

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Lingkungan Eksternal

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Eksternal

Menurut Djaslim Saladin (2003) menjelaskan bahwa lingkungan eksternal adalah faktor – faktor yang berada diluar jangkauan perusahaan yang dapat menimbulkan suatu peluang dan ancaman.

Pengertian lain dikemukakan oleh Mahmud Nuhung (2012:64) Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan dan dapat berpengaruh langsung terhadap prospek perusahaan, yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri.

Sedangkan menurut Udaya (2013:52) dalam Shandra (2018) lingkungan industri adalah lingkungan yang memiliki dampak langsung terhadap kinerja suatu usaha karena unit usaha memiliki interaksi langsung dengan faktor-faktor yang ada disekitarnya Udaya (2013:52) dalam Shandra (2018).

Menurut Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010:51-54) lingkungan eksternal adalah “kekuatan-kekuatan yang timbul dan berada diluar jangkauan serta biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan”.

2.1.1.2 Faktor – faktor Lingkungan Eksternal

Dalam Sondang P. Siagian (2016:63) terdapat dua kategori lingkungan eksternal dapat dikategorikan kepada faktor lingkungan eksternal dekat dan faktor lingkungan eksternal jauh, dua kategori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Lingkungan Eksternal Jauh

Faktor eksternal tersebut dikatakan jauh karena bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional perusahaan namun memiliki dampak terhadap proses manajerial dan operasional organisasi. Faktor lingkungan eksternal jauh meliputi ekonomi, politik, sosial, teknologi, industri.

2. Faktor Lingkungan Eksternal Dekat

Faktor lingkungan eksternal dekat mempunyai dampak langsung terhadap operasionalisasi berbagai strategi dan tindakan dan kebijakan perusahaan. Faktor lingkungan eksternal tidak hanya berkaitan dengan suasana kompetitif tapi juga berkaitan dengan peluang yang dimanfaatkan, khususnya dalam perolehan sumber dana dan sumber daya dalam memasarkan produk yang dihasilkan. Faktor lingkungan eksternal dekat meliputi kedudukan kompetitif perusahaan, profil para pelanggan, perilaku pembeli, faktor pemasok, faktor penyandang dana, dan situasi pasaran kerja.

2.1.1.3 Pentingnya Pengenalan Lingkungan Eksternal

Pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena beberapa hal dibawah ini (Siagian (2001) dalam Slamet Riyanto, 2018:161):

1. Jumlah faktor yang berpengaruh tidak pernah konstan melainkan selalu berubah
2. Intensitas dampaknya beraneka ragam
3. Adanya faktor eksternal yang merupakan “kejutan” yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya betapapun cermatnya analisis “SWOT” dilakukan
4. Kondisi eksternal berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

2.1.1.4 Indikator lingkungan Eksternal

Menurut Mahmud Nuhung (2012:62-63) terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan eksternal, diantaranya pendekatan obyektif dengan menggunakan data – data industri seperti pertumbuhan penjualan industri dan rasio konsentrasi industri, pendekatan ini cocok untuk memahami dan mengukur hambatan eksternal serta kualitas peluang yang tersedia.

Masih menurut Mahmud Nuhung (2012) Selanjutnya ialah pendekatan subyektif menggunakan atensi dan interpretasi manager, pendekatan ini cocok digunakan untuk mengambil keputusan, mempelajari perilaku dan tindakan manajerial serta formulasi dan perencanaan strategis.

Menurut Udaya (2013:52) dalam Shandra (2018) lingkungan industri yang memiliki dampak langsung terhadap kinerja suatu usaha karena unit usaha memiliki interaksi langsung dengan faktor-faktor yang ada disekitarnya

Djaslim Saladin (2003) mengatakan bahwa terdapat beberapa poin yang dapat dijadikan sebagai ukuran, diantaranya:

1. Pelanggan,

Pelanggan yang dimaksud disini adalah konsumen akhir atau bisa juga perantara. Manager harus dapat mengantisipasi perubahan perilaku konsumen, karena konsumen memiliki kekuatan tawar – menawar terutama pembeli yang melakukan pembelian dalam jumlah yang besar.

