# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Lingkungan Bisnis

#### 2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Bisnis

Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010:46) mengemukakan bahwa:

Lingkungan (environment) merupakan salah satu faktor yang sangat diperhitungkan dalam pengelolaan kegiatan bisnis. Lingkungan sangat berpengaruh dalam perencanaan strategi bisnis.

Menurut Glueck and Jauch dalam penelitian Wispandono (2010:154) mengemukakan bahwa:

Lingkungan bisnis meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Analisis diartikan sebagai penelusuran peluang atau ancaman sampai ke pangkalnya. Analisis lingkungan diartikan sebagai proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan.

Suryana (2006: 106) mengemukakan bahwa:

Lingkungan usaha dapat menjadi pendorong maupun penghambat jalannnya perusahaan. Lingkungan yang dapat mempengaruhi jalannya usaha/ perusahaan adalah lingkungan internal dan eksternal.

Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010: 46-47) mengemukakan beberapa alasan pentingnya analisis faktor lingkungan dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan berubah sangat cepat atau dinamis sehingga para pimpinan perusahaan perlu mennganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut.
2. Para pimpinan perlu menyelidiki lingkungan, khususnya untuk:
    a. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam strategi dan pencapaian tujuan perusahaan.
    b. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam strategi dan pencapaian tujuan perusahaan.
3. Perusahaan yang secara sistematis melakukan analisis dan diagnosis lingkungan umumnya lebih efektif dibandingkan dengan yang tidak melakukannya.

Dapat disimpulkan bahwa factor lingkungan sangat berpengaruh dalam menjalankan sebuah perusahaan, dengan lingkungan yang dinamis dan strategi memungkinkan perusahaan akan berkembang sangat cepat.

#### 2.1.1.2 Dimensi-Dimensi Lingkungan Bisnis

Lingkungan organisasi merupakan variabel yang sangat penting dalam menentukan strategi bisnis perusahaan dan dipandang sebagai trend perubahan yang dapat menciptakan kesempatan dan tantangan bagi organisasi (Swamidass & Newell, 1987). Lingkungan bisnis menjadi elemen kausal dalam hubungan strategi operasi dan kinerja bisnis perusahaan sehingga organisasi perlu melakukan "scanning environment" secara berkesinambungan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Literatur konseptual tentang lingkungan bisnis telah dikembangkan dalam literatur manajemen (Dess & Beard, 1984; Sharfanan & Dean, 1991 dikutip dalam Badri et al., 2000). Dimensi dimensi tersebut meliputi environmental munificence, environmental dynamism, dan environmental complexity. Environmental munificence merupakan tingkat dukungan lingkungan terhadap pertumbuhan organisasi yang ada di dalamnya dan diukur melalui tiga hal yaitu biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, dan tingkat persaingan. Biaya bisnis mewakiIi semua biaya produksi yang dibutuhkan perusahaan dalam kegiatan operasional. Ketersediaan tenaga kerja mewakili fokus pada pengurangan teknisi, clerical, dan pekerja produksi. Tingkat persaingan

mencakup fokus pada penurunan permintaan baik dalam pasar lokal maupun pasar asing dan fokus pada profit margin yang rendah dan standar kualitas permintaan.

Dinamisme lingkungan menunjukkan kondisi perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi (Dens & Beard, 1984 dikutip dalam Ward et al, 1995). Kondisi ini mengukur tingkat produk dan jasa dalam proses, dan tingkat perubahan selera, serta preferensi konsumen. Lingkungan yang dinamis mengindikasikan suatu lingkungan yang berubah cepat dan diskontinu dalam hal permintaan, pesaing, teknologi, dan peraturan seperti informasi yang tidak akurat, tidak tersedia, dan ketinggalan jaman. Kompleksitas lingkungan mewakili heterogenitas dalam aktivitas organisasi. Bourgeouis (1980) mengemukakan bahwa kompleksitas lingkungan merupakan fokus yang lebih relevan untuk strategi perusahaan dari pada pada level analisis unit bisnis. Penyebab ketidakpastian dan turbulensi lingkungan bisnis terkait dengan kebutuhan, selera konsumen, peningkatan kompetisi, perubahan teknologi, dan isu sosial ekonomi (Braglia & Petroni, 2000).

