BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan berkembangnya arus informasi, meyebabkan perubahan dalam persaingan usaha. Perusahaan dihadapkan pada persaingan yang sangat kompetitif. Perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan lokal maupun namun juga pada persaingan global. Dalam menghadapi persaingan perusahaan dituntut untuk siap menghadapi persaingan.

Perubahan dalam persaingan memberi sinyal tetntang perlunya sebuah kebijakan. Kebijakan tersebut akan menghantarkan perusahaan masuk dalam dinamika persaingan industri. Perubahan tersebut akan meningkatkan determinasi perusahaan untuk siap dalam menghadapi persaingan. Kebijakan tersebut adalah strategi.

Strategi adalah salah satu kata kunci untuk menghadapi persaingan. Penyusunan strategi yang baik dan tepat sasaran akan menghantarkan perusahaan siap dalam menghadapi persaingan. Strategi harus terintegrasi satu sama lain, hingga diperlukan manajemen stratejik. Salah satu pemikiran sentral dalam manajemen stratejik adalah menekankan bahwa strategi perusahaan yang dirumuskan untuk mencapai kinerja perusahaan yang terbaik.

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut

dibutuhkan cara untuk mencapainyayang disebut strategi. Selanjutnya disusun plan (rencana), *policies* (kebijakan) hingga pencapaian dan program aksi. Dalam penerapannya, bisa saja unsur diatas mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi-asumsi yang dipakai dalam perencanaan, misalnya karena sumber daya yang didapat tidak sesuai harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan kita mengenal istilah perencanaan stratejik, dimana stratejik ini dapat membantu perusahaan untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam.

Langkah penting dalam proses perencanaan strategis adalah mengembangkan deskripsi yang jelas dan ringkas tentang organisasi atau komunitas harus seperti apa ketika berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya. Deskripsi ini harus menjadi visi keberhasilan organisasi. biasanya, visi keberhasilan ini lebih penting sebagai panduan untuk mengimplementasikan strategi dan bukan memformulasikannya. Bisnis ibarat kapal, memiliki tujuan (arah) penumpang (anggota). Menyatukan perilaku orang-orang yang beragam di sekitar tema sentral merupakan tantangan besar bagi manajemen puncak. Dalam konteks, visi dan misi muncul sebagai alat strategis. Nilai-nilai yang dianut dalam misi dan visi dapat bertindak kuat bagi orang yang mengidentifikasi emosional dan menuntut mereka untuk melakukan pekerjaannya dengan rasa memiliki yang tinggi. Kesesuaian nilai antara misi dan

organisasi dapat mengubah anggotanya menyelesaikan pekerjaan dengan makna yang besar dan hasil yang maksimal.

Dalam sebuah lembaga organisasi, visi merupakan sarana untuk :

a) Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok

b) Memperhatikan *frame work* hubungan antara organisasi dengan stekholders (Sumber daya manusia, konsumen, dan pihak lain yang terkait)

c) Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan

Tidak sedikit organisasi yang kehilangan jati diri, stagnan dan hancur di tengah jalan. Hal ini terjadi karena tidak memiliki ketegasan orientasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang hendak dicapai. oleh sebab itu, misi, strategi, dan visi merupakan sesuatu yang signifikan dalam sebuah organisasi.

Visi berfungsi sebagai mata, cara melihat dan menjadi paradigma manajemen organisasi, sumber motivasi dan strategi *(motivering and strategic vision)* kemudian diinterpretasi dalam sebuah kerangka aplikasi rill kinerja. Visi Misi dalam organisasi menjadi kerangka konsep yang mempertautkan berbagai kepentingan yang beragam. Visi Misi merupakan landasan pemersatu dan alat yang dapat menyamakan arah gerak organisasi sesuai ideologi, asas, dan tujuan yang akan dicapai sesuai plat form-nya. Visi Misi dalam organisasi juga merupakan dokumen serta panduan resmi yang wajib ditaati oleh segenap pelaku organisasi dan strategi merupakan pendukung pengimple

mentasiannya. organisasi yang ingin maju adalah organisasi yang siap dengan perencanaan strategik dan visi sukses kemajuan organisasinya.