2. Pemasok

Pemasok juga mempunyai daya tawar – menawar terhadap peserta industri, pemasok merupakan ancaman serius yang perlu diperhatikan. Untuk itu perusahaan perlu membina hubungan yang erat. Pemasok yang kuat akan menekan laba industri yang akan mengimbangi dengan kenaikan harga, produk pemasok merupakan input yang penting bagi hasil industri.

3. Pesaing

Persaingan terjadi karena salah satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat adanya peluang untuk memperbaiki posisi, tiga faktor penting yang perlu diperhatikan mengenai persaingan, yaitu: masuk dan keluarnya pesaing, ancaman produk atau jasa pengganti, kemungkinan terjadinya perubahan dalam strategi pesaing.

4. Publik (masyarakat)

Publik sering mengisukan suatu produk atau suatu perusahaan atau suatu merek sehingga dapat memengaruhi permintaan barang tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus waspada terhadap terhadap isu – isu masyarakat ini.

Sedangkan Udaya (2013:64-73) dalam Shandra (2018) menjelaskan bahwa terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan eksternal, diantaranya:

1. Risiko masuknya pesaing potensial,

pesaing potensial tidak lain adalah perusahaan-perusahaan yang pada saat ini tidak bersaing dalam dunia industri, tetapi ia memiliki kemampuan untuk melakukannya bila mereka menginginkannya. Masuknya pesaing baru akan berpotensi mengurangi keuntungan dari perusahaan-perusahaan yang sudah ada, karena mereka tidak mungkin meminta harga tinggi bagi produk-produk yang akan ditawarkannya.

2. Kekuatan tawar menawar pemasok

pemasok memiliki posisi tawar-menawar yang berbeda-beda terhadap perusahaan. Kemampuan pemasok untuk menentukan syarat-syarat perdagangan yang menguntungkan bagi dirinya dan kurang menguntungkan bagi perusahaan atau membuat syarat-syarat perdagangan yang menguntungkan kedua belah pihak kan berpengaruh terhadap kinerja dari perusahaan tersebut. Apabila perusahaan dapat memperoleh pasokan bahan baku dari beberapa pemasok maka kedudukan perusahaan relatif lebih kuat dibandingkan pemasok, sehingga pemasok tidak memberikan ancaman yang berarti bagi perusahaan.

3. Kekuatan tawar menawar para pembeli,

Yang dimaksud dengan para pembeli industri adalah para pelanggan individual (pembeli akhir) dan perusahaan-perusahaan yang mengelola kembali produk tersebut (B2B). Kekuatan tawar-menawar dari pembeli adalah kemampuan para pembeli untuk menawar harga dari perusahaan dalam industri ke tingkat yang lebih rendah, atau untuk meningkatkan biaya perusahaan dengan meminta kualitas serta layanan yang baik terhadap produk-produknya.

4. Ancaman dari produk substitusi

persaingan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga memberikan akibat persaingan langsung, melainkan juga dapat dilihat dari perusahaan yang menghasilkan produk dengan memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan.

5. Persaingan diantara perusahaan – perusahaan yang ada.

Didalam industri selalu terjadi persaingan antar perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Intensitas persaingan antar perusahaan dalam industri sangat dipengaruhi oleh faktor pertumbuhan industri, ketidakmampuan memproduksi pesanan, produk yang dihasilkan sama, dan harga yang dihasilkan cukup tinggi.

2.1.2 Perencanaan Strategi

2.1.2.1 Pengertian Perencanaan Strategi

Menurut Erwin A Koetin (2001:203) dalam Mahmud Nuhung (2012:61) perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan suatu proses pengambilan keputusan atas program – program yang

akan dilaksanakan oleh perusahaan dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun kedepan.