### 2.1.1.3 Lingkungan Internal

Hunger dalam Moeljadi (1998: 33) mengemukakan bahwa Setiap usaha yang dilakukan perusahaan selalu dihadapkan pada situasi yang selalu berubah. Kondisi tersebut tidak mungkin dilaksanakan tanpa adanya proses penyesuaian terhadap kondisi internal yang ada. Jadi

lingkungan internal merupakan cerminan kekuatan atau kelemahan dari suatu organisasi perusahaan dan dapat mencerminkan kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan. Hal ini dapat menunjukkan kekuatan sumber daya, meliputi segala aspek material atau non material yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan usaha dan fungsinya untuk berproduksi secara komersial. Konsep tersebut terdiri dari kemampuan pengusaha, kemampuan optimalisasi proses produksi yang ada, kapabilitas mengadakan ekspansi pasar, dan pengelolaan keuangannya.

Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010: 49) mengemukakan bahwa Lingkungan internal adalah "para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan lingkungan, yang mempengaruhi perusahaan".

Wispandono (2010:155) lingkungan internal adalah „lingkungan organisasi yang ada di dalam suatu organisasi. Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi relatif dibanding dengan para pesaingnya".

Menurut Rahayu Puji Suci (2008: 337) dalam penelitiannya berpendapat bahwa "secara internal, lingkungan perusahaan adalah organisasi perusahaan itu sendiri beserta elemen-elemen di dalamnya".

Menurut Saydam dalam penelitian I Gusti Putu Darya (2011: 66) bahwa, "lingkungan internal mungkin dapat dikendalikan secara organisator oleh pelaku usaha sehingga dapat diarahkan sesuai dengan keinginan perusahaan".

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam suatu perusahaan yang elemen-elemen di dalamnya berpengaruh terhadap perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

### 2.1.1.4 Komponen Analisis Lingkungan Internal

Menurut Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2006:48) Proses analisis lingkungan internal penting dilakukan oleh perencanaan strategi dengan urutan sebagai berikut:

1. Menganalisis hubungan antara strategi perusahaan dan tanggapan terhadap lingkungan, yang dapat dipakai sebagai landasan untuk membandingkan strategi yang sedang berjalan dengan strategi yang potensial yang akan datang.
2. Menganalisis kecenderungan faktor dan masalah utama yang diperkirakan mempunyai dampak penting terhadap perumusan strategi.
3. Mencoba meramalkan kemungkinan yang akan terjadi pada masa yang akan datang terhadap lingkungan.

### 2.1.1.5 Pengertian Lingkungan Eksternal

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."

Menurut Pearce and Robinson; Hunger and Whelen dalam penelitian I Gusti Putu Darya (2011:66) adalah :

> "menyatakan bahwa Lingkungan eksternal suatu perusahaan memberikan banyak tantangan yang dihadapi oleh sebuah perusahaan dalam upaya untuk menarik atau memperoleh sumber daya yang diperlukan dan untuk memasarkan barang dan jasanya secara menguntungkan".

Menurut Pierce and Robinson dalam penelitian Wispandono (2010:154) adalah :

> "Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi yang dapat menciptakan peluang dan ancaman atas keberadaan suatu organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan Eksternal adalah lingkungan yang berada di luar perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung dapat berdampak pada kegiatan perusahaan/usaha dan dapat menciptakan peluang atau ancaman bagi perusahaan.

**2.1.1.6 Golongan Lingkungan Eksternal**

Menurut Pierce and Robinson dalam penelitian Wispandono (2010: 154) menggolongkan Lingkungan Eksternal menjadi 3 golongan

yaitu:

1) Lingkungan jauh (remote environment)

   Faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi.