Salah satu kunci keberhasilan dari perencanaan stratejik adalah pada pemilihan pasar dan penentuan bagaimana berkompetisi di tengah persaingan yang ada. Letak dari persaingan adalah diferensiasi produk dan jasa dalam pasar yang terpilih bagi para pesaing mereka. Mengacu pada ide porter mengenai keunggulan bersaing dapat dicapai melalui bermacam strategi salah satunya dengan strategi bisnis baik itu cost leadreship, differentiation, maupun focus.

Pada umumnya perusahaan hanya membuat strategi tradisional yang bertumpu pada finansial. Pengukuran strategi hanya pada sebatas informasi-informasi keungan yang disajikan berupa *Return On Investment* (ROI), *Return on Equity* (ROE), Profitabilitas dan lain-lain. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan system pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup

keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihakpihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (Balanced). Scorecard adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan konsep Balance Scorecard sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan.

Berkembangnya arus informasi IT juga menyebabkan perkembangan pada *Balance Scorecard*. Pemanfaatan teknologi informasi di perusahaan-perusahaan sudah banyak dilakukan. Namun demikian penggunaannya masih sebatas pada tingkat operasional dan belum mendukung sepenuhnya pada proses bisnis yang berjalan. Dibutuhkan suatu manajemen strategi penyelarasan antara perencanaan strategis bisnis dengan sistem dan teknologi informasi. Oleh karena itu saat ini

berkembang penggunaan IT *Balance Scorecard* untuk mendukung kinerja perusahaan.

IT BSC adalah sebuah metodologi manajemen kinerja penerapan TI yang dikembangkan dari metodologi *Balanced Scorecard*. IT BSC dapat menjabarkan dan memproyeksikan memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi penerapan TI perusahaan ke dalam segi operasional.

Tidak hanya itu berkembang arus Informasi menyebabkan banyak perusahaan-perusahaan IT tumbuh. Tapi sayang pada perjalanannya banyak perusahaan IT tersebut gulung tikar. Sepanjang tahun 2000 dalam catatan webmergers.com sebanyak 210 perusahaan It di dunia bubar. Lebih rinci lagi disebutkan selama Desember 2000 sedikitnya 40 perusahaan Internet gulung tikar. Padahal mereka telah menelan dana sekitar US$1,5 miliar dari modal ventura, investor pemerintah maupun swasta. Seperempat perusahaan yang berhenti beroperasi selama Desember 2000 tengah berupaya menjual aset mereka, atau sekalian menyatakan pailit. Pada Desember lalu juga terjadi penutupan prematur atas perusahaan Internet karena dana mereka belum sepenuhnya habis. Misalnya, BizBuyer.com, sebuah perusahaan e-commerce bisnis kecil, danDeskTop.com, sebuah provider layanan kolaborasi bisnis. Kedua perusahaan dunia maya tersebut ditutup sebelum dana mereka ludes. Lebih rinci disebutkan sekitar 75% (sebanyak 157) perusahaan yang ditutup pada tahun 2000 memilih B2C (business to commercial) , 21% B2B (business to business) dan sisanya perpaduan keduanya. Tentu saja akibat keambrukan perusahaan-perusahaan dotcom itu menyebabkan

12.00015.000 orang kehilangan pekerjaan (shi/jao/mgm/rab dalam tech.groups.yahoo.com).

Tidak hanya perusahaan IT kecil saja yang bangkrut perusahaan perusahaan IT besar pun rawan akan kebangkrutan. Perusahaan chip memori asal jerman Qimonda bangkrut pada januari 2009 dan Promos Technologies mengajukan kebangkrutan karena gagal membayar obligasi. Henry Lu, Vice President of Products, MSI juga pernah memprediksikan bahwa satu dari empat produsen motherboard terbesar akan rontok dalam 3 tahun kedepan ke depan (Muhammad firman dalam viva.com).

