BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Bisnis

Ada banyak pendapat mengenai strategi baik dari para ahli, peneliti maupun praktisi. Strategi secara sederhana dapat diartikan sebagai alat mencapai tujuan. Strategi juga dipandang sebagai arah atau pandangan yang akan dilaksanakan dan pola kerja yang akan diterapkan oleh suatu perusahaan.

> **Menurut Porter strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing (1990: 6)**
>
> **Menurut Chandler (2000 : 3) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.**

Strategi adalah penentu alat keberhasilan perusahaan, namun pembuatan keputusan tentang strategi bukanlah hal mudah karena perlu memperhatikan beberapa kondisi lingkungan yang melatarbelakangi. kinerja sebuah strategi tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana implementasi strategi dilakukan secara terus menerus, tetapi juga ditentukan oleh seberapa baik proses yang menyertai pengembangan strategi tersebut.

Menurut Porter ada dua jenis dasar competitive advantage yang bisa dimiliki oleh perusahaan yaitu low cost dan differentiation. Atas dasar itu ada tiga strategi generik untuk bisa mencapai hasil yang lebih baik dari rata-rata di dalam suatu industri. Ketiga strategi generik itu terdiri dari: *cost leadership*,

differentiation dan focus. Ditambah dengan dua variasi dari strategi focus yaitu: *cost focus dan differentiation focus*.

2.1.1 *Distinctive Competence*

Distinctive Competence, yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *distinctive competence.* *Distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wensley (Rangkuti, 2000, 5) identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi:

- Keahlian tenaga kerja
- Kemampuan sumber daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibanding pesaing. Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan. Semua itu merupakan keunggulan-keunggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing

2.1.2 *Competitive Advantage*

Dengan kemajuan teknologi yang tidak dapat dibendung maka suatu produk perusahaan akan tambah berkembang sampai pada suatu titik, dimana produk tersebut nantinya akan sulit dibedakan antara satu dengan lainnya. Agar menang dalam suatu persaingan, maka dalam memasarkan produk saat ini produsen tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk saja, tetapi juga tergantung pada strategi yang umumnya digunakan perusahaan yaitu orientasi pasar dan inovasi serta orientasi kewirausahaan.

Competitive Advantage, adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. K eunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang diiniliki perusahaan. Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (1990 : 6) menjelaskan bahwa

> **"keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendoininasi baik dipasar maupun pasar baru".**

Hal ini didukung oleh pendapat Styagraha (1994) menyatakan bahwa :

> **"keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan".**

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, ada tiga strategi

yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu:

1. *Cost leadership*, perusahaan dapat lebih memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, dan sebagainya.
2. Diferensiasi, perusahaan dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya.
3. Fokus, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

2.2 Strategi Teknologi Informasi

2.2.1 Pengertian Strategi Teknologi informasi

Teknologi informasi merupakan suatu konsep utama yang berhubungan dengan teknologi yang nantinya akan mendukung suatu sistem. teknologi informasi meliputi konsep-konsep utama, pengembangan dan berbagai isu manajemen teknologi informasi yaitu hardware, software, jaringan, manajemen data dan banyak teknologi berbasis internet.

Pengertian strategi teknologi informasi menurut Ward dan Peppard (2002:3),

> **"Teknologi informasi menunjuk pada spesifikasi mengenai teknologi, khususnya hardware, software dan jaringan telekomunikasi yang memfasilitasi dan mendukung proses pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, penyebaran dan pertukaran informasi."**

Sedangkan menurut O'Brien (2005:9),

> **"Teknologi informasi meliputi konsep-konsep utama, pengembangan dan berbagai isu manajemen teknologi informasi yaitu hardware, software, jaringan, manajemen data dan banyak teknologi berbasis internet."**

Sedangkan Menurut Laudon (2004: 91),

> **"Strategi sistem informasi adalah sistem komputer pada setiap level yang ada pada organisasi yang mengubah tujuan, operasi, produk, pelayanan, atau hubungan antar lingkungan untuk membantu organisasi mengumpulkan keuntungan yang kompetitif."**

Sedangkan menurut Turban (2005:15),

> **"Strategi sistem informasi adalah sistem yang membantu sebuah organisasi untuk mendapatkan keuntungan kompetitif melalui kontribusinya terhadap strategi tujuan dari organisasi dan atau kemampuan untuk meningkatkan performance dan produktifitas secara signifikan."**