2) Lingkungan industri

   Hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan substitusi, dan persaingan antar perusahaan.

3) Lingkungan operasional

   Pesaing, kreditor, pelanggan, tenaga kerja, dan pemasok.

**2.1.1.7 Komponen Analisis Lingkungan Eksternal**

Menurut Herry achmad buchory dan Djaslim Saladin (2010: 48-49) mengemukakan bahwa komponen analisis lingkungan eksternal terdiri dari:

**1. Scanning.**

Mengidentifikasi petunjuk awal dari perubahan dan kecenderungan lingkungan. Jadi scanning adalah usaha untuk mempelajari segmen dalam lingkungan umum.

**2. Monitoring**

Mendeteksi arti melalui observasi terus menerus atas perubahan dan kecenderungan lingkungan.

**3. Forcasting**

Mengembangkan proyeksi atas hasil yang diantisipasi berdasarkan perubahan dan kecenderungan yang di monitoring.

**4. Assessing**

Menentukan waktu dan pentingnya perubahan dan kecenderungan lingkungan untuk strategi perusahaan dan manajemennya.

**2.1.1.8 Indikator Lingkungan Bisnis**

Berdasarkan hasil penelitian dari Wispandono (2010: 154) bahwa, ada 4 indikator Lingkungan Bisnis

- Biaya Bisnis

  a) Peningkatan biaya tenaga kerja

  b) Peningkatan biaya material

  c) Peningkatan biaya pengangkutan bahan mentah dan barang jadi

  f) Peningkatan biaya penyewaan gedung

- Ketersediaan Tenaga kerja

  a) Pengurangan staf manajerial dan administrasi

  b) Pengurangan teknisi

  e) Pengurangan staf produksi

- Tingkat Pesaing

  a) Tajamnya persaingan dalam pasar lokal

  c) Peningkatan permintaan konsumen

  d) Produksi untuk memenuhi standar kualitas

- Dimensi Pasar

  a) Tingkat produk dan jasa menjadi ketinggalan dibanding pesaing

  b) Tingkat inovasi produk baru

### 2.1.2 Strategi Operasi

#### 2.1.2.1 Pengertian Strategi Operasi

Strategi Operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Strategi operasional adalah seperangkat sasaran, rencana, dan kebijakan yang

menjabarkan bagaimana fungsi operasi menunjang strategi bisnis organisasi.

Beberapa definisi strategi operasi telah diberikan dalam kepustakaan yang membantu menjelaskan dan mengembangkan definisi dari strategi operasi diatas, meliputi:

Slack and Lewis, (2008) mengemukakan bahwa Strategi operasi adalah suatu formulasi rencana yang terpadu dalam pembentukan kemampuan operasi jangka panjang tiap tipe operasi (misalnya perusahaan galangan kapal) dan kontribusinya terhadap seluruh strategi yang ada melalui suatu proses rekonsiliasi antara kebutuhan pasar dengan sumber daya operasi.

T. Hani Handoko 2006 Strategi operasi juga dapat dikatakan sebagai suatu strategi fungsional yang berpedoman pada strategi bisnis , agar dapat menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam keputusan-keputusan operasi.

Schroeder, Anderson, dan Cleveland (1986) dalam Maat Pono (2010:162) mendefinisikan bahwa strategi operasi terdiri dari empat komponen : misi (mission), tujuan (objectives), keunggulan khusus (djstinctive competence), dan kebijakan (policies). Keempat komponen ini membantu menegaskan tujuan apa yang akan dicapai dan bagaimana akan mencapai tujuan itu. Hasil strategi akan membantu mengarahkan dalam pengambilan keputusan pada seluruh tahap operasi.

Krawjesky dan Ritzman (2002) mendifinisikan strategi operasi sebagai dimensi yang harus dimiliki oleh sistem produksi suatu perusahaan untuk mendukung permintaan pasar agar perusahaan tersebut mampu bersaing.

