

## PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI INFORMATION CAPITAL READINESS DAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Noorlailie Soewarno

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

### ABSTRACT

*In information era, companies using bisnis strategy, and put the strategy into action to pursue high performance. Companies need to manage its information capital readiness, and management information systems, so that they can put strategy into action and achieve high managerial performanc.*

*This study focus on the effect of business strategy toward managerial performance through information capital readiness and performance management systems as intervening variables in companies listed in the Indonesian Stock Exchange and States Own Companies.*

*Result of the study shows that: 1) business strategy have a positive impact on infformation capital readiness, 2) business strategy have no indirect effect on performance management systems through information capital readiness as an intervening variable, 3)business strategy have an indirect impact on managerial performance through information capital readiness as an intervening variable, 4) information capital readiness have no indirect effect on managerial performance through performance management systems as an intervening variable, 5) business strategy have an indirect effect on managerial performance through management performance measurement as an intervening variable, 6) business strategy have an indirect effect on managerial performance through information capital readiness and management performance measurement as intervening variables.*

**Keywords:** *business strategy, managerial performance, information capital readiness, and performance management systems.*

### ABSTRAK

*Dalam era informasi, perusahaan yang menggunakan strategi bisnis tersebut, dan menempatkan strategi ke dalam tindakan untuk mengejar kinerja tinggi. Perusahaan perlu untuk mengelola kesiapan modal informasinya, dan sistem informasi manajemen, sehingga mereka dapat menempatkan strategi ke dalam tindakan dan mencapai performansi manajerial tinggi.*

*Penelitian ini fokus pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja manajerial melalui kesiapan modal informasi dan sistem manajemen kinerja sebagai variabel intervening pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dan Amerika Sendiri Perusahaan.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) strategi bisnis memiliki dampak positif pada kesiapan modal infformation, 2) strategi bisnis tidak memiliki efek langsung pada sistem manajemen kinerja melalui kesiapan modal informasi sebagai variabel intervening, 3) strategi bisnis telah berdampak langsung pada kinerja manajerial melalui kesiapan modal informasi sebagai variabel intervening, 4) kesiapan modal informasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial melalui sistem manajemen kinerja sebagai variabel intervening, 5) strategi bisnis berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial melalui pengukuran kinerja manajemen sebagai intervensi variabel, 6) strategi bisnis berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial melalui kesiapan modal informasi dan pengukuran kinerja manajemen sebagai variabel intervening.*

**Kata kunci:** *strategi bisnis, kinerja manajerial, kesiapan modal informasi, dan sistem manajemen kinerja.*

## I. PENDAHULUAN

### Latar Belakang Penelitian

Dalam situasi persaingan bisnis yang semakin ketat, kinerja perusahaan selalu dipacu untuk menjadi lebih baik, agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dalam industrinya. Kinerja perusahaan merupakan hasil akhir, dan bersifat *lag indicator* dari upaya yang dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi bisnis. Banyak faktor yang berperan dalam suksesnya *managerial performance* (kinerja manajerial perusahaan), diantaranya strategi bisnis yang dipilih, *performance measurement system* (sistem pengukuran kinerja), *human resource readiness*, *information capital readiness*, *organization capital readiness*, kepuasan pelanggan, dan masih banyak lagi faktor-faktor lainnya. Penelitian ini akan difokuskan pada pengaruh *business strategy* (strategi bisnis) dan *information capital readiness* terhadap *managerial performance* (kinerja manajerial) melalui *performance management systems* (sistem pengukuran kinerja) sebagai variabel intervening.

### Rumusan Masalah

Dari latar belakang penelitian dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Information Capital Readiness?
2. Apakah Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Sistem Pengukuran Kinerja melalui variable intervening Information Capital Readiness?
3. Apakah Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui variabel intervening Information Capital Readiness?
4. Apakah Information Capital Readiness berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Sistem Pengukuran Kinerja?
5. Apakah Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Variabel Intervening?
6. Apakah Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Sistem Pengukuran Kinerja dan Information Capital Readiness sebagai Variabel Intervening?

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui pengaruh Strategi Bisnis terhadap Information Capital Readiness.
2. Mengetahui pengaruh tidak langsung Strategi Bisnis terhadap Sistem Pengukuran Kinerja melalui Information Capital Readiness sebagai Variabel Intervening.
3. Mengetahui pengaruh tidak langsung Strategi Bisnis terhadap Kinerja Manajerial melalui Information Capital Readiness sebagai Variabel Intervening.
4. Mengetahui pengaruh tidak langsung Strategi Bisnis terhadap Kinerja Manajerial dengan melalui Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Variabel Interveningnya.
5. Mengetahui pengaruh tidak langsung Strategi Bisnis terhadap Kinerja Manajerial melalui Information Capital Readiness dan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Variabel Interveningnya.

### Kontribusi / Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi/manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengembangan teori di bidang akuntansi, khususnya di bidang Strategi Bisnis, *Information Capital Readiness*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kinerja Manajerial.
2. Memberikan masukan empirik bagi para praktisi dalam mengelola kinerja manajerial organisasi secara lebih baik melalui pemahaman keterkaitan antara bidang Strategi Bisnis, *Information Capital Readiness*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kinerja Manajerial.

## II. TELAAH PUSTAKA

### Strategi

#### Definisi dan Formulasi Strategi

Persaingan global meningkat secara dramatis dalam dekade terakhir ini. Untuk tetap bertahan organisasi harus bersikap peduli akan dampak persaingan global terhadap organisasi. Gelombang globalisasi dalam bisnis semakin meningkatkan dinamika dan intensitas persaingan sehingga meningkatkan peran

strategi dalam menunjang kemampuan organisasi untuk tetap bertahan menghadapi persaingan (Riyanto, 1999). Porter (1980:4) mengemukakan lima kekuatan yang mampu memberikan tekanan terhadap unit bisnis dalam suatu industri, sehingga mengakibatkan ketidakpastian lingkungan bagi unit bisnis stratejik (SBU) untuk memperoleh laba yakni: (1) kekuatan pelanggan, (2) kekuatan pemasok, (3) ancaman produk substitusi (4) ancaman pendatang baru di pasar dan (5) intensitas persaingan.

Perubahan dinamis pada berbagai factor dalam lingkungan bisnis tidak hanya mengakibatkan strategi yang telah ditetapkan menjadi tidak relevan lagi untuk menghadapi kondisi lingkungan yang telah berubah, melainkan juga memaksa organisasi untuk mengubah berbagai asumsi yang mendasari penyusunan strategi tersebut, agar strategi baru yang disusun mampu menghadapi kondisi persaingan yang ada (Courtney et al., 1997). Hal ini sesuai dengan pendapat Pearce II dan Robinson Jr. (1997: 96) yang menyatakan bahwa penyusunan strategi dimaksudkan untuk menghadapi persaingan di lingkungan industri dimana SBU berada.