Menurut Budi rahardjo, wakil kepala PPAU Mikro Elektronika ITB banyaknya perusahaan dotcom luar negeri yang rontok, bukanlah kematian total. Itu merupakan asumsi yang kurang benar. Hal itu bisa terlihat dari masih diminatinya saham dotcom meski nilainya anjlok. Banyak bisnis yang riil dan banyak pula yang memang memanfaatkan situasi serta bersifat latah. Mereka inilah yang akan hancur. Perusahaan dotcom yang eksis sekarang ini adalah perusahaan yang bisnisnya benar-benar riil. Hal serupa ditegaskan Fairy Suryana. Menurut dia, di Indonesia banyak perusahaan dotcom yang dibangun secara tergesa-gesa. Mereka dinilainya tak mau sabar dan ingin cepat memetik buah. Dia menambahkan revenue yang bagus, dalam hal ini merupakan masalah yang lain. Tapi agar tetap bisa bertahan, bisnis ini perlu dikelola dengan baik karena kondisi yang berubah dan berevolusi terus. Intinya, mereka yang tekun akan punya peluang lebih berhasil (shi/jao/mgm/rab dalam tech.groups.yahoo.com).

PT. Valuestream Internasional dan PT. Dyviacom Intrabumi Tbk adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang IT. PT. Dyviacom Intrabumi Tbk merupakan perusahaan IT indonesia yang pertama kali masuk bursa saham. Secara umum perusahaan ini memiliki Strategi yang jelas hal ini terlihat dari penetapan visi dan misi perusahaan. PT. Dyviacom Intrabumi Tbk memiliki visi "Menjadi Pemimpin Dalam Usaha Penyedia Bisinis Teknologi Informasi" sedangkan Misinya adalah " Membangun Cara Hidup Yang Lebih Baik Melalui Teknologi Informasi" dan memiliki nilai utama yaitu Fokus pada pelanggan, Inovasi, Kerjasama, Kesempurnaan dan Integritas. Namun penetapan strategi yang jelas tidak selalu berdampak pada peningkatan pendapatan.

Tabel 1.1
Pendapatan Perusahaan PT. Dyviacom Intrabumi, Tbk

Tahun	Pendapatan
2008	15.995.000.000
2009	16.034.000.000
2010	16.425.000.000
2011	18.372.000.000
2012	13.928.000.000

(sumber : Annual Report 2008-2012)

Berbeda hal dengan PT. Valuestream Internasional, meski terbilang baru perusahaan ini cukup berkembang dengan pesat. pada tahun 2012 perusahaan ini mendirikan sub bisnis yaitu perusahaan makanan "kanaya", koperasi syariah "amanah", portal jual beli "jualbersama.com". Pendapatan perusahaan pun terus

meningkat setiap tahun. Peningkatan pendapatan PT. Valuestream Internasional karena harga jasa yang cukup murah di banding perusahaan lain yang sejenis. Selain itu juga karena kerjasama dengan beberpa bank yang memiliki jumlah nasabah yang banyak dan fee loket-loket dibawah jaringan PT. Valuestream Internasional yang cukup besar.