Hayes dan Wheelwright (2005) yang mendefinisikan strategi operasi sebagai suatu pola yang konsisten dalam keputusan operasi. Makin konsisten keputusan itu dan makin besar tingkatan strategi operasi menujang strategi bisnis, maka akan makin baik. Mereka lebih lanjut menegaskan bagaimana keputusan utama dalam operasi dibaut dan dipadukan satu dengan yang lain.

### 2.1.2.2 Dimensi-Dimensi Strategi Operasi

Strategi operasi dipandang sebagai kekuatan manufaktur yang efektif yang merupakan senjata kompetitif untuk mendapai tujuan bisnis dan perusahaan. Strategi operasi mempengaruhi tujuan dan strategi bisnis yang memungkinkan fungsi-fungsi manufaktur untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang (Hayes & Wheelright, 1985 dikutip dalam Ward & Duray, 2000).

Heizer & Render (2004) mengemukakan bahwa strategi operasi yang sukses tidak hanya harus konsisten dengan permintaan konsumen, melainkan juga siklus hidup produk. Menurut beberapa peneliti, strategi operasi mewakili prioritas kompetitif yang meliputi biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman.

Stonebraker dan Leong, 1994 (dikutip dalam Badri et al.,2000) mendefinisikan strategi biaya sebagai produksi dan distribusi produk dengan biaya terendah dan sumber daya tersisa yang minimum.Harga yang rendah dapat meningkatkan permintaan produk atau jasa tapi juga mengurangi keuntngan perusahaan jika produk atau jasa tidak dapat diproduksi pada harga yang lebih memadai. Untuk dapat bersaing dalam lingkngan bisnis dengan berbasis pasar biaya, seorang manajer manufacturer perlu menawarkan produk dan jasa pada biaya per unit yang rendah baik biaya tenaga kerja, material, scrap, maupun biaya overhead lainnya. Strategi kualitas didefinisikan sebagai aktivitas perusahaan untuk memproduksi produk yang sesuai dengan spesifikasi atau memenuhi kebutuhan konsumen. Strategi kualitas memfokuskan pada pentingnya memproduksi produk dan jasa yang dapat memuaskan spesifikasi dan kebutuhan konsumen. Perusahaan perlu memperhatikan perbaikan kualitas sehingga dapta mengurangi biaya produksi, karena dengan melakukan seuatu dengan benar saat pertama kali barang dan jasa diproduksi dapat mengeliminasi “waste”.

Menurut Finch (2006) dan Hayes *et al*. (2005) keputusan strategis operasi terdiri dari dua kategori yaitu kategori keputusan struktural dan kategori keputusan infrastruktural. Keputusan struktural berhubungan dengan hal-hal *tangible* seperti bangunan, peralatan, cara peralatan dan karyawan diorganisasikan dalam proses-proses, dan bagaimana bisnis berhubungan dengan dengan bisnis lain.

**2.1.2.3 Indikator strategi Operasi**

Menurut Stonebraker dan Leong, 1994 (dikutip dalam Badri et al.,2000) dalam Penelitian Maat Pono (2010:161) :

- Strategi Biaya Rendah

  a) Menurunkan biaya per unit

  b) Menurunkan biaya persediaan

- Strategi Kualitas

  a) Menurunkan tingkat kerusakan

  b) Memperbaiki kinerja dan keandalan produk

  c) Memperbaiki kualitas produk

- Strategi Fleksibilitas

  a) Menurunkan tenggang waktu perolehan bahan mentah dan penerimaan

b) Menurunkan waktu pengembangan produk baru

c) Meningkatkan model dan variasi produk

- Strategi Pengiriman

a) Meningkatkan keandalan pengiriman dan Meningkatkan kecepatan pengiriman

b) Memperbaiki layanan sebelum penjualan dan pendukung yang bersifat teknis

c) Memperbaiki bantuan pelayanan teknis kepada pelanggan

### 2.1.3 Kinerja Perusahaan

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja bisa dibilang cerminan atau acuan dari proses – proses aktifitas yang ada di perusahaan. Kinerja didalam