Anthony dan Govindarajan (1998:10) mendefinisikan strategi sebagai petunjuk umum yang mengarahkan rencana organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan perusahaan dalam mencapai tingkat laba yang diinginkan dalam lingkungan bisnis yang tingkat persaingannya makin ketat, diperlukan strategi bersaing yang tepat pula. Strategi bersaing adalah pencarian posisi kompetitif dalam industri. Strategi bersaing bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan secara terus-menerus bila dibandingkan dengan kekuatan lain yang ikut menentukan dalam persaingan industri, sehingga kemampuan SBU untuk menghasilkan laba akan meningkat (Porter, 1998a:1).

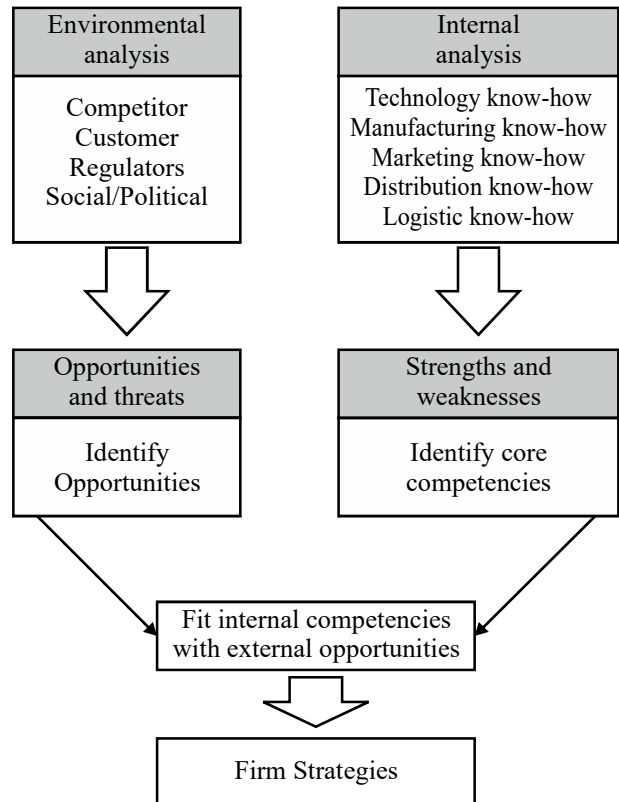
Shank & Govindarajan (1993:94), mendefinisikan strategi sebagai suatu proses dimana manajer menggunakan periodisasi atau jangka waktu 3 (tiga) sampai dengan 5 (lima) tahun untuk mengevaluasi peluang lingkungan eksternal dan kekuatan internal serta sumber daya yang dimiliki organisasi untuk menetapkan tujuan maupun suatu perangkat tindakan dalam rangka mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Maciariello & Kirby (1994:188), strategi adalah analisa dan pemilihan respons yang tepat atas ancaman dan peluang dari lingkungan eksternal dan kekuatan serta kelemahan dari internal organisasi. Strategi merupakan kerangka kerja dimana suatu organisasi mencapai tujuannya dan mengalokasikan sumber dayanya untuk mencapai tujuan.

Dari berbagai definisi strategi (Shank & Govindarajan, 1993:94; Maciariello & Kirby, 1994:188; Anthony dan Govindarajan, 1998:10; Porter, 1998a:1) tersebut, jelas bahwa strategi dibuat untuk mencapai tujuan organisasi. Dapat dikatakan bahwa makin tinggi

penggunaan strategi, maka makin tinggi pula kinerja manajerial, dan pada akhirnya, makin tinggi pula kinerja organisasi.

Organisasi menyusun strateginya berdasarkan kemampuan internal yang dimilikinya, dan disesuaikan dengan peluang yang diperoleh dari antisipasi kondisi eksternal organisasi. Formulasi strategi dapat dilihat pada gambar 2.1 .



Sumber : Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan. 1998: 54. *Management Control Systems*. 9<sup>th</sup> edition. Boston: McGraw-Hill Co.

**Gambar : FORMULASI STRATEGI**

**Tingkatan Strategi**

Ada dua macam strategi, yaitu: (1) strategi korporat (*corporate strategy*) dan (2) strategi unit bisnis (*business unit strategy*), atau terkadang disebut sebagai strategi bisnis saja. Strategi korporat (*corporate strategy*) adalah strategi induk organisasi yang menggambarkan garis besar kebijakan untuk portfolio usahanya, sedangkan strategi unit bisnis adalah garis besar dari seluruh aktivitas SBU untuk mencapai tujuannya. Tabel 2.1 menggambarkan dua tingkatan strategi.

**Tabel 2.1**  
DUA TINGKATAN STRATEGI

Strategy Level	Key Strategic Issues	Generic Strategic Options	Primary Organization Level Involved
Corporate Level	Are we in the right mix of industries ? What industries or sub-industries should we be in ?	Single industry Related diversification Unrelated diversification	Corporate Office
Business Unit Level	What should be the mission of the business unit ?	Build Hold Harvest Diverst	Corporate Office and business unit general manager
	How should the business unit complete to realize its mission?	Cost Leadership Differentiation	Business unit general manager

Sumber: A Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan. 1998: 55. *Management Control Systems*. 9<sup>th</sup> edition. Boston: McGraw-Hill Co

Strategi Korporat (*Corporate Strategy*)

Strategi korporat merupakan tindakan untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui seleksi dan manajemen dari berbagai bisnis dalam satu grup perusahaan yang bersaing dalam beberapa industri atau pasar produk (Hitt, et al., 1999:206). Strategi pada tingkat korporat berfokus pada 2 (dua) pertanyaan (Porter, 1998a:117; Anthony & Govindarajan,1998:55; Boeker & Montgomery, 1994) yakni:

- 1) Dalam bisnis apa perusahaan seharusnya, dan
- 2) Bagaimana induk perusahaan (*corporate office*) harus mengelola berbagai perusahaan dalam grup perusahaannya.

Dalam menyusun strategi korporat, manajer puncak harus bertanggung jawab dalam alokasi sumber daya dan sumber dana yang ada secara efektif di berbagai perusahaan yang tergabung dalam satu grup perusahaan. Manajer puncak hendaknya memandang grup perusahaan sebagai sebuah portofolio dari berbagai kompetensi inti (*core competencies*) yang dimiliki oleh berbagai perusahaan dalam satu grup tersebut dan mengelola grup perusahaan tersebut sebaik mungkin agar dapat menjawab dua pertanyaan yang diungkapkan oleh Boeker & Montgomery (Lei, et al. ,1996).

Menurut Hitt, et al. (1999:208), pendekatan utama dalam strategi korporat adalah diversifikasi. Secara teori, perusahaan akan melakukan diversifikasi bila memiliki kelebihan dana, kemampuan, dan kompetensi inti yang memiliki berbagai kegunaan (Collis & Montgomery, 1995). Diversi-

fikasi dalam perusahaan sangat bervariasi, tergantung pada tingkat diversifikasi dan hubungan antar bisnis unit dalam satu korporat.