Tabel 1.2
Pendapatan Perusahaan PT. Valuestream Internasional

Tahun	Total Pelanggan
2008	1.200.000
2009	1.700.000
2010	2.500.000
2011	3.000.000
2012	7.000.000
Maret 2013	8.800.000
April 2013	8.500.000
Mei 2013	8.300.000
Juni 2013	7.500.000

(sumber : internal)

Namun Pada bulan april terjadi penurunan transaksi, penurunan transaksi disebabkan oleh faktor eksternal. Hasil observasi dan wawancara penulis dengan manager marketing dan direktur operasional penurunan transaksi pada tahun 2013 karena adanya perubahan kebijakan oleh PLN. PLN menetapkan kebijakan 1 (satu) bank, 1 (satu) aplikasi switching. Pada kebijakan sebelumnya PLN

membolehkan bank menggunakan beberapa aplikasi switching. Sebelumnya PT. VSI bekerja sama dengan beberapa bank yaitu : BNI, BNI Syariah, Bukopin, BSB (Bank Bukopin Syariah), BRI Syariah, BJB Syariah, Bank Danamon Syariah. Dengan kebijakan tersebut hanya tinggal beberapa bank yang bekerjasama dengan PT. VSI yaitu BNI Syariah, BRI Syariah, BSB (Bank Bukopin Syariah), BJB Syariah dan Bank Danamon Syariah. Dengan kebijakan tersebut market share selama 3 bulan terakhir terus mengalami penurunan, karena pelanggan dari bank-bank yang tidak kembali bekerja sama beralih ke switching lain. Terutama Bank BNI dan Bank Bukopin yang selama ini cukup banyak menyumbang pelanggan yang menggunakan jasa switching PT. VSI

Peralihan bank tersebut juga karena fitur-fitur dari aplikasi PT. VSI yang tidak selengkap switching perusahaan lain. Fitur-fitur pendukung seperti pelayanan pembayaran PDAM untuk kota bandung belum ada, pelayanan pembayaran tiket pesawat maupun kereta, perusahaan leasing yang ternama juga belum ada. Sedangkan di aplikasi lain terdapat beberapa fitur tersebut. Pelanggan yang ingin membayar biasanya ingin mendapat hal yang praktis dan lengkap dalam satu aplikasi terdapat beberapa macam pembayaran sehingga dapat menghemat waktu dari pelanggan. Di lain pihak untuk menambah fitur-fitur pendukung PT. VSI harus melakukan kerja sama *business to business* (B2B) yang melibatkan bank-bank yang bekerja sama dengan PT. VSI. *Biller* fitur-fitur pendukung biasanya menginginkan bank yang memiliki daya jangkau luas ke setiap konsumen dan setiap *biller* sudah memiliki bank rekanan. Selain itu persyaratan yang diajukan oleh perusahaan *biller* cukup memberatkan PT. VSI

terutama dalam penentuan admin. Sehingga PT. VSI sulit untuk menambahkan *biller* untuk fitur pendukung. Oleh karena itu bank lebih cenderung untuk menggunakan aplikasi switching lain yang sudah melengkapi beberapa fitur yang tidak dimiliki oleh PT. VSI

Oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti hal tersebut. Oleh karena itu pada penelitian ini penulis mengajukan judul **"Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Perusahaan ".**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Visi dan Misi perusahaan adalah pedoman untuk strategi bisnis dan strategi teknologi informasi perusahaan. Penetapan visi dan misi akan membawa pada arah kinerja perusahaan yang lebih baik.Selain itu pengukuran kinerja yang menyuluruh dalam hal ini bukan hanya pengukuran kinerja yang bersifat finansial saja tapi juga non finansial akan berdampak pada keberhasilan mencapai tujuan perusahaan yaitu profit.

PT. Valuestream Internasional adalah salah satu perusahaan IT yang berkembang cukup pesat. Namun pertumbuhan tersebut tidak dibarengi dengan penetapan visi dan misi perusahaan yang jelas. Sehingga Hal ini berdampak pada tidak jelasnya strategi bisnis dan strategi teknologi informasi. Pengukuran kinerja pun masih menggunakan konsep tradisional yang menekankan pada sisi finansial saja. PT. Valuestream Internasional belum memiliki pengukuran kinerja untuk sisi non finansial. Tetapi hal itu tidak berdampak pada melemahnya kinerja, malah

sebaliknya meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini terlihat dari meningkatnya pendapatan perusahaan setiap tahunnya.