Menurut Ward dan Peppard (2002:44),

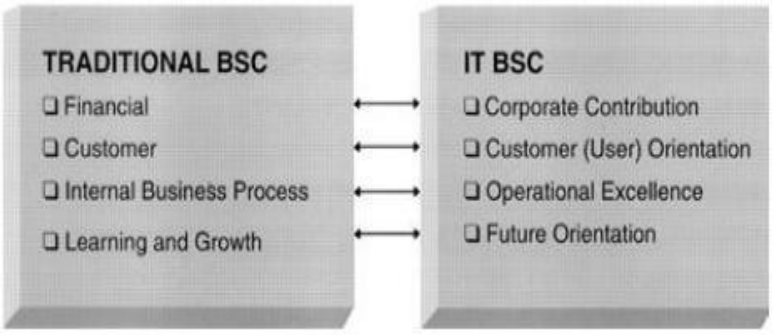
> **"Strategi teknologi informasi adalah strategi yang berfokus pada penetapan visi tentang bagaimana teknologi dapat mendukung dalam memenuhi kebutuhan informasi dan sistem dari sebuah informasi."**

Dari pengertian-pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan strategi sistem dan teknologi informasi merupakan analisis yang digunakan untuk merumuskan tujuan dan sasaran perusahan serta menentukan strategi yang memanfaatkan keunggulan sistem informasi dengan dukungan

teknologi informasi dalam menunjang strategi bisnis dan memberikan perusahaan suatu keunggulan jangka panjang dalam bersaing dengan perusahaan lain.

2.2.2 IT *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard bisa diaplikasikan ke dalam fungsi TI dan prosesnya. Van Grembergen dan Van Bruggen telah mengembangkan IT *Balanced Scorecard* lebih lanjut pada tahun 1997, danVan Grembergen dan Timmerman pada tahun 1998 (Grembergen, 2000).



Gambar 2.1
Perubahan Tradisional BSC ke IT BSC

1. *User Orientation Perspective* , menjelaskan tentang evaluasi pengguna teknologi informasi dan bagaimana pengguna memandang departemen TI. Menurut Grembergen , perspektif orientasi pengguna memiliki tiga fokus yang harus diperhatikan, yaitu : menjadi penyedia aplikasi, kerjasama dengan pengguna, kepuasan pengguna
2. *Operational Excellent perspective*, menjelaskan proses pemakaian teknologi informasi untuk mengembangan dan menyampaikan aplikasi, seberapa efektif dan efisien proses teknologi. Perspektif ini berfokus

mengetahui seberapa efektif dan efisien proses TI. Perspektif ini berfokus pada pengukuran dan peningkatan dua proses dasar divisi TI yaitu proses pengembangan aplikasi TI baru dan operasi komputer.

3. *Future Orientation Perspective*, menjelaskan sumber daya manusia dan teknologi yang dibutuh TI untuk menyampaikan layanannya, serta seberapa baik posisi TI di kebuthan mendatang. Perspektif orientasi masa depan mengevaluasi kinerja TI dari sudut pandang oragnisasi TI itu sendiri: proses kepemilikan, praktisi, dan dukungan dari profesional. Perspektif orientasi masa depan meyediakan jawaban bagi para stakeholder mengenai kesipan TI dalam menghadapi tantangan di masa depan.

   Menurut Grembergen, pengukuran perspektif orientasi masa depan berkaitan dengan penyiapan staf-staf TI untuk menghadapi tantangan masa depan, meyiapkan sejumlah aplikasi unutk masa depan dan melakukan usaha penelitian terhadap perkembangan teknologi informasi.

4. *Business Contribution Perspective*, menjelaskan tentang perolehan nilai bisnis dari investasi teknologi informasi. Perspektif ini mengevaluasi kinerja TI dari sudut pandang manajer eksekutif, dewan direksi, dan para pemegang saham dan meyediakan jawaban atas pertanyaan kunci dari pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan (stakeholder) mengenai nilai TI.

   Pengukuran pada perspectif ini mencakup dua hal yaitu evaluasi financial jangka pendek dan jangka panjang terhadap proyek dan fungsi TI.

Evaluasi financial jangka pendek meliputi pengendalian biaya TI dan penjualan produk TI, sedangkan untuk jangka panjang meliputi pengukuran nilai bisnis proyek TI baru dan nilai bisnis fungsi TI. Keuntungan TI dapat diukur dengan menggunakan ukuran financial yang sederhana seperti ROI atau *payback period*. ROI adalah rasio perbandingan.

2.3 Kinerja Perusahaan

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah wujud dari keberhasilan tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran stratejik 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 organisaasi. 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), mendefinsikan 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

2.3.1.1 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:

a. Sistem *assessment,* adalah evaluasi yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi suatu sistem.
b. Program *planning*, adalah evaluasi yang membantu penilaian aktivitas- aktivitas dalam program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhannya.
c. Program *implementation,* adalah evaluasi yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang direncanakan.
d. Program *improvement,* adalah evaluasi yang memberikan

informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja, bagaimana mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dapat mengganggu pelaksanaan kegiatan.

e. Program *ceritification*, 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:

1. 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

2. 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:

Residual Income = Laba operasi – (Persentase tingkat kembalian minimum x rata-rata aktiva operasi)

3. 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)".