Menurut Steiner (1979) dalam Arasa dan K'Obonyo (2012:202) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai upaya sistematis dan kurang lebih diformalkan dari sebuah perusahaan untuk menetapkan tujuan, sasaran, kebijakan, dan strategi dasar perusahaan dengan melibatkan pengembangan rencana terperinci untuk menetapkan kebijakan dan strategi untuk mencapai tujuan dan tujuan dasar perusahaan.

Menurut Djaslim Saladin (2010:23) perencanaan strategi merupakan suatu perencanaan kedepan yang ditetapkan untuk dijadikan pegangan, mulai dari tingkat korporat sampai pada tingkat unit bisnis, produk dan situasi pasar.

Perencanaan strategi adalah suatu upaya prosedural sistematis yang dapat mendukung proses dari manajemen strategik, manajemen strategik bukan hasil dari suatu perencanaan strategik, namun merupakan suatu respon terhadap perumusan awal dari ruang lingkup manajemen bagi teknik – teknik analisis untuk mengembangkan strategi dan pengimplementasiannya, Galloway dalam Henee Desmidt, Afiff, & Abdullah (2010:85)

Dengan kata lain perencanaan strategik merupakan sebuah alat koordinasi dalam melaksanakan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Perencanaan Strategi

Tujuan dari perencanaan strategi sebagai berikut :

1. Mengukur dan memanfaatkan kesempatan atau peluang sehingga mampu mencapai keberhasilan.
2. Membantu meringankan beban manajer dalam tugasnya menyusun dan mengimplementasikan manajemen strategi.
3. Agar aktivitas – aktivitas yang dilakukan lebih terkoordinasi.
4. Sebagai landasan untuk memonitor perubahan – perubahan yang terjadi, sehingga dapat dilakukan penyesuaian.
5. Sebagai cermin atau bahan evaluasi perencanaan selanjutnya sehingga bisa menjadi bahan penyempurnaan perencanaan strategi yang akan datang

2.1.2.3 Proses Perencanaan Strategi

Menurut pendapat Cohen dan Eemicke dalam Heene *et al* (2010:88-90) memaparkan bahwa terdapat tujuh tahapan dalam perencanaan strategi, berikut pemaparannya:

1. Analisis permasalahan dan peluang.
 - a. Penjabaran misi, berisikan penjelasan
 - b. Identifikasi berbagai ancaman – ancaman maupun juga peluang – peluang di masa yang akan datang.
2. Identifikasi dan analisis terhadap para pelaku utama, pelaku manakah yang mendatangkan permasalahan, ancaman (hambatan) juga peluang (kesempatan) bagi organisasi.

3. Analisis historis
4. Analisis organisasi dan situasinya, kekuatan – kekuatan organisasi, serta kelemahan – kelemahannya, realisasi – realisasinya, berikut peluang – peluang maupun ancamannya (hambatan)
5. Perumusan strategi
Cobalah paparkan pendefinisian dan raihlan keberhasilan
6. Proyeksi dan uji coba
 - a. Cobalah ukur daya pencapaiannya
 - b. implementasikan
7. Evaluasi dan pembinaan
 - a. Melakukan penyesuaian – penyesuaian selangkah demi selangkah terhadap program – program yang ada,
 - b. Mengumpulkan data prestatif aktivitas organisasi,
 - c. Lakukan evaluasi formil berikut koreksi – koreksinya

2.1.2.4 Manfaat Perencanaan Strategi

Manfaat yang diperoleh dari dilakukannya perencanaan strategi diungkapkan oleh beberapa peneliti dalam Aldehayat & Twaissi (2011:225)

1. Meningkatkan kordinasi (menyatukan semua strategi unit dalam suatu strategi perusahaan secara keseluruhan).
2. Untuk mengendalikan dengan meninjau kinerja dan kemajuan menuju tujuan
3. Untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pemasaran di masa depan
4. Untuk meningkatkan komunikasi internal antara personil
5. Untuk mendorong personel dalam sikap yang menguntungkan untuk berubah

6. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan

2.1.2.5 Indikator Perencanaan Strategi

Menurut Saladin Djaslim dalam Mahmud Nuhung (2012:3) terdapat beberapa indikator perencanaan strategik, diantaranya ialah

1. Perumusan visi dan misi.

Visi merupakan kerangka acuan dan perspektif sebagai satu kesatuan yang tercermin dalam kegiatan yang nyata, sedangkan misi penjelasan tertulis tentang maksud dan tujuan perusahaan.