Strategi Bisnis

Robbins (1990:123) menyatakan bahwa pertanyaan utama yang ingin dijawab dalam strategi bisnis adalah bagaimanakah seharusnya kita berkompetisi dalam tiap unit bisnis, sedangkan Anthony & Govindarajan (1998:55) mendukung dan melengkapi Robbins (1990:123), dengan menyatakan bahwa ada dua pertanyaan yang ingin dijawab dalam strategi bisnis, yakni: (1) apa yang seharusnya menjadi misi unit bisnis, dan (2) bagaimana unit bisnis berkompetisi untuk merealisasikan misi yang telah dicanangkan.

**Tipe Strategi Menurut Miles & Snow**

Miles & Snow (1978:48) membedakan 4 (empat) tipe strategi sebagai berikut:

(1) *Defender*

*Defender* mencari stabilitas dengan cara berproduksi hanya pada beberapa produk yang diarahkan pada segmen yang sempit dari *total potential market*. Dalam *domain* atau *limited niche* inilah *defender* berusaha secara agresif untuk mencegah masuknya pesaing, misalnya melalui harga yang kompetitif atau memproduksi produk dengan kualitas tinggi. *Defender* memiliki kecenderungan kurang memberikan perhatian pada perkembangan atau *trend* di luar lingkungan *domainnya*, dan memilih untuk tumbuh melalui penetrasi pasar dan mungkin pengembangan produk yang sangat terbatas. Hanya kecil atau bahkan

tidak ada upaya untuk mengamati lingkungan eksternal, untuk menemukan peluang pengembangan produk di luar *domainnya*. Konsentrasi *defender* adalah merencanakan penurunan biaya dan melakukan efisiensi biaya. Sebagai konsekuensinya, *defender* memiliki struktur dengan pengendalian terpusat, dan mengembangkan sistem komunikasi formal yang hirarkis.

Dalam jangka panjang, *defender* yang tangguh akan mampu membina *small niches* dalam industri yang sangat sukar dipenetrasi oleh pesaing.

**(2) Prospektor (*Prospector*)**

*Prospector* hampir merupakan kebalikan dari *defender*. Kekuatan *prospector* adalah pencarian dan eksploitasi produk baru serta peluang pasar yang baru. Inovasi mungkin lebih penting dari profitabilitas. Sukses *prospector* tergantung dari kemampuannya untuk memantau kondisi, *trend*, dan kejadian di lingkungan eksternal secara luas dalam upaya mencari peluang baru. Untuk itu, *prospector* melakukan investasi yang tinggi dalam sumber daya manusia yang mampu melihat peluang dari lingkungan. Fleksibilitas merupakan hal yang penting bagi *prospector*, sehingga memiliki struktur yang fleksibel, pengendalian desentralisasi, dan komunikasi informal.

**(3) Penganalisa (*Analyzer*)**

*Analyzer* merupakan gabungan hal terbaik dari tipe *prospector* dan *defender*. *Analyzer* meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Strategi yang dilaksanakan adalah bergerak ke produk baru atau pasar yang baru setelah hal itu terbukti *viable* (karena *prospector* telah melakukan dan membuktikannya). *Analyzer* adalah imitator, mengambil ide yang sukses dari *prospector*, dan menirunya, namun pada saat yang sama juga melakukan efisiensi biaya untuk produk dan pasar yang stabil.

*Analyzer* mencari kestabilan dan sekaligus fleksibilitas. Struktur yang dimiliki juga merupakan kombinasi antara keduanya.

**(4) Reaktor (*Reactor*)**

*Reactor* merupakan strategi residual, untuk mewadahi pola yang tidak konsisten dan tidak stabil, yang terjadi akibat pelaksanaan strategi *defender* maupun *prospector* yang tidak pada tempatnya, atau gagal.

Robbins (1990:133), mengadaptasikan hubungan antara tipe strategi menurut Miles & Snow dengan tujuan, lingkungan, dan karakteristik struktur seperti yang telah dijelaskan dalam point (1) – (4), ke dalam tabel 2.2 sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
TIPOLOGI STRATEGI MENURUT MILES & SNOW

Strategy	Goal (s)	Environment	Structural Characteristic
Defender	Stability & efficiency	Stable	Tight control; extensive division of labor; high degree of formalization; centralized.
Analyzer	Stability & flexibility	Changing	Moderately centralized control; tight control over current activities; looser controls for new undertakings.
Prospector	Fflexibility	Dynamic	Loose Structure; low division of labor; low degree of formalization; decentralized.

Sumber: Stephen P Robbins. 1990: 133. *Organization Theory – Structure, Design and Applications*. Third Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

**Strategi Bersaing Menurut Porter**

Porter (1998a:12), membedakan strategi bersaing secara generik menjadi: (1) overall ost leadership, (2) differentiation, dan (3) focus, seperti yang

terdapat dalam gambar 2.4 . Strategi bersaing focus terdiri dari cost focus dan differentiation focus untuk target market yang lebih sempit.

COMPETITIVE ADVANTAGE			
		Lower Cost	Lower Diffintiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	1. Cost Leadership (Kepemimpinan Biaya)	2. Diffintiation (Diferensiasi)
	Narrow Target	3a. Cost Focus (Fokus Biaya)	3b. Diffintiation Focus (Fokus Diferensiasi)

Sumber : M. E. Porter. 1998a:12. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a New Introduction*. New York: The Free Press.

Gambar : TIGA STRATEGI GENERIK

Penjelasan rinci tentang strategi bersaing SBU menurut Porter (1998a:12-15) adalah:

1) **Strategi Kepemimpinan Biaya (Cost Leadership Strategy).**

Dengan strategi ini SBU berusaha untuk menjadi produsen yang memiliki biaya (*cost*) terendah dalam suatu industri (Porter, 1998a:12). *Cost advantage* ini bisa diperoleh melalui pencapaian *economic of scale*, penggunaan teknologi canggih, keunggulan akses bahan baku, pengendalian biaya yang ketat, serta minimisasi biaya di bidang R&D, layanan purna jual, *sales force*, dan iklan. Karakteristik bisnis dengan *cost leadership strategy* adalah:

- Menerapkan efisiensi biaya (*cost reduction*) secara ketat.
- Mempekerjakan karyawan yang memiliki banyak pengalaman, dan perusahaan atau SBU berusaha mencapai *economic of scale*.
- Mengelola SBU agar mencapai tingkat efisiensi yang tinggi.
- *Task* atau tugas bersifat rutin.
- Memproduksi barang yang sifatnya standard tidak terdeferensiasikan.

SBU dengan *cost leadership strategy* yang mengerjakan tugas rutin dan produk yang standar mengimplikasikan *high task programmability*. Fokus utama perusahaan dengan *cost leadership strategy* adalah *cost control*. Motivasi yang dipakai untuk mendorong kinerja manajer SBU biasanya didasarkan pada *cost measure*. Mengingat *cost* biasanya mudah ditentukan maka *output* dari manajer dapat pula diobservasi. Dengan demikian dalam unit bisnis yang menggunakan strategi *cost leadership* cenderung menggunakan sistem pengendalian manajemen berdasarkan *ouput*.