2.3.1.2 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 tindaka 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 berkambangnya manajemen aktivitas".**

2.3.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

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

2.3.2 *Balanced Scorecard*

2.3.2.1 Konsep, Sejarah, dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang diketahui oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang : "Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan" studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

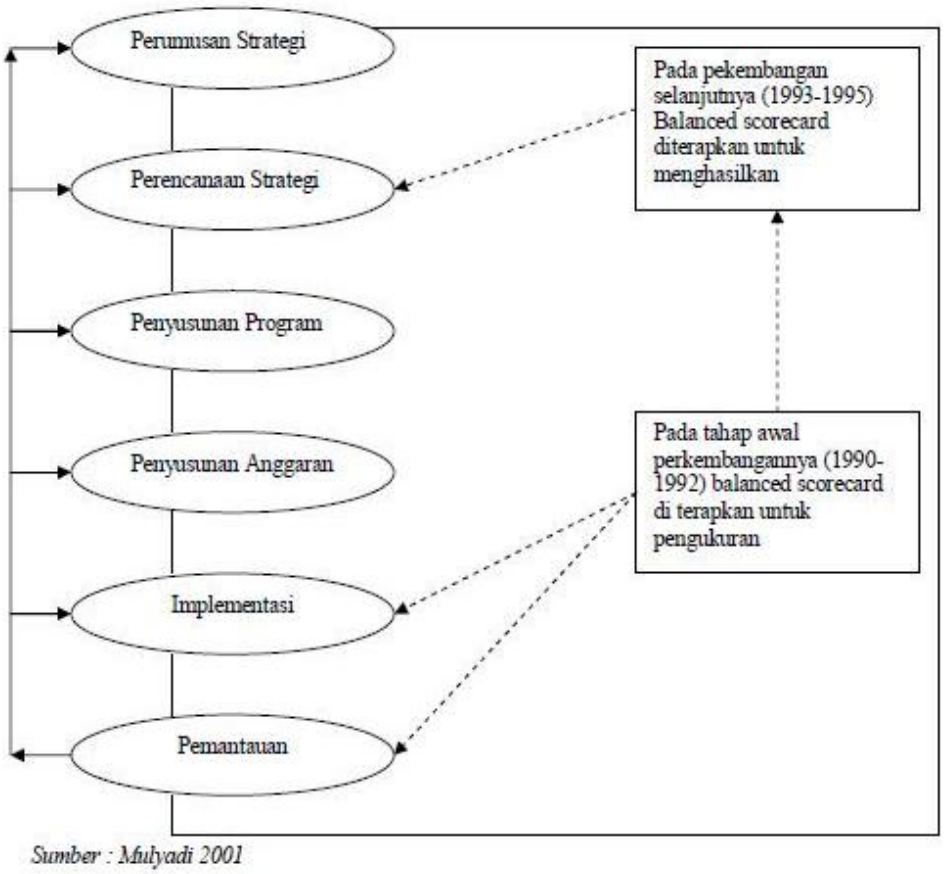
Balanced Scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul :*Balanced Scorecard*-Measures That Drive Performance". Dalam Harvard Business Review (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa

yang akan datang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (scorecard) dan (2) berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Pada awal implementasi *Balanced Scorecard* perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambah ukuran kinerja non keuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (the realdriver) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya mengapa *Balanced Scorecard* disebut "*Measure That Driver Performance*".

Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan

pendekatan *Balanced Scorecard* dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.



Gambar 2.2
Perkembangan *Balanced Scorecard*

Pada tahap perkembangannya, *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Pada tahap perumusan strategi *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan macro dan lingkungan industri

kedalam perspektif yang lebih luas : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran strategi perusahaan.

2.3.2.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1960-an Garrison (2000: 112), Perancis mengembangkan suatu konsep yang sama dengan balance scorecard yang dinamai "Tableau de Bord" atau "Dashboard". Di Eropa khusunsya di Perancis, manager telah menggunakan pendekatan pengukuran kinerja, tableau de Bord, yang sangat mirip dengan *Balanced Scorecard*. Tableau de Bord mengidentifikasikan pemicu keberhasilan perusahaan dalam 4 bidang : logistic, pemanufacturan, personalia dan administrasi.