2. Perumusan tujuan.

Tujuan merupakan hasil akhir yang diinginkan yang ingin di capai dengan kemampuan dan aktivitas - aktivitasnya

3. Perumusan sasaran

Perumusan sasaran merupakan menetapkan sasaran – sasaran yang terdiri dari hasil khusus yang ingin di capai serta petunjuk pengembangan kegiatan perusahaan.

4. Perumusan strategi

Merupakan rencana koherensif untuk mencapai misi, tujuan, dan sasaran.

2.1.3 Kinerja Usaha

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Usaha

Menurut Mangkunegara dalam Riyanto (2018:162-163) kinerja perusahaan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai perusahaan. Sedangkan menurut Riyanto (2018:163) kinerja dapat

juga berarti suatu kemampuan atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu tindakan tertentu.

Menurut P. Stephen dan Coulter (2010:219) dalam Shandra (2018) kinerja usaha merupakan hasil dari sebuah aktivitas kerja dalam perusahaan. Dimana untuk mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan usaha maka wirausaha perlu memahami kinerja sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya.

Selain itu Dharma (2009:26) dalam Shandra (2018:7) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Peneliti lain menyebutkan bahwa manajemen kinerja perusahaan merupakan hasil dari sebuah aktivitas kerja dalam perusahaan, dimana untuk mendapatkan hasil yang maksimal sesuai tujuan perusahaan maka manajer perusahaan perlu memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya P. Stephen dan Coulter (2010:219) dalam Shandra (2012:7)

2.1.3.2 Efektivitas Kinerja Usaha

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris *effective* yang berarti berhasil Tika, (2010:129-130). Selanjutnya Gibson *et al* (1987) mengemukakan bahwa kriteria dari efektivitas organisasi adalah:

1. Produksi

Produksi sebagai kriteria efektivitas mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi. Ukuran produksi mencakup keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dokumen yang diproses, rekanan yang dilayani, dsb. Ukuran ini berhubungan langsung dengan yang dikonsumsi oleh pelanggan dan rekanan organisasi yang bersangkutan.

2. Efisiensi

Efisiensi sebagai kriteria efektivitas mengacu pada ukuran penggunaan sumberdaya yang langka oleh organisasi. Ukurannya terdiri dari keuntungan dan modal, biaya per unit, pemborosan, waktu terluang, biaya perorang dsb.

3. Kepuasan

Mengacu kepada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan penggantian karyawan, absensi, kelambanan, keluhan, kesejahteraan dsb.

4. Keadaptasian

Mengacu kepada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal dan internal. Perubahan – perubahan eksternal seperti persaingan, keinginan pelanggan, kualitas produk dsb. Perubahan internal seperti ketidakefisienan, ketidakpuasan, dsb merupakan adaptasi terhadap lingkungan.

5. Kelangsungan hidup

Mengacu kepada tanggung jawab organisasi / perusahaan dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang. Dalam praktik, para manajer menggunakan indikator jangka pendek untuk kelangsungan hidup jangka

panjang. Menurut Campbell (1974) indikator terdiri dari ukuran produktivitas, efisiensi, kecelakaan, pergantian pegawai, absensi, kualitas, tingkat keuntungan, moral, dan kepuasan karyawan

2.1.3.3 Ciri – ciri organisasi Berkinerja Tinggi

Beberapa ciri yang dijelaskan oleh Siagian (2016:27-30) dapat menunjukkan bahwa sebuah organisasi berkinerja tinggi diantaranya sebagai berikut:

1. Memiliki arah yang jelas untuk ditempuh.

Manajer memiliki keberanian dalam mengambil risiko”memasuki medan baru”.

Hal tersebut tercermin pada visi yang dirancang oleh manajer perusahaan, dari visi tersebut dapat diketahui akan kemana organisasi dibawa dan kenapa.

