusia, dan aspek keuangan. Setiap aspek bisnis yang dievaluasi ini perlu dilengkapi dengan peralatan evaluasi (2006:124).

b) Metode Tradisional

Menurut Wahyuni, E., HS, T., Tangkilisan, H.N. (2005:124), menyatakan bahwa pengukuran kinerja tradisional, terdiri dari:

- Tingkat kembali investasi (*Return on investment*)

Adalah suatu model yang dikembangkan oleh Dupont. ROI mengintegrasikan laporan operasional dan neraca dalam satu rasio sederhana yang rumusnya, sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Operasi (Laba sebelum bunga dan pajak)}}{\text{Rata-rata aktiva operasional}}$$

Laba operasi dimaksudkan untuk pengukuran kinerja dividen. Dengan menggunakan ROI maka mendorong manajer untuk memperhatikan dengan sungguh-sungguh hubungan antara penjualan, biaya, investasi, dan mendorong efisiensi biaya serta mendorong untuk tidak berinvestasi besar pada aktiva operasional.

- Laba Residu

Laba residu adalah selisih antara laba operasi dan tingkat kembalian minimum yang diisyaratkan atas aktiva operasi perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter. Rumusnya sebagai berikut:

$$\text{Residual Income} = \text{Laba operasi} - (\text{Persentase tingkat kembalian minimum} \times \text{rata-rata aktiva operasi})$$

- Nilai tambah ekonomis (*Economic Value Added*)

Adalah suatu konsep pengukuran kinerja keuangan perusahaan yang dikembangkan Sten & Stew art Co. EVA adalah laba setelah pajak dikurangi total biaya modal tahunan. Apabila EVA positif maka perusahaan telah berhasil menciptakan kemakmuran, tapi bila negatif maka nilai perusahaan berkurang akibat tingkat pengembalian yang dihasilkan lebih rendah daripada yang diisyaratkan.

c) Metode *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah metode untuk mengukur kinerja seseorang atau kelompok atau organisasi dengan menggunakan kartu untuk mencatat skor hasil-hasil kinerja. Melalui *Balanced Scorecard* dilakukan pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan aspek-aspek berikut: bila ditinjau dari segi internal perusahaan (perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), ditinjau dari segi eksternal perusahaan (perspektif pelanggan dan perspektif keuangan). Tetapi bila ditinjau dari segi proses dan orang (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif pelanggan), dan dari segi proses (perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal)".

2.1.3.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Wahyuni, HS, dan Tangkilisan (2005:16) menyatakan bahwa "Tujuan utama pengukuran kinerja, antara lain: untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan; untuk membantu dalam penetapan standar dan target, sarana untuk kemajuan, memotivasi, mengkomunikasikan strategi, organisasi, dan mempengaruhi perubahan perilaku; untuk dapat mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan mengoptimasi aktivitas yang bernilai tambah, sejalan dengan berkembangnya manajemen aktivitas".

2.1.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Kinerja Karyawan yang tinggi dapat dicapai ketika seluruh faktor dan elemen yang berada di perusahaan terpenuhi dengan baik dan dapat dijalankan sesuai dengan perannya, dalam hal ini kinerja karyawan dititik beratkan pada perusahaan jasa konsultasi desain arsitektur, sehingga pengembangan karyawan berbasis kreatifitas dan inovasi merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan Rifky Riansyah Deden A. Wahab Sya'roni (2014).

Menurut Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2007) menyatakan bahwa, manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah, sebagai berikut:

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya serta membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kurang jelas atau samar- samar menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e) Membangun suatu konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.2 Kerangka Pemikiran

Di zaman globalisasi ini, persaingan bisnis menjadi salah satu risiko besar yang harus dihadapi para pelaku bisnis. Bagaimana tidak, minat untuk menjalankan bisnis saat ini sangat besar bahkan banyak sekali yang menjalankan bisnis di bidang yang sama. Seperti halnya Penerbitan.

Penulis melakukan penelitian pada Perusahaan *Elastico7* Bandung, yang bergerak dalam bidang produksi peralatan olahraga. Perusahaan *Elastico7* Bandung adalah perusahaan yang didirikan di tahun 2010 akan tetapi mampu bersaing dengan unggul dalam gejolak persaingan ketat antar produsen peralatan olahraga.