Penurunan transaksi PT. PT. Valuestream Internasional selama 3 bulan terakhir karena penerapan kebijakan dari PT. PLN dan kurangnya fitur-fitur pembayaran pada PT. Valuestream Internasional sehingga menyebabkan bank-bank yang sebelumnya bekerjasama dengan PT. Valuestream Internasional akhirnya beralih ke switching lain.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, untuk memberikan arah dan memperjelas tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini maka penulis memberikan pembahasan yang meliputi:

1. Bagaimana tanggapan responden mengenai variabel strategi bisnis, strategi teknologi informasi dan kinerja perusahaan pada PT. Valuestream Internasional
2. Seberapa besar pengaruh strategi bisnis, strategi teknologi informasi secara parsial terhadap kinerja perusahaan secara parsial pada PT. Valuestream Internasional.
3. Seberapa besar pengaruh strategi bisnis dan strategi teknologi secara simultan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Valuestream Internasional signifikan.

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui lebih dalam mengenai gambaran kinerja perusahaan pada PT. Valuestream Internasional . Penelitian ini juga dimaksudkan untuk mengumpulkan data serta laporan keuangan PT. Valuestream Internasional . untuk mengetahui strategi bisnis dan strategi teknologi serta untuk mengetahui seberapa besar pengaruh strategi bisnis dan strategi teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan PT. Valuestream Internasional .

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel strategi bisnis, strategi teknologi informasi dan kinerja perusahaan pada PT. Valuestream Internasional.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh strategi bisnis dan strategi teknologi informasi secara parsial terhadap kinerja perusahaan pada PT. Valuestream Internasional.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh strategi bisnis dan strategi teknologi informasi secara simultan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Valuestream Internasional.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

a. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan landasan bagi penulis untuk memberikan sumbangan saran dan masukan di dalam melaksanakan usaha dan manajemen dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

b. Bagi Pihak terkait

Sebagai sumber informasi yang dapat bermanfaat dan mengetahui tentang pengaruh strategi bisnis dan strategi teknologi terhadap kinerja perusahaan pada PT. Valuestream Internasional .

1.4.2 Kegunaan Akademis

Menambah pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, terutama pengaruh strategi bisnis dan strategi teknologi terhadap kinerja perusahaan pada PT. Valuestream Internasional yang diperoleh dengan kenyataan di dunia usaha dan dapat memberikan masukan dan bahan referensi maupun bahan pertimbangan bagi mereka yang mengadakan penelitian lebih lanjut khususnya mengenai pengaruh strategi bisnis dan strategi teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan serta berguna bagi pengembangan ilmu dalam bidang ekonomi serta menambah wawasan keilmuan di bidang manajemen terutama tentang strategi bisnis dan strategi teknologi terhadap kinerja perusahaan.

1.5 Pembatasan Masalah

Agar pelaksanaan tesis ini tercapai secara efektif , maka perlu ada pembatasan masalah sebagai berikut :

a. Metoda yang digunakan dalam mememetakan strategi bisnis menggunakan metoda Analisis Porter dan startegi teknologi informasi IT *Balanced Scorecard.*
b. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan konsep *Balanced Scorecard.*

1.6 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini mencakup mengenai Latar belakang masalah, Rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi mengenai tinjauan pustaka, studi literatur dan referensi-referensi yang berkaitan dengan permasalahan yang akan di kaji pada tesis ini.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini menerangkan metode-metode yang digunakan untuk memecahkan permasalahan – permasalahan yang ada yang telah ditentukan.

Bab IV Pembahasan Masalah

Dalam bab ini akan dibahas mengenai pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, pengaruh strategi teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan dan pengaruh strategi bisnis dan strategi teknogi informasi secara simultan terhadap kinerja perusahaan

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi simpulan-simpulan yang diperoleh dari proses analisis serta saran-saran yang diharapkan