2. Mengupayakan tersedianya tenaga berpengetahuan, memiliki keterampilan serta disertai semangat kewirausahaan.

Manajer selalu berusaha memahami kecenderungan - kecenderungan yang terjadi di pasar, cekatan dalam memanfaatkan setiap peluang yang muncul.

Manajer selalu berupaya mencari cara kerja yang lebih efektif dan efisien.

3. Memiliki komitmen yang kuat pada suatu rencana aksi stratejik.

Yaitu rencana aksi yang diharapkan membuat keuntungan finansial yang memuaskan dan menempatkan organisasi pada posisi bersaing yang dapat diandalkan.

4. Memiliki kesadaran tinggi tentang pentingnya efektifitas dan produktivitas yang meningkat.

Dapat mencapai ssaran dengan tepat waktu merupakan hal yang sangat penting bagi manajemen, oleh karenanya para manajer berani membayar mahal tenaga yang kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yag kemampuan.

5. Bersedia membuat komitmen yang mendalam pada strategi yang telah ditentukan.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Usaha

Terdapat beberapa kategori peneliti dalam menentukan indikator kinerja bisnis, diantaranya ada yang menentukan dari segi finansial, non-finansial adapula yang menggabungkan keduanya Indra Muis (2012:288).

Menurut Indra Muis (2012) juga indikator non-finansial yang dapat dipakai diantaranya:

1. Pangsa pasar,
Merupakan bagian dari seluruh permintaan pasar aatas suatu barang yang mencerminkan golongankonsumen berdasarkan ciri khasnya. Penggolongan konsumen tersebut dapat dikelompokkan berdasarkan tingkat penghasilan, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan status sosial.
2. Pertumbuhan penjualan
peningkatan penjualan dapat diukur menurut penilaian subjek responden dengan rata-rata tingkat kenaikan penjualan selama tiga tahun terakhir.
3. Akses kepada pasar
4. Penciptaan lapangan kerja
5. Produktifitas

Adapun Alipour dan Karimi (2011) menggunakan indikator – indikator volume penjualan, kemampulabaan, akses kepada pasar, penciptaan lapangan kerja dan produktivitas pegawai untuk mengukur kinerja bisnis dalam penelitiannya tentang hubungan orientasi pasar dengan kinerja bisnis.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian – penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti – peneliti sebelumnya dan dianggap memiliki relevansi serta mendukung penelitian yang sedang dilakukan, maka dipaparkan penelitian – penelitian terdahulu dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Oana Adriana Gica, Adina Letiia Negrau Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 643–648	The Impact of Strategic Planning Activities on Transylvanian SMEs - An Empirical Research	Hubungan yang signifikan secara statistik antara dua variabel tidak ada, tingkat signifikansi statistik memiliki nilai lebih dari 0,05	Hanya menggunakan satu variabel untuk diteliti	Menggunakan variabel strategic planning
2	Adeoye, Abayomi Olawaju. Elegunde, Ayobami Folarin British Journal of Arts and Social Sciences ISSN: 2046-9578, Vol.6 No.2 (2012)	Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria.	Lingkungan ekonomi dan lingkungan politik memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. lingkungan ekonomi memiliki dampak signifikan 93% terhadap OP sedangkan politik lingkungan memiliki dampak 68% pada OP. Nilai R ² adalah 1,28. Ini menyiratkan	Menggunakan lingkungan bisnis eksternal sebagai variabel x, dan kinerja sebagai variabel y	Menggunakan 2 variabel saja yaitu lingkungan eksternal bisnis dan kinerja organisasi.