Balaced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di Harvard Business Revue Edisi Januari – Februari 1992 yang merupakan salah satu alat manajemen strategi yang terdiri dari satu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran non keuangan. *Balanced Scorecard* cocok satu sama lain *activity based responsibility accounting*, karena *Balanced Scorecard* memfokuskan pada proses dan memerlukan penggunaan informasi berbasis aktfifitas untuk menerapakan banyak tujuan dan tolak ukurnya.

Balanced Scorecard merupakan suatu system management strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif

yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tolak ukur kerja kinerja keuangan dan non keuangan kedua-duanya adalah penting, kadang-kadang akuntan dan manager memfokuskan terlalu banyak kepada tolak ukur keuangan seperti laba dan variant biaya, karena angka-angka tersebut telah tersedia dari sistem akuntansi. Namun manager juga dapat memperbaiki pengendalian operasional dengan mempertimbangkan tolak kerja kinerja non keuangan.Tolak ukur demikian dapat lebih tepat waktu dan lebih dekat pengaruhnya terhadap karyawan pada tingkat organisasi yang lebih rendah, dimana produk atau jasa dibuat atau diberikan.

Untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja perusahaan dalam penciptaan nilai di masa depan dalam era informasi. Oleh karena itu diperlukan pengukuran yang dapat menilai factor-faktor non financial yang dimiliki oleh perusahaan. *Balanced Scorecard* melengkapi pengukuran financial dari kinerja masa lalu dengan pengukuran penggerak kinerja masa depan. Pengukuran menjadi suatu hal vital sebelum melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu objek, dalam *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Objek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi atau individu.

Menurut Munawir (2002: 437) pengertian *Balanced Scorecard* adalah :

> **“Suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang”.**

Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (cause and effect), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (lead indication).

> Menurut Umar (2002: 370) megemukakan definisi *Balanced Scorecard* adalah:
>
> **"Penekanan pendekatan pada perbaikan yang berkesinambungan (continuous improvement), bukan hanya sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit, seperti laba sekian miliar rupiah. Perbaikan yang berkesinambungan ini penting agar organisasi dapat bersaing."**
>
> Menurut Mulyadi (2001: 5) bahwa *Balanced Scorecard*:
>
> **"seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis / intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan."**
>
> Selanjutnya *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000: 117) adalah :
>
> **"ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (learning and growth perspective), perspektif proses internal / bisnis (customer perspective), dan perspektif keuangan (financial perspective). "**

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategik yang menerjemahkan misi dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran dikembangkan untuk empat perspektif yaitu: perspektif keuangan,

perspektif konsumen, perspektif proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dan ukuran untuk keempat perspektif tersebut dihubungkan dengan serentetan hipotesis sebab dan akibat sehingga menghasilkan *testable strategy* dan memberikan *feedback* bagi para manajer.

2.3.2.3 Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2005 : 7), mengemukakan bahwa bangunan *Balanced Scorecard* dimulai dari visi perusahaan. Kemudian visi ini diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan tujuan-tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Atas dasar tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan fakor-faktor keberhasilan kritikal agar visi perusahaan bisa diwujudkan. Setelah penetapan fakor-faktor keberhasilan kritikal ini, kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi perusahaan.

Terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapai tujuan tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan.

2.3.2.4 Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

2.3.2.5 Komponen-Komponen dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran *Balanced Scorecard* perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan. Adapun berikut ini akan dijelaskan mengenai komponen-komponen penting dalam *Balanced Scorecard.*

1. Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth, sustain, dan harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton (2000: 136) yaitu :

a. Tahap Pertumbuhan (*growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

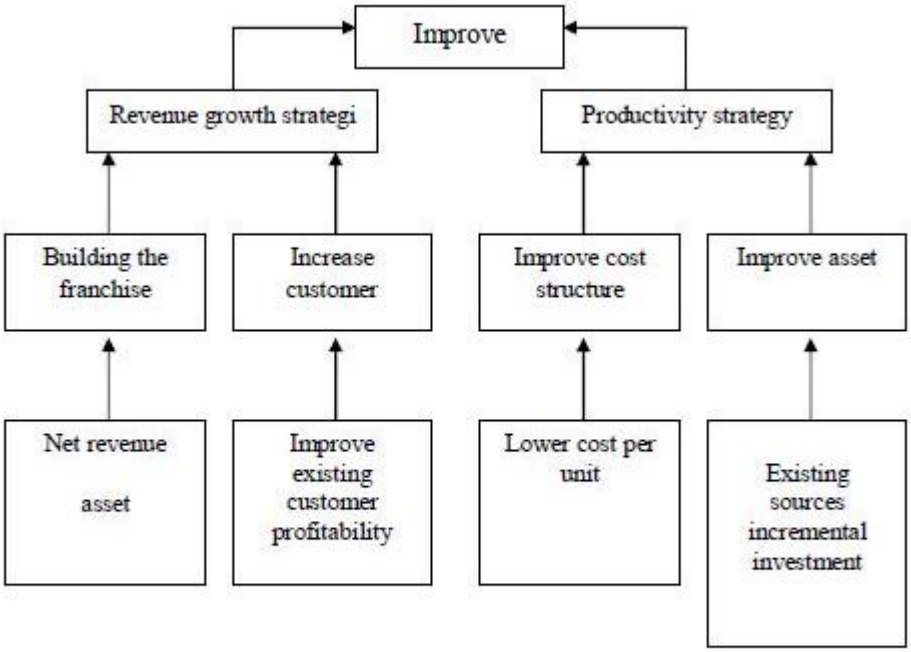
b. Tahap Bertahan (*sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkan pengembalian terbaik. Dalam tahap