2) **Strategi Diferensiasi (Differentiation Strategy).**

Dengan strategi ini, SBU berupaya untuk menjadi unik dalam industrinya dengan cara menawarkan barang yang berbeda dan memiliki nilai (*value*) yang tinggi di mata konsumen. Pendekatan *product differentiation* meliputi *brand loyalty*, *superior customer service*, *dealer network*, *product and design feature*, dan *product technology*. SBU yang mengambil *differentiation strategy* berusaha untuk memproduksi barang atau jasa yang sifatnya unik. Keunikan ini harus tetap dipelihara, disesuaikan dengan lingkungan eksternal (*external environment*) sehingga perbedaan hasil produksi perusahaan tersebut tetap dinilai tinggi oleh konsumen. Berarti keadaan yang dihadapi SBU dengan *differentiation strategy* relatif lebih *uncertainty* dan selalu berubah, sehingga dapat dikatakan memiliki *low task programmability*. Hal ini didukung oleh riset terakhir menunjukkan bahwa *task environment* dalam SBU yang menggunakan strategi *differentiation* lebih bersifat tidak pasti (*uncertain*) dibanding SBU yang mengambil strategi *cost leadership* (Miller, 1988).

Faktor kesuksesan (*key success factors*) pada SBU yang menggunakan strategi *differentiation* meliputi *basic research* yang kuat atau R&D yang kuat, kreatif dan inovatif, dan *product engineering*. Kesuksesan dalam faktor-faktor tersebut tidak memungkinkan pengukuran jangka pendek, sehingga *output control* pun tidak dimungkinkan atau sangat sukar dilaksanakan. Dengan demikian SBU yang menerapkan strategi diferensiasi cenderung menggunakan sistem pengendalian manajemen berdasarkan proses / perilaku.

### 3) Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Strategi generik yang ke tiga adalah *focus*. Strategi *focus* ini pada dasarnya hampir sama dengan dua strategi sebelumnya, bedanya hanyalah strategi ini ditujukan pada target market yang sempit, yang merupakan suatu segmen sempit dalam industri dengan *competitive scope* tersendiri (Porter, 1998a: 15). Dengan mengoptimalkan strateginya dalam suatu *target segment* tertentu, *focuser* (sebutan unit bisnis yang menggunakan strategi *focus*) berusaha mencapai keunggulan kompetitif dalam *target segment* tersebut, meskipun sesungguhnya *focuser* tidak memiliki keunggulan kompetitif secara total. Strategi *focus* dibedakan menjadi: a) strategi *cost focus* dan b) strategi *differentiation focus*.

Dalam penelitian ini, strategi yang akan dipakai adalah strategi unit bisnis (*business unit strategy*) atau disebut juga dengan strategi bisnis, karena obyek yang akan diteliti adalah kinerja manajerial yang berada dalam tingkat SBU.

Penelitian ini menggunakan konsep strategi bersaing menurut Porter (1998a:12-15), mengingat SBU harus selalu memantau lingkungan eksternal dan internalnya sendiri serta memposisikan bisnisnya dalam industri untuk dapat terus bertahan atau bahkan berkembang maju menjadi pemimpin atau *leader* dalam industri yang persaingannya sangat ketat. Dalam penelitian ini strategi bisnis diukur dengan melihat kecenderungan strategi bisnis mengarah pada *cost leadership* atau *differentiation*.

Strategi *focus* tidak dibahas dalam penelitian ini, karena pada dasarnya strategi *focus* merupakan penerapan strategi *cost leadership* maupun *differentiation* pada *target market* tertentu yang sempit, sedangkan penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan barang konsumsi terbuka yang *target market*nya relatif luas, yang cenderung menggunakan strategi *cost leadership* ataupun *differentiation*.

Setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi bisnis harus memahami strategi organisasi tersebut agar mampu berkinerja dengan baik. Strategi perusahaan harus dijabarkan dalam aktivitas operasional yang dapat dipahami oleh setiap orang yang terlibat dalam organisasi, sehingga strategi tersebut dapat terlaksana dengan baik (Kaplan & Norton, 2004:xi).

Untuk meningkatkan kinerja manajerial dan kinerja organisasi, suatu SBU atau perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja *performance measurement systems*, sedangkan *performance measurement systems* yang didesain untuk suatu perusahaan sangat bergantung pada strategi yang dipilih oleh perusahaan tersebut (Kaplan & Norton, 1992).

Dari penjelasan tersebut, secara teori dapat diperkirakan bahwa

1. Strategi bisnis berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja manajerial SBU / organisasi (Shank & Govindarajan, 1993:94; Maciariello & Kirby, 1994:188; Anthony dan Govindarajan, 1998:10; Porter, 1998a:1; Kaplan & Norton, 2004:xi; dan Kaplan & Norton, 1992).
2. Strategi berpengaruh langsung terhadap sistem pengukuran kinerja organisasi (Kaplan & Norton, 1992).
3. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Kaplan & Norton, 1992).

### **Capital Information Readiness**

*Information capital* menurut Kaplan & Norton (2004:249) didefinisikan sebagai bahan baku untuk menciptakan *value* dalam perekonomian di era informasi sekarang ini, yang meliputi *systems*, *databases*, *data libraries*, *network* (jaringan), yang dapat menyediakan informasi dan *knowledge* (pengetahuan) tersedia dalam suatu organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2004:251), terdapat 4 level framework dalam *information capital* yang dapat diikhtisarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.3  
Kategori *Information Capital*

Information Capital Category	Description
Transformational Applications	Systems and networks that change the prevailing business model of the enterprise
Analytic Applications	Systems and networks that promote analysis, interpretation, and sharing of information/knowledge
Technology Infrastructure	The shared technology and managerial expertise required to enable effective delivery and use of Information Capital Applications
Transaction Processing Applications	System that automate the basic repetitive transactions of the enterprise

Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton. 2004:251. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.

Terdapat 3 kategori dalam information capital applications, yang meliputi: 1) *transaction processing application*, seperti ERP systems, yang mengotomatiskan transaksi dasar yang berulang atau bersifat rutin dalam perusahaan, 2) *analytic application* yang merupakan aplikasi untuk menganalisa, melakukan interpretasi, dan *sharing knowledge*, dan 3) *transformational applications*, yakni aplikasi yang mampu mentransformasi dan secara potensial mampu memberikan dampak yang signifikan dalam pencapaian strategi perusahaan atau dalam agenda perubahan perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Gabungan antara 3 kategori dalam *information capital applications* dan *technology infrastructure* disebut dengan *information capital portfolio*.

Berdasarkan strategi yang telah dipilih perusahaan, para pengambil keputusan/pimpinan perusahaan harus mampu merencanakan, melakukan pemeringkatan prioritas, dan mengelola *information capital portfolio*, dan menyiapkan *information capital readiness* agar strategi yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan mencapai kinerja manajerial maupun kinerja organisasi yang ditargetkan. Proses penyelarasan *information capital* dengan strategi bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan sosialisasi kepada seluruh pegawai di tiap lini organisasi bisnis, dan juga melalui berbagai macam training setelah *strategy map* selesai disusun. Dalam tiap tahapan training tersebut, peserta training diminta untuk membuat *information capital plan* untuk tiap *strategic theme* dalam *strategy map*.