			bahwa bisnis eksternal lingkungan memiliki dampak 128% pada OP yaitu mereka memiliki efek gabungan pada OP		
3	Mahmud Nuhung Jurnal Ekonomi Balance, Volume 8 No. 1 Juni 2012, ISSN: 1858-2192, Hal 60-79	Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan	Lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Secara simultan lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategis memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja perusahaan. Variabel lingkungan bisnis eksternal merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan	Sama – sama meneliti 3 (tiga) variabel, diantaranya lingkungan bisnis eksternal sebagai X1, perencanaan strategi sebagai X2, dan kinerja usaha sebagai Y	Unit analisis yang diteliti berbeda
4	Adeola Ajayi Scholedge International Journal of Business Policy & Governance (ISSN 2394-3351), Vol.03, Issue 10 (2016) pg155-166.	Impact of External Business Environment on Organisational Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Osun State, Nigeria	faktor – faktor lingkungan eksternal bisnis yang meliputi ekonomi, politik, hukum, sosial-budaya, demografis, alam, teknologi, global, keuangan, sosial dan kompetitif berdampak signifikan terhadap kinerja UKM.	Menggunakan 2 variabel yang sama, diantaranya lingkungan bisnis eksternal sebagai variabel independen dan keberhasilan sebagai variabel dependen.	Jumlah variabel yang diteliti
5	Rosyafah Siti, Surachman, Rofiaty, Sabil	Environmental Influence On Business And	Perencanaan strategis diukur dari intensitas	Menggunakan perencanaan strategik sebagai	Unit analisis yang diteliti

	Ananda RJOAS, 1(61), January 2017	Strategic Planning Over The Small- Medium Enterprises' Performance: A Study On Featured Product Produced By Smes In Sidoarjo, Indonesia	perencanaan, perencanaan lokus, perencanaan fleksibilitas, dan cakrawala perencanaan secara langsung dapat mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja produk unggulan yang diproduksi oleh UKM di Sidoarjo.	salah satu variabel independen, dan kinerja perusahaan sebagai variabel Y	
6	Slamet Riyanto, Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi Vol.5 No.3 November 2018, Hal 159- 168, ISSN: 2356- 3966 ; E-ISSN: 2621-2331	Analisis Pengaruh Internal dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun	Lingkungan eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja usaha.	Menggunakan lingkungan eksternal sebagai salah satu variabel X nya, dan menggunakan kinerja usaha sebagai salah satu variabel Y nya	Jumlah variabel dependen
7	Kowo Solomon Akpoviroro, Sabitu Olalekan owotutu <i>IJARIE-ISSN(O)- 2395-4396, Vol-4 Issue-3 2018</i>	Impact Of External Business Environment On Organizational Performance.	lingkungan eksternal (yaitu pengaruh keluarga) berkorelasi kuat, negatif dan secara signifikan dengan indikator kinerja berkelanjutan lembaga keuangan mikro Uganda,	Menggunakan lingkungan bisnis eksternal sebagai variabel x, dan kinerja sebagai variabel y	Hanya menggunakan 2 variabel sja, yaitu kinerja dan lingkungan eksternal, serta penelitiannya menggunakan pendekatan
8	Shandra Ekaputri, Tri Sudarwanto, Novi Marlana Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (Jrmsi) Vol 9, No. 1, 2018 E-Issn: 2301-8313	Peran Lingkungan Industri, Perilaku Kewirausahaan, Dan Kemampuan Manajerial Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Usaha Logam Skala Mikro	Hasil penelitian membuktikan bahwa lingkungan industri pada indikator hambatan masuknya pesaing baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, dan ketersediaan barang substitusi berperan terhadap	Menggunakan variabel kinerja perusahaan sebagai variabel Y	Banyaknya variabel yang diteliti

			kinerja perusahaan, sedangkan indikator pesaing kompetitif tidak berperan terhadap kinerja perusahaan. Perilaku kewirausahaan dan kemampuan manajerial berperan terhadap kinerja perusahaan pada usaha logam skala mikro di Ngingas Sidoarjo.		
--	--	--	--	--	--

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, penulis menyusun kerangka pemikiran untuk mengetahui pengaruh lingkungan eksternal dan perencanaan strategi terhadap kinerja usaha.