ini, peusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

c. Tahap Panen (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, Balanced Scorecard, 2000.

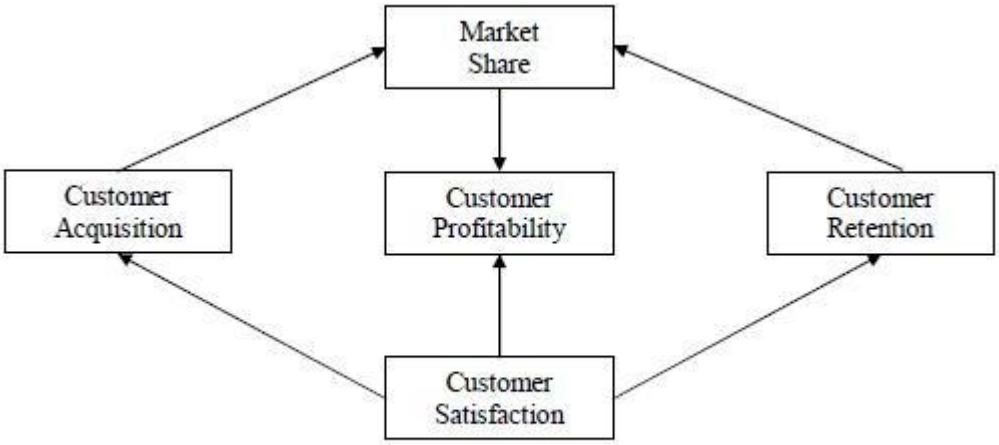
Gambar 2.3
Penerapan Strategi Kinerja Keuangan Dalam Perusahaan

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masingmasing. Perspekitf ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran ginerik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Core Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan & Norton, 2000: 150) :

1. Kelompok yang pertama *Core Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini :
   a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
   b. *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
   c. *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
   d. *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
   e. *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.



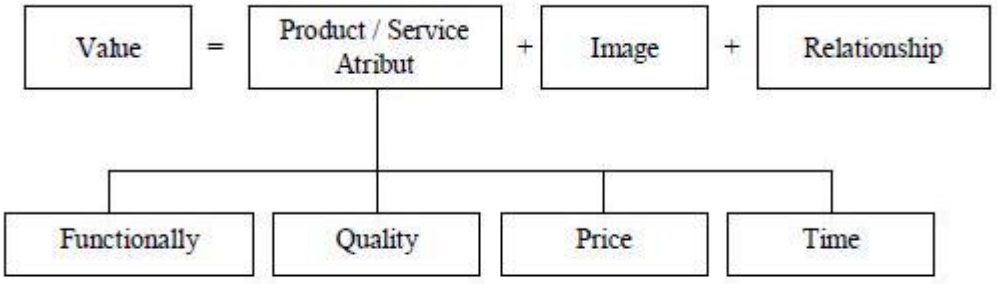
Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, Balanced Scorecard, 2000.

Gambar 2.4
Core Measurement Group

2. Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan performance's driver (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:
    a. *Product or Services Atributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
    b. *Customer Relationship*, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan

dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.

c. *Image and Reputation*, menggambarkan factor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Ketiga kategori yang mencakupdalam *Customer Value Proposition* dapat dilihat dengan jelas dalam model berikut ini :



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, Balanced Scorecard, 2000.

Gambar 2.5
Costumer Value Proposition

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bsinis internal yang terdapat di dalam perusahaan.

Menurut Kaplan & Norton (2000: 169), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

a. Inovasi (*Innovation*) Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.
b. Operasi (*Operations*) Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.
c. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*) Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, Balanced Scorecard, 2000.