Akan tetapi, dalam menjalankan usahanya Perusahaan *Elastico7* masih belum dikatakan stabil, yang mana pendapatan pertahun yang diraih perusahaan sering mengalami kenaikan dan penurunan

Dari survey awal yang dilakukan penulis dengan metode wawancara bersama Bapak Riyadi Kosasih selaku salah satu *Founder* perusahaan diperoleh informasi bahwa hal-hal yang menyebabkan ketidakstabilan perusahaan adalah seperti berikut:

1. Strategi bisnis yang dijalankan belum mencapai tujuan secara menyeluruh
2. Kurangnya kepekaan perusahaan terhadap teknologi terbaru
3. Pemerataan produk di pasar belum menyeluruh kesemua jenis olahraga

Oleh karena itu, penulis menggunakan CSF Analisis untuk mempertimbangkan beberapa hal yang kritis di dalam lingkungan perusahaan untuk mendefinisikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan dan kesuksesan perusahaan atau organisasi dan dapat ditentukan jika objektif organisasi

telah diidentifikasi. Analisis CSF memberikan gambaran pada perusahaan tentang aspek-aspek kritis apa saja di setiap aktivitas dan proses bisnis perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misi serta keberhasilan bisnisnya. Tujuan dari CSF adalah menginterpretasikan objektif secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Metode Kualitatif. Dalam penelitian kualitatif gejala bersifat holistik atau menyeluruh dan tidak dapat dipisah-pisahkan sehingga tidak atau menetapkan penelitiannya berdasarkan variable penelitian, sehingga peneliti kualitatif tidak akan menetapkan penelitian hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan Situasi Sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.

Pengumpulan data juga dilakukan dengan data primer yaitu data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Juga menggunakan data sekunder yaitu data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Data ini dapat ditemukan dengan cepat. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, jurnal serta situs di internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan dasar dalam melakukan penelitian, sehingga memperkaya teori-teori yang digunakan dalam mengkaji

penelitian ini. Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti yang sebelumnya dapat ditunjukkan dengan sebagai berikut :

Nur Hayati, (2016) pada jurnal yang berjudul “Analisis Bisnis Internal dengan Metode *Critical Success Factors* (CSF) dan *Value Chain* (Studi Kasus PT. Farmasi X)”. Tujuan dan hasil penelitian ini yakni bagaimana menerapkan metode CSF dan *Value Chain* ke dalam strategi bisnis PT. Farmasi X.

Pipit Andri Himawan dan Tri Astuti, (2017) pada jurnal yang berjudul “Perencanaan Strategis Sistem Informasi dan Teknologi Informasi Pemasaran dan Pelayanan Pada Hotel (Studi Kasus: GrandKanaya Baturraden)”. Tujuan dan hasil penelitian ini untuk menghasilkan perencanaan strategis sistem informasi yang selaras dengan strategis bisnis hotel dan rencana pengembangan Hotel Grand Kanaya yang dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam persainganbisnis.

Berto Mulia Wibawa dan Muhammad Saiful Hakim, (2015) pada jurnal yang berjudul “Identifikasi *Critical Success Factors* Pada Bisnis Pemasaran Dan Distribusi Buku Cetak (Studi KasusDi PT. Niaga Swadaya)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor apa saja yang menjadi CSF dalam industri pemasaran dan distribusi bukucetak di PT. Niaga Swadaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSF untuk industri pemasaran dan distribusi buku cetak adalah (1) aliansi dengan penerbit yang mampu menerbitkan buku *best seller*, (2) hubungan baik dengan toko buku besar (dalam dan luar negeri), *non-conventional outlet* serta komunitas yang memiliki kebutuhan buku-bukuspesifikdengan jumlah yang besar, (3) memiliki peta pasar yang akurat dan *up to date*, (4) kemampuan menerapkan ICT dalam penjualan *online*

maupun sebagai alat promosi, (5) jaringan pemasaran yang luas dan kuat, dan (6) sistem *inventory* dan distribusi buku yang efisien.

Firdaus Hakiki, (2016) pada skripsi yang berjudul “Perencanaan Strategis Sistem Informasi Perusahaan Manufaktur Menggunakan Analisis *Critical Success Factor* Pada PT. Kencana Jati Raya Kota Semarang”. PT. Kencana Jati Raya memerlukan perencanaan strategis sistem informasi yang merupakan salah satu kunci dalam pencapaian sasaran perusahaan, karena harus selaras dengan strategi bisnis yang dijalankan. Hasil dari penelitian adalah PT. Kencana Jati Raya mampu menghadapi persaingan bisnis dengan perencanaan strategis system informasi yang dibuat menggunakan metode-metode yang ada untuk mendapatkan rumusan strategi perusahaan, menentukan aktifitas dalam perusahaan dan mengetahui data/informasi proses bisnis perusahaan.