Persaingan antar pengusaha dalam dunia bisnis begitu ketat, untuk menjaga eksistensinya setiap usaha harus memiliki kinerja yang baik. Dengan kinerja yang baik, perusahaan tersebut akan mendapatkan kepercayaan serta eksis di dunia industri. Beda halnya jika perusahaan itu tidak memiliki kinerja yang baik, alih alih menginginkan kemajuan justru kemunduran yang diperoleh.

Kinerja usaha menurut P. Stephen dan Coulter (2010:219) dalam Shandra (2018) kinerja usaha merupakan hasil dari sebuah aktivitas kerja dalam perusahaan. Dimana untuk mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan usaha maka wirausaha perlu memahami kinerja sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan indikator sebagai berikut pangsa pasar,

ertumbuhan penjualan, akses kepada pasar, penciptaan lapangan kerja, dan produktifitas.

Faktor yang mempengaruhi kinerja usaha diantaranya faktor lingkungan eksternal dan perencanaan strategi. Lingkungan eksternal adalah oleh lingkungan yang berada di luar perusahaan dan dapat berpengaruh langsung terhadap prospek perusahaan, yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri Mahmud Nuhung (2012:64).

Lingkungan bisnis, khususnya lingkungan eksternal akan selalu mengalami perubahan dengan cepat serta sulit untuk diprediksi. Lingkungan bisnis dapat diartikan sebagai sesuatu yang kompleks, bergejolak dan berubah dengan cepat. Oleh sebab itu suatu perusahaan hendaknya menerapkan strategi untuk dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi tersebut.

Dalam penelitian Murzidah Ahmad Murad (2011:18) pada industri kecil dan menengah di Malaysia menyatakan bahwa yang termasuk lingkungan eksternal adalah pelanggan, pesaing, reulasi pemerintah, dan ekonomi.

Perubahan lingkungan eksternal bisnis yang sangat cepat dan cenderung berubah-ubah menuntut para usahawan untuk cermat dalam mengamati lingkungan. Lingkungan eksternal dapat menimbulkan ancaman yang harus diwaspadai juga menimbulkan peluang. Menurut Udaya (2013:52) dalam Shandra (2018) lingkungan industri yang memiliki dampak langsung terhadap kinerja suatu usaha karena unit usaha memiliki interaksi langsung dengan faktor-faktor yang ada disekitarnya. Dengan beberapa indikator diantaranya risiko masuknya pesaing potensial, kekuatan tawar

menawar pemasok, kekuatan tawar menawar para pembeli, ancaman produk substitusi, dan persaingan antara unit – unit usaha yang ada.

Selanjutnya adalah perencanaan strategi, perencanaan strategi berkaitan dengan pengambilan keputusan. Untuk indikator penulis menggunakan tiga indikator diantaranya perumusan tujuan, perumusan sasaran, dan perumusan strategi.

Perencanaan strategi penting dilakukan oleh setiap usaha. Menurut Djaslim Saladin (2003:23) perencanaan strategi merupakan suatu perencanaan kedepan yang ditetapkan untuk dijadikan pegangan, mulai dari tingkat korporat sampai pada tingkat unit bisnis, produk dan situasi pasar. Dengan indikator perumusan tujuan, perumusan sasaran, perumusan strategi.

2.2.1 Keterkaitan Lingkungan Bisnis Eksternal dengan Kinerja Usaha

Terdapat banyak peneliti yang mempelajari bagaimana lingkungan eksternal yang begitu kompleks mempengaruhi kinerja perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Ajayi (2016:164) faktor – faktor lingkungan eksternal bisnis yang meliputi ekonomi, politik, hukum, sosial-budaya, demografis, alam, teknologi, global, keuangan, sosial dan kompetitif berdampak signifikan terhadap kinerja UKM.

Dalam penelitian (Mashhadi,, Hammad, Ijaz-Ur-Rehman, & Qazi, 2012) menemukan bahwa faktor lingkungan eksternal yang terdiri dari politic, economy,

social, thecnology menunjukan bahwa faktor politik tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja, namun tiga faktor lainnya memberikan pengaruh yang besar.