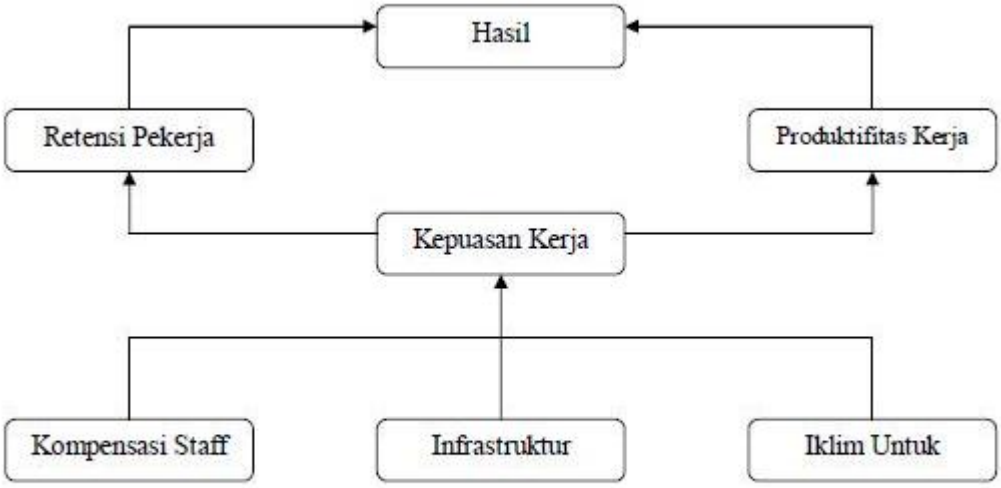
Gambar 2.6
Perspektif Proses Bisnis Internal

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people, system,* dan *organizational procedures*. Perspektif financial, pelanggan dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari orang (*people),* sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. *Balanced*

Scorecard menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga fakor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 2000: 174), yaitu :

a. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*) Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terusmenerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasila perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.
b. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*) Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.
c. Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*) Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, Balanced Scorecard, 2000.

Gambar 2.7
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

2.3.2.6 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Pengertian keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan starategik menurut Mulyadi (2001: 18) adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, dan (4) terukur. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer yang memanfaatkan secara teknologi informasi dalam bisnis. Teknologi informasi tidak menentukan apa yang harus dikerjakan pekerja, tetapi teknologi ini menyediakan kebebasan dan kemudahan bagi pemakainya untuk mewujudkan kreativitas

mereka. Dalam zaman teknologi informasi ukuran kinerja harus tidak lagi ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel, tetapi diarahkan untuk pemotivasian personel. Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Di samping itu, sifat *Balanced Scorecard* yang memperluas perspektif yang dicakup (komprehensif) mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (koheren) menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan pencapaian sasaran strategi karena sifatnya yang dapat diukur (terukur) menjadikan *Balanced Scorecard* suatu alat ukur kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam memantau seluruh komponennya.

2.4 Hubungan antar variabel

2.4.1 Hubungan Strategi Bisnis dan Kinerja

Strategi adalah penentu alat keberhasilan perusahaan, strategi menciptakan keunggulan bersaing yang mendayagunakan seluruh kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang diiniliki perusahaan.

Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (1990) menjelaskan bahwa

> **“keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendoininasi baik dipasar maupun pasar baru”.**

2.4.2 Hubungan Strategi Teknologi Informasi dan Kinerja

Menurut Abdisalam Issa-Salwe, Munir Ahmed, Khalid Aloufi and Muhammad Kabir (2010),

> **“Keselarasan antara Perencanaan SI/TI dengan Perencanaan Bisnis adalah merupakan sesuatu yang penting untuk meningkatkan kinerja bisnis. Penyelarasan Sistem Informasi Strategi adalah sebuah cara yang effektif untuk mengembangkan dan memelihara sistem SI/TI yang mendukung kegiatan operasional bisnis.”**

2.4.3 Hubungan Strategi Bisnis, Strategi Teknologi dan Kinerja

Hasil penelitian Harsono (Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi Terhadap Kinerja Lembaga Pendidikan : Studi Kasus Perguruan Islam Al-Izhar Pondok Labu. *Jurnal Telematika Mkom. Vol 2 No.1*. Maret 2010) mengatakan bahwa Strategi Bisnis mempengaruhi perumusan strategi teknologi. Strategi bisnis dan strategi teknologi bersama-sama mempengaruhi kinerja bisnis.