Seperti halnya dengan sumber daya manusia, *information capital* termasuk dalam *intangible assets*, dan hanya dapat diubah menjadi *value* yang menghasilkan sesuatu yang sifatnya *tangible* bila dikaitkan dengan strategi. Organisasi yang memilih

strategi *cost leadership* akan memperoleh manfaat yang besar dari sistem informasi yang berfokus pada kualitas, perbaikan yang terus menerus dari proses bisnis, dan produktifitas, sedangkan organisasi yang memiliki strategi *differentiation* akan memperoleh manfaat yang sangat besar dari sistem informasi yang berfokus pada peningkatan desain produk, *virtual prototyping*, *three dimensional modelling*, dan berbagai sistem informasi yang mampu meningkatkan kemampuan R&D dan penciptaan produk baru. *Information Capital Readiness*, seperti halnya sumber daya manusia harus dikelola sesuai dengan strategi bisnis yang dipilih oleh perusahaan, atau dengan kata lain strategi bisnis berpengaruh terhadap *Information Capital Readiness*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa strategi organisasi sangat menentukan pemilihan *information capital* yang sesuai, sehingga dapat diharapkan peningkatan kinerja di dalam organisasi tersebut (Kaplan & Norton, 2004:249).

*Information capital readiness*, adalah tingkat atau derajat kesiapan information capital suatu organisasi untuk mendukung startegi organisasi secara keseluruhan dan terintegrasi (Kaplan & Norton, 2004:264). *Information capital readiness* menjadi sangat penting dalam suatu organisasi di era digital ini, mengingat information capital readiness menjadi bagian penting dari upaya organisasi untuk mewujudkan kemampuan potensialnya menjadi *value* berwujud nyata seperti yang diharapkan oleh para pelanggannya. *Information capital readiness* harus diselaraskan dengan strategi yang dijalankan oleh organisasi, dan harus dapat diukur melalui *system performance measurement* (sistem pengukuran kinerja) di organisasi tersebut agar dapat memberikan dampak pada kinerja manajerial (Kaplan & Norton, 2004:267).



Untuk mencapai tingkat Information Capital Readiness yang tinggi, perusahaan perlu mengalokasikan dana nya dalam Investasi *Information Technology* (IT) yang bersifat strategik, sesuai dengan IT *plan* yang telah disusun selaras dengan *strategy map* (Kaplan & Norton, 2004: 258-264).

**Sistem Pengukuran Kinerja**

Di era digital dan suasana persaingan yang dinamis, pengukuran kinerja tradisional berdasarkan aspek keuangan saja dirasakan tidak lagi cukup. Menurut Raguz & Jelenc (2010) banyak kritik ditujukan atas pengukuran kinerja tradisional yang bertumpu pada aspek keuangan (berdasar data akuntansi saja) karena pengukuran ini tidak mampu menangkap penambahan *value* yang diciptakan oleh perusahaan. Oleh karena itu, para akademisi dan konsultan menyarankan sistem pengukuran kinerja baru yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Sistem pengukuran kinerja baru ini disebut juga dengan *balanced scorecard*, yang mampu menyelaraskan aktivitas operasional oraganisasi dengan strategi bisnisnya, serta mengukur pencapaian *strategic objectives* di semua level dalam organisasi, selain itu sistem pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* juga merupakan alat untuk mendukung pengambilan keputusan bagi para manajer, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. (Kaplan & Norton, 1982).

**Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial mengukur capaian pelaksanaan fungsi manajerial. Selanjutnya, pertanyaannya adalah apa yang sebenarnya dilakukan atau fungsi dari manajer dalam sebuah organisasi? Menurut Henry Fayol yang dianggap termasuk orang yang mengemukakan pertama kali teori yang mendefinisikan fungsi manajemen di tahun 1916, dalam bukunya yang berjudul *Administration Industrielle et Generale*, Henry Fayol mengidentifikasi 5

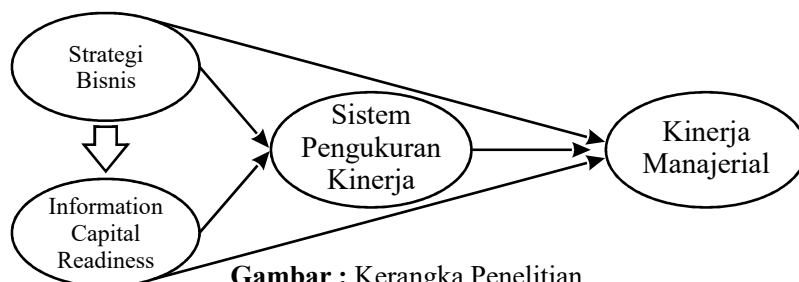
fungsi manajemen yakni *planning, organizing, commanding, coordinating and controlling*, yang sifatnya universal dan menunjukkan apa yang dilakukan oleh manajer dalam pekerjaan mereka sehari-hari (<http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=228>).

Strong dalam Mintzberg (1973:2) menyatakan bahwa: “*The manager, then, plans, organizes, motivates, directs, and controls. These are the broad aspectsw of the work. He adds foresight, order, purpose, integration of effort, and effectiveness to the contribution of others. That is the best use of the word “manage”. That is the work of the manager.*” Sedangkan menurut G.R. Terry (1956:10), dalam bukunya *Principal of Management* “*Management is a distinct process consisting of planning, organising, actuating and controlling to determine and accomplish the objectives by the use of people and resources*”. Dengan demikian berdasarkan pendapat George R Terry, dapat dikatakan bahwa kinerja manajer dapat diukur dari kemampuannya dalam melakukan fungsi manajerial, yakni *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Kinerja manajerial akan berhasil dengan baik bila didukung oleh sistem pengukuran kinerja yang mendukung, atau dengan kata lain sistem pengukuran kinerja sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Kaplan & Norton, 1992).

Berdasarkan teori yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat diduga bahwa strategi bisnis akan berpengaruh terhadap information capital readiness, kemudian masing-masing akan berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja, sedangkan sistem pengukuran kinerja akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat diduga bahwa sistem pengukuran kinerja menjadi variabel intervening dalam hubungan antara strategi bisnis maupun *information capital readiness* terhadap kinerja.

**III. KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS**

Berdasarkan teori yang telah dibahas dalam bab 2, maka kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar : Kerangka Penelitian.

Berdasarkan teori yang telah dibahas dalam bab 2, maka hipotesis untuk penelitian ini adalah:

- H1: Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Information Capital Readiness.
- H2: Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Sistem Pengukuran Kinerja melalui Information Capital Readiness.
- H3: Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Information Capital Readiness.

- H4: Information Capital Readiness berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Sistem Pengukuran Kinerja.
- H5: Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Sistem Pengukuran Kinerja.
- H6: Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Information Capital Readiness dan Sistem Pengukuran Kinerja.



#### IV. METODE PENELITIAN

##### Jenis / Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian kuantitatif untuk menguji secara empiris Pengaruh Strategi Bisnis dan *Information Capital Readiness* terhadap Kinerja Manajerial melalui Sistem Pengukuran Kinerja. Subyek penelitian adalah perusahaan terbuka dan BUMN di Indonesia. Unit penelitian ini adalah manajer. Dimensi waktu penelitian adalah cross section.

##### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer/pejabat setingkat manajer yang bekerja di perusahaan terbuka di Indonesia yang listing di Bursa Efek Jakarta serta di BUMN di Indonesia. Sampel Penelitian akan dilakukan secara random.

##### Klasifikasi dan Definisi Operasional Variabel

###### Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian in terdapat 3 (tiga) jenis variabel, yakni: (1) variable dependen, (2) variable independen, dan (3) variable intervening. Klasifikasi variable dalam penelitian ini seperti terlihat dalam Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
KLASIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

Hipotesa	Variabel	Klasifikasi Variable
H1	Bisnis Strategi	Variabel Independen
	Information Capital Readiness	Variabel Dependen
H2	Bisnis Strategi	Variabel Independen
	Information Capital Readiness	Variabel Intervening
	Sistem Pengukuran Kinerja	Variabel Dependen
H3	Bisnis Strategi	Variabel Independen
	Information Capital Readiness	Variabel Intervening
	Kinerja Manajerial	Variabel Dependen

H4	Information Capital Readiness	Variabel Independen
	Sistem Pengukuran Kinerja Kinerja Manajerial	Variabel Intervening Variabel Dependen
H5	Bisnis Strategi	Variabel Independen
	Sistem Pengukuran Kinerja Kinerja Manajerial	Variabel Intervening Variabel Dependen
H6	Bisnis Strategi	Variabel Independen
	Information Capital Readiness	Variabel Intervening
	Sistem Pengukuran Kinerja Kinerja Manajerial	Variabel Intervening Variabel Dependen

##### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

###### (1) Strategi Bisnis

Strategi bisnis dalam penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi manajer tentang kecenderungan organisasi untuk menggunakan strategi bisnis kearah *cost leadership* atau ke arah *differentiation*.

###### (2) Information Capital Readiness.

Dalam penelitian ini *Information Capital Readiness* adalah persepsi manajer tentang kesiapan *information capital* dalam organisasi untuk mengubah *potential value* dalam *intangible assets* perusahaan menjadi *tangible value* dalam proses bisnis organisasi, yang ditandai dengan kesiapan *transactional applications, analytical applications, transformational applications*, dan investasi yang memadai dalam Infrastruktur IT dalam organisasi.

###### (3) Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem Pengukuran Kinerja dioperasionalkan menjadi ketersediaan sistem pengukuran berdasarkan *balanced scorecard* dalam persepsi manajer.

(4) Kinerja Manajer

Kinerja manajer didefinisikan menjadi persepsi manajer tentang keefektifan fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh para manajer dalam suatu organisasi secara menyeluruh.

**Jenis dan Sumber Data**

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer .

Sumber Data

Kuesioner akan dikirimkan dengan pos, atau dilakukan wawancara melalui telepon, atau dengan melibatkan mahasiswa dalam melakukan survey ke perusahaan yang ada di BEI maupun di BUMN, dan mewawancarai manajernya secara langsung.

**Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi : Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *path analysis*. Pengolahan data menggunakan SPSS. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $IC = \alpha + \beta BS + e$
2.  $PMS = \alpha_1 + \beta_1 BS + \beta_2 IC + e_2$
3.  $MP = \alpha_2 + \beta_3 BS + \beta_4 IC + \beta_5 PMS + e_3$

Keterangan:

- IC = Information Captital Readiness
- BS = Strategi Bisnis atau Business Strategy
- PMS = Sistem Pengukuran Kinerja atau Performance Management Systems
- MP = Managerial Performance atau Kinerja Manajerial



**V. PEMBAHASAN**

**Gambaran Umum Obyek Penelitian.**

Obyek dalam penelitian ini meliputi manajer pada perusahaan terbuka di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan BUMN di Indonesia.

**Statistik Deskriptif.**

**Tabel 5.1.**  
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
IC	76	1	5	3.27	.791	.626
BS	76	1	5	3.62	.727	.529
PMS	76	1	5	3.65	.744	.553
MP	76	2	5	3.84	.649	.421
Valid N (listwise)	76					

Dari tabel 5.1. di atas, dapat diketahui bahwa Information Capital Readiness (IC) dalam penelitian ini memiliki standard deviasi 0,791, dengan nilai rata-rata 3,27, nilai minimum 1, dan maksimal 5, dengan variance 0,626. Nilai rata-rata Information Capital Readiness 3,27 menunjukkan bahwa rata-rata manajer di perusahaan terbuka di BEI dan manajer BUMN di Indonesia memiliki persepsi bahwa perusahaan di mana mereka bekerja telah memiliki kesiapan dalam teknologi informasi yang cukup intensif (tingkat keintensifannya biasa saja) untuk mendukung proses bisnis perusahaan.

Persepsi manajer tentang strategi bisnis (business strategi) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,62 dengan standard deviasi 0,727 dan variance 0,529.

Nilai minimum untuk strategi bisnis berkisar antara nilai minimum 1 dengan nilai maksimum adalah 5. Hal ini menunjukkan bahwa strategi bisnis dari perusahaan dalam penelitian ini bervariasi, baik yang cenderung ke arah cost leadership maupun ke arah differentiation.

Variabel sistem pengukuran kinerja (performance measurement systems atau PMS) menunjukkan nilai rata-rata 3,65 yang berarti sistem pengukuran kinerja yang ada di perusahaan dapat dikatakan mendekati efektif, dengan standard deviation 0,744 dan variance 0,553, dengan nilai minimal 1 dan nilai maksimal 5.

Variabel kinerja manajerial memiliki rata-rata 3,84 yang menunjukkan bahwa dalam hal pelaksanaan

fungsi manajerial, persepsi manajer tentang kinerja manajerial di perusahaan mereka dapat dikatakan cenderung ke arah semakin efektif, dengan standard deviasi 0,649 dan variance 0,421.

**Hasil Regresi dan Pengujian Hipotesis.**

Model Persamaan 1 dipergunakan untuk menguji Hipotesis 1. Hasil regresi atas model persamaan 1 dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 5.1.**  
Hasil Regresi Persamaan 1.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 <sup>a</sup>	.407	.399	.614

a. Predictors: (Constant), BS

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.104	1	19.104	50.733	.000 <sup>a</sup>
	Residual	27.866	74	.377		
Total		46.970	75			

a. Predictors: (Constant), BS

b. Dependent Variable: IC

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.760	.359		2.116	.038
	BS	.694	.097	.638	7.123	.000

a. Dependent Variable: IC

Sumber: Hasil Penelitian

Dari hasil regresi pada tabel 5.1., persamaan 1 hasil regresi dapat dituliskan sebagai berikut:

$$IC = 0,76 + 0,638 BS + e$$

Hasil regresi atas persamaan model 1 menunjukkan bahwa Strategi Bisnis (BS) berpengaruh secara signifikan terhadap Information Capital Readiness (IC), mengingat tingkat signifikansi dari hasil regresi adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan kata lain, hipotesis 1 terbukti secara signifikan, dan hal ini sesuai dengan pendapat Kaplan & Norton (2004: 249) yang menyatakan bahwa Strategi Bisnis akan menentukan pemilihan Information Capital yang sesuai. Dengan Information Capital yang selaras dengan Strategi Bisnis, perusahaan akan berusaha

untuk mencapai kesiapan Information Capital Readiness, sehingga proses bisnis dalam perusahaan dapat terlaksana dengan baik, dan terjadi perubahan potential value dari intangible assets perusahaan menjadi tangible value, agar sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik pula.

Model Persamaan 2 dan 3 dipergunakan untuk menguji hipotesis 2 sampai dengan hipotesis 6. Adapun Hasil regresi persamaan 2 adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.2.**  
Hasil Regresi Persamaan 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.669 <sup>a</sup>	.448	.433	.560

a. Predictors: (Constant), IC, BS

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.567	2	9.283	29.590	.000 <sup>a</sup>
	Residual	22.902	73	.314		
Total		41.469	75			

a. Predictors: (Constant), IC, BS

b. Dependent Variable: PMS

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.165	.338		3.449	.001
	BS	.355	.115	.347	3.074	.003
	IC	.368	.106	.392	3.471	.001

a. Dependent Variable: PMS

Sumber: Hasil Penelitian

Hasil regresi atas model 2 menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen, baik Strategi Bisnis maupun Information Capital Readiness berpengaruh terhadap Sistem Pengukuran Kinerja secara signifikan, karena tingkat signifikansi pengaruh variabel Strategi Bisnis (yakni 0,003) dan Information Capital Readiness (yakni 0,001) terhadap Sistem Pengukuran Kinerja, lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien untuk variabel Strategi Bisnis adalah 0,347 sedangkan untuk variabel Information Capital Readiness adalah 0,392. Adapun hasil persamaan model 2 adalah sebagai berikut:

$$PMS = 1,165 + 0,347 BS + 0,392 IC + e_2$$

**Tabel 5.3.**  
Hasil Regresi Persamaan 3

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.603 <sup>a</sup>	.364	.337	.528

a. Predictors: (Constant), PMS, BS, IC

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.487	3	3.829	13.729	.000 <sup>a</sup>
	Residual	20.082	72	.279		
Total		31.569	75			

a. Predictors: (Constant), PMS, BS, IC

b. Dependent Variable: MP

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.853	.343		5.396	.000
BS	.039	.116	.044	.336	.738
IC	.298	.108	.363	2.759	.007
PMS	.237	.110	.272	2.152	.035

a. Dependent Variable: MP

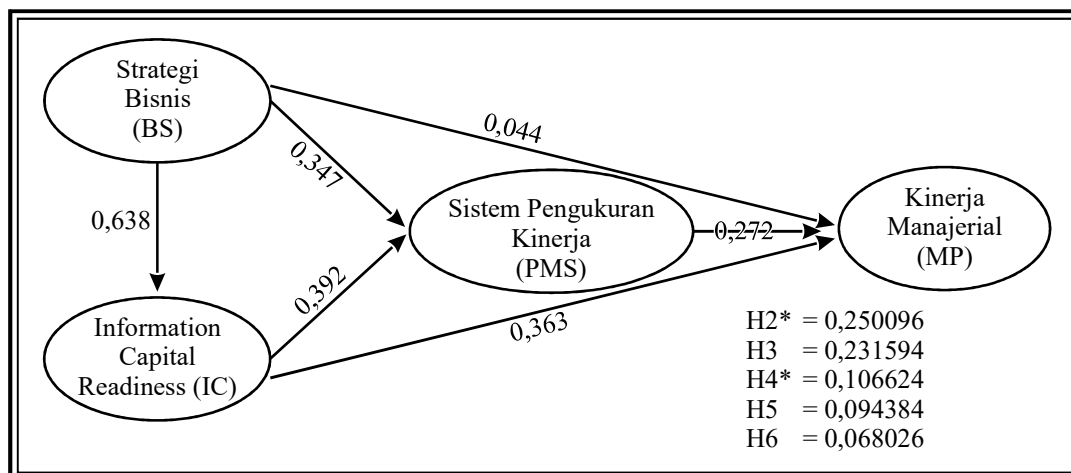
Sumber: Hasil Penelitian

Dari hasil regresi persamaan 3, dapat dinyatakan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (MP), kecuali Strategi Bisnis (BS), karena tingkat signifikansi masing-masing variabel (IC=0,07 dan PMS=0,035) lebih kecil dari 0,05 kecuali Strategi Bisnis sebesar 0,738.

Persamaan 3 dapat dituliskan sebagai berikut:

$$MP = 1,853 + 0,44 BS + 0,363 IC + 0,272 PMS + e_3$$

Berdasarkan hasil regresi dari persamaan 1,2,dan 3, hasil model penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 5.1.** Nilai Koefisien Beta dari Variabel Riset

Dengan menggunakan path analysis, maka dilakukan plotting dari nilai koefisien masing-masing variabel seperti dalam gambar 5.1. , dimana hasil koefisien pengaruh tidak langsungnya merupakan perkalian dari masing-masing jalur dalam hipotesa tersebut.

Hasil path analysis menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Strategi Bisnis (BS) berpengaruh terhadap Sistem Pengukuran Kinerja (PMS) melalui Information Capital Readiness (IC) tidak terbukti karena pengaruh langsung variabel Strategi Bisnis terhadap Sistem Pengukuran Kinerja sebesar 0,347 lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya melalui *Information Capital Readiness* sebagai variabel intervening

sebesar 0,250096 ( perkalian antara 0,636 x 0,392). Hal ini terjadi karena kebanyakan perusahaan dalam menyusun sistem pengukuran kinerjanya dan dalam pelaksanaannya, terutama yang terkait dengan *balanced scorecard*, selalu mengaitkan strategi dengan sistem pengukuran kinerja, sedangkan dalam perusahaan yang menjadi responden, tidak semua perusahaan memiliki IT yang terkait dengan pelaksanaan *balanced scorecard*, sehingga *Information Capital Readiness* bukan merupakan variabel intervening terhadap pengaruh Strategi Bisnis terhadap Sistem Pengukuran Kinerja.

Hasil path analysis menunjukkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Strategi Bisnis (BS)

berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (MP) melalui Information Capital Readiness terbukti karena pengaruh langsung Strategi Bisnis terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0,044 lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung Strategi Bisnis terhadap kinerja Manajerial melalui variabel intervening Information Capital Readiness, yakni sebesar 0,231594. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Kaplan dan Norton (2004: pp. 249 -258) yang menyatakan bahwa Information Capital Readiness memberikan dasar untuk operasionalisasi Strategi Bisnis yang pada akhirnya akan tercermin dalam peningkatan Kinerja Manajerial maupun kinerja Organisasi. Dengan kata lain, Information Capital Readiness akan membantu para manajer dalam menjalankan Strategi Bisnis yang telah dipilih oleh perusahaan, dan selanjutnya mempermudah dalam pencapaian target kinerja.