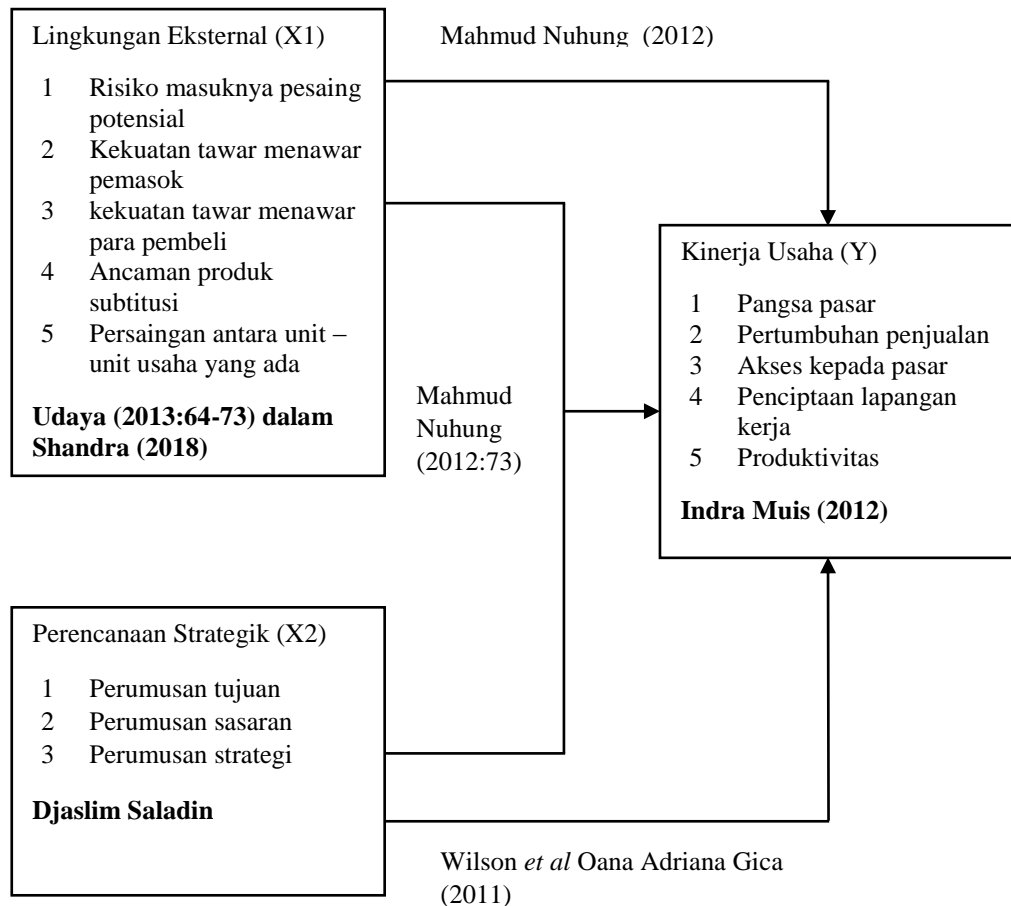
2.2.2 Keterkaitan Perencanaan Strategi dengan Kinerja Usaha

Wilson *et al* dalam Gica (2011) menyatakan bahwa perencanaan strategis dapat berkontribusi dalam kinerja dengan menghasikan informasi yang relevan , dengan menciptakkn pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan dan mengurangi ketidakpastian lingkungan.

2.2.3 Keterkaitan Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi dengan Kinerja Usaha

Penelitian yang dilakukan oleh Mahmud Nuhung (2012:73) menunjukan bahwa lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan berkaitan erat dengan peningkatan lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategik

Wilson *et al* dalam Gica (2011) menyatakan bahwa perencanaan strategis dapat berkontribusi dalam kinerja dengan menghasikan informasi yang relevan , dengan menciptakkn pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan dan mengurangi ketidakpastian lingkungan.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:105) hipotesis merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah penelitian. Oleh sebab itu hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap kinerja usaha
- H2 : Perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja usaha
- H3 : Lingkungan bisnis eksternal, dan perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja usaha