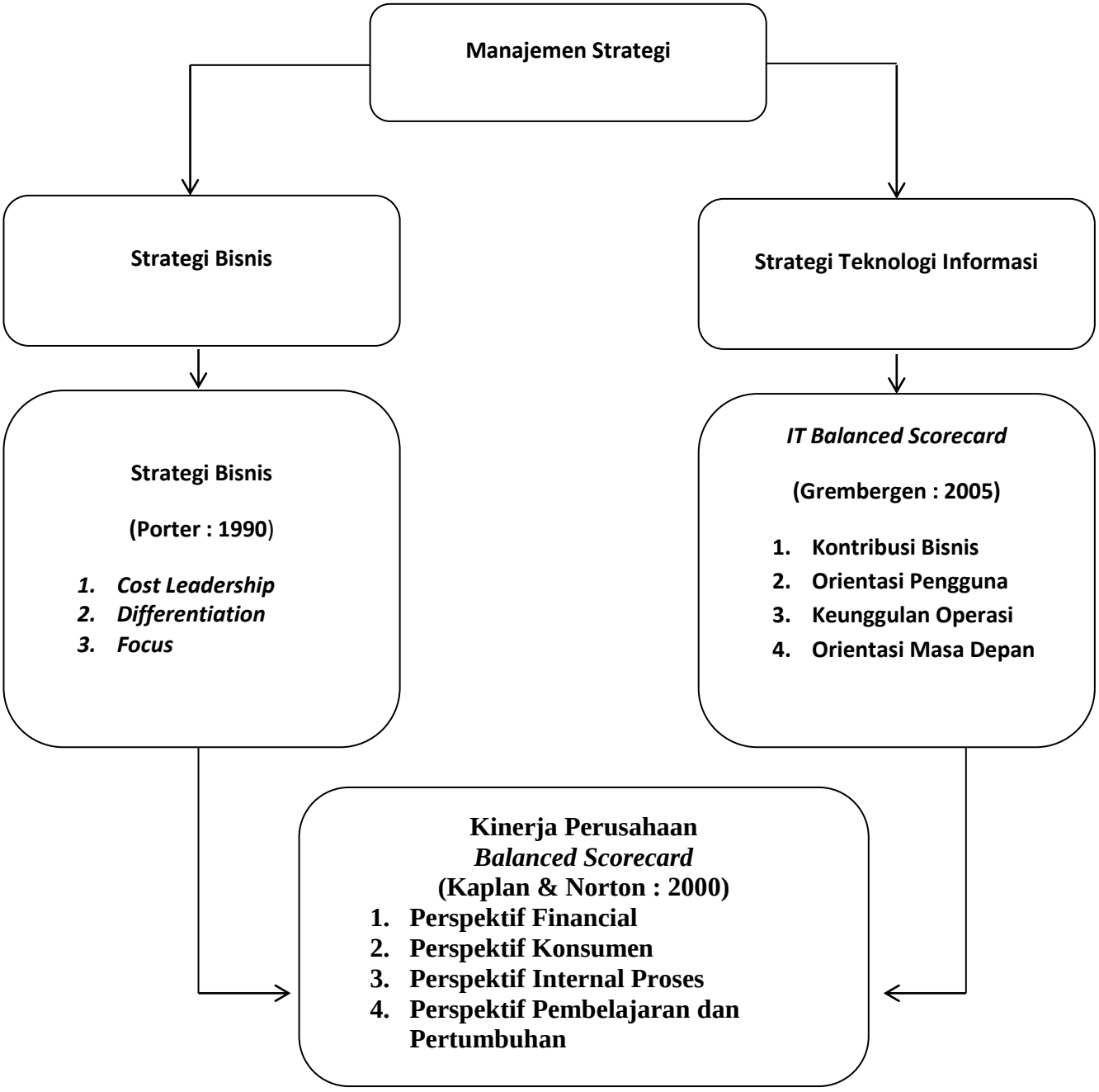
2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah daftar penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian strategi bisnis, strategi teknologi dan kinerja perusahaan :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