Hasil path analysis menunjukkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan bahwa Information Capital Readiness berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Sistem Pengukuran Kinerja ternyata tidak terbukti, karena pengaruh langsung variabel Information Capital Readiness terhadap Kinerja Manajerial (0,363) lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel intervening Sistem Pengukuran Kinerja ( $0,106624 = 0,392 \times 0,272$ ). Hal ini dapat terjadi karena Information Capital Readiness di perusahaan responden kemungkinan kebanyakan belum dikaitkan dengan System Pengukuran Kinerja terutama otomatisasi balanced scorecard. Dengan demikian, teknologi informasi yang ada sangat membantu dalam pencapaian Kinerja Managerial secara langsung, namun belum ada keterkaitan dengan balanced scorecard, sehingga pengaruh tidak langsung Information Capital Readiness terhadap Kinerja Manajerial melalui Sistem Pengukuran Kinerja tidak tampak signifikan.

Hasil path analysis untuk hipotesis 5 yang menyatakan bahwa Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja

Manajerial melalui Sistem Pengukuran Kinerja terbukti, karena pengaruh langsung Strategi Bisnis terhadap Kinerja Manajerial (sebesar 0,044) lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya melalui variabel intervening Sistem Pengukuran Kinerja (sebesar  $0,094384 = 0,347 \times 0,272$ ). Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (1992), yang menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja dapat mendukung implementasi Strategi Bisnis dalam peningkatan Kinerja Manajerial dan pada akhirnya dapat meningkatkan Kinerja Organisasi.

Hasil path analysis untuk hipotesis 6 yang menyatakan bahwa Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Information Capital Readiness dan Sistem Pengukuran Kinerja terbukti dalam penelitian ini, mengingat pengaruh langsung Strategi Bisnis terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0,044 lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya melalui dua intervening variabel yakni Information Capital Readiness dan Sistem Pengukuran Kinerja, sebesar  $0,068026 = 0,638 \times 0,392 \times 0,272$ . Hal ini mendukung penelitian Kaplan and Norton (1992; 2004: pp. 249 -258).

#### **Keterbatasan dan Saran.**

Keterbatasan yang dirasakan dalam penelitian ini adalah waktu survey yang terbatas, dan juga keterbatasan biaya sehingga tidak seluruh perusahaan terbuka di BEI dan BUMN dapat menjadi responden dalam penelitian ini.

Di masa mendatang, penelitian selanjutnya mungkin dapat menambah responden ataupun meneliti variabel-variabel lain terkait kinerja maupun sistem pengukuran kinerja, seperti kinerja organisasi, faktor ketidakpastian lingkungan, faktor kepuasan kerja manajer, dll.



## **V. KESIMPULAN, SARAN, DAN IMPLIKASI PENELITIAN.**

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Information Capital Readiness.
2. Strategi Bisnis tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Sistem Pengukuran Kinerja

melalui variabel intervening Information Capital Readiness. Atau dengan kata lain Information Capital Readiness tidak terbukti bertindak sebagai variabel intervening dalam pengaruh tidak langsung Strategi Bisnis terhadap Sistem Pengukuran Kinerja.

3. Strategi Bisnis berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Manajerial melalui Information Capital Readiness.

4. Information Capital Readiness tidak terbukti memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Manajerial melalui variabel intervening Sistem Pengukuran Kinerja.
5. Strategi Bisnis berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Manajerial melalui variabel intervening Sistem Pengukuran Kinerja.
6. Strategi Bisnis berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Manajerial melalui variabel intervening Information Capital Readiness dan Sistem Pengukuran Kinerja.

#### Saran

Mengingat terbatasnya waktu survey dan rendahnya respond rate dalam penelitian ini, diharapkan dalam penelitian berikutnya dapat dilakukan waktu survey yang lebih lama sehingga dapat diperoleh jumlah responden yang lebih banyak. Di masa mendatang, dapat dilakukan penelitian dengan menambahkan variabel yang lain misalnya variabel ketidakpastian lingkungan, variabel kinerja oraganisasi, variabel

ekonomi makro, sehingga hasil yang diperoleh akan lebih dapat menjelaskan berbagai faktor yang berkontribusi pada kinerja perusahaan, baik kinerja manajerial maupun kinerja organisasi.

#### Implikasi Penelitian.

Penelitian ini memberikan implikasi sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pembuktian empirik tentang pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Manajerial melalui variabel Information Capital Readiness dan Sistem Pengukuran Kinerja.
2. Penelitian ini memiliki implikasi praktik agar manajer memperhatikan peran Information Capital Readiness dan Sistem Pengukuran Kinerja, karena Strategi Bisnis akan dapat diterapkan dengan baik dan menghasilkan Kinerja Manajerial yang tinggi, apabila kedua variabel intervening ini siap atau berperan dengan baik pula.

---

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, A Robert N. & Vijay Govindarajan. 1998. *Management Control Systems*. 9<sup>th</sup> edition. Boston: McGraw-Hill Co.
- Chenhall, R. H. & D. Morris. 1986. The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *Accounting Review*, 61: p 16–35.
- Collis, D. & C.A. Montgomery. 1995. Competing on Resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*. Vol 73, No. 4: p 118–128.
- Courtney, H. J. Kirkland & P. Visuerie. 1997. Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, 75, no. 6: p. 66-79.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, & Kendall W. Artz. 1999. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. Third Edition. Cincinnati, Ohio: South-Wetern College Publishing.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, & Kendall W. Artz. 2001. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. 4<sup>th</sup> Edition. Cincinnati, Ohio: South-Wetern College Publishing.
- Kaplan, Robert S. And David P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January–February.
- Kaplan, Robert S. And David P. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Inti Tangible Outcomes*. 2004. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Lei, D. , M.A. Hitt, & R Bettis. 1996. Dynamic Core Competencies Trhough Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*, 22: p 547–567.
- Maciariello, Joseph A. & Calvin J. Kirby. 1994. *Management Control Systems*. 2<sup>nd</sup> edition. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Marr, Bernard and Chriss Adam. 2004. The Balanced Scorecards and Intangible Assets: Similar Idea, Unalign Concepts. *Measuring Business Excellence*, Vol. 8 No.3, pp. 18–27.

- Miles, Raymond E. & Charles C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure And Process*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, & Henry J. Coleman, Jr. 1978. Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, July: p. 552 – 556.
- Minzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. 1997. *Strategic Management – Formulation, Implementation, and Control*. Sixth Edition. Chicago: Richard D. Irwin.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a New Introduction*. New York: The Free Press.
- Raguz, Ivona Vrdoljak & Lara Jelenc. 2010. Performance Measurement System in Turbulent Environment. The Case of Large Croatian Enterprises. *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*. Zagreb: May 26-May 29. p. 1395-1407.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organization Theory – Structure, Design and Applications*. Third Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Shank, John K. & Vijay Govindarajan. 1988. Making Strategy Explicit in Cost Analysis: A Case Study. *Sloan Management Review*.
- Shank, John K. & Vijay Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management*. New York : Free Press
- Terry, George R. 1956. *Principles of Management*. Richard D. Irwin.