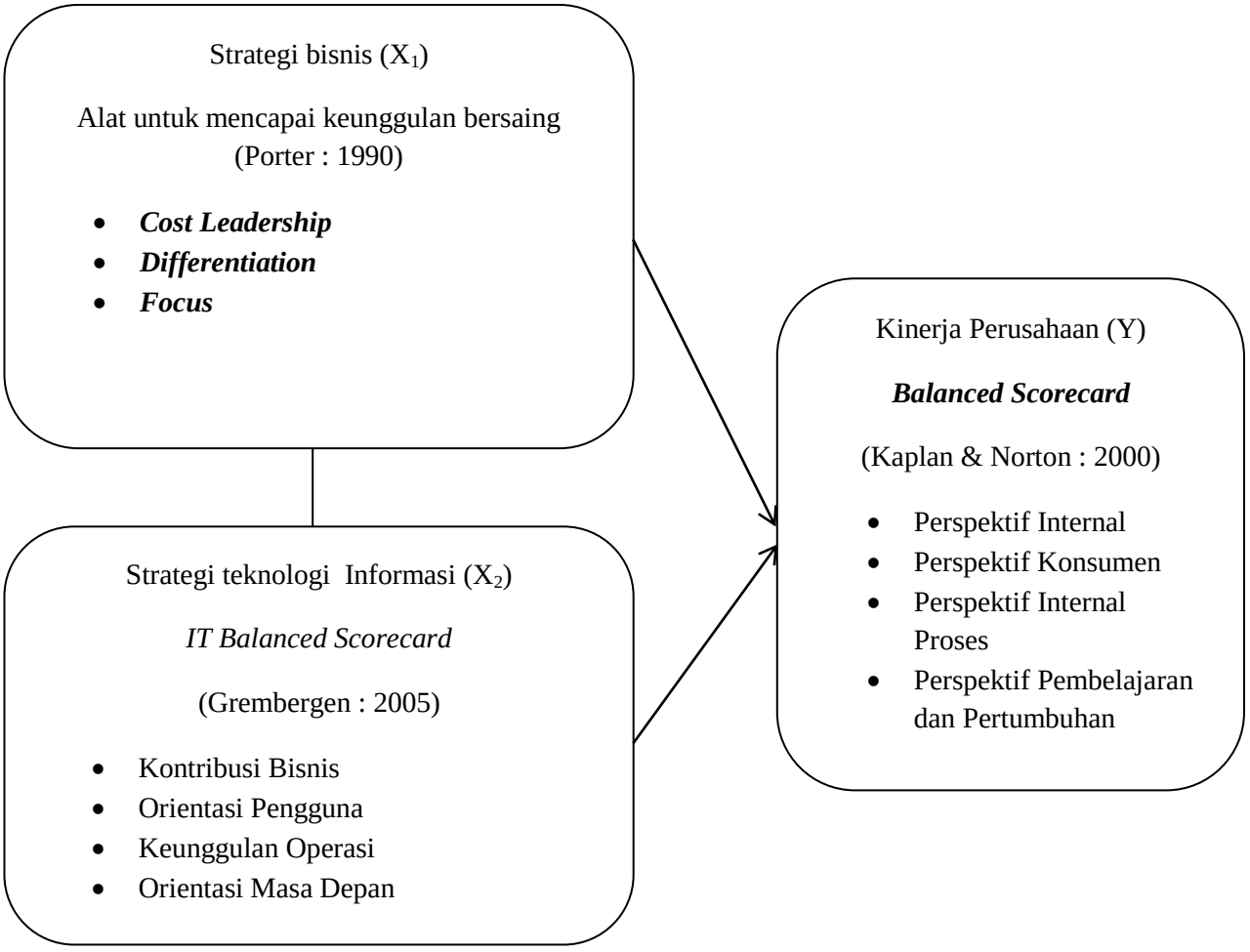
Nama Peneliti	Judul Penelitian	Analisis yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbedaan
Reni Rahmawati (2008).	Analisis Manajemen Strategi Dalam Menghadapi persaingan bisnis (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk)	Regresi Linier.	Manajemen strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel yang diteliti hanya manajemen strategi.
Harsono (2010).	Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Lembaga Pendidikan (studi kasus perguruan islam al-izhar pondok labu)	*Structural Equation Modelling* (SEM).	Strategi bisnis dan strategi teknologi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja lembaga pendidikan.	• Objek penelitian lembaga pendidikan • Analisis yang digunakan SEM.
Dimas Bayu Respati (2008).	Membangun strategi bisnis melalui fasilitas kredit bank dan lingkungan Usaha dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Studi Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai Nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Cabang Purwodadi)	*Structural Equation Modelling* (SEM).	Strategi Bisnis dan lingkungan usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel yang diteliti hanya Strategi bisnis.

2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 2.8
Kerangka Pemikiran Teoritis

2.7 Model Penelitian



Gambar 2.9

Model Penelitian

2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penlitian.

> **“Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2002) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.”**
>
> **“Margono (2004: 80) menyatakan bahwa hipotesis berasal dari perkataan hipo *(hypo)* dan tesis *(thesis)*. Hipo berarti kurang dari, sedang tesis berarti pendapat. Jadi hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara, belum benar-benar berstatus sebagai suatu tesis.”**
>
> **“Pengertian hipotesis ini, Nazir (2005: 151) menyatakan bahwa hipotesis tidak lain dari jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris.”**

Jadi hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandangsebagai konsklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penellitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mengambil dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut: “strategi bisnis dan strategi informasi mempunyai pengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pada PT.Valuestream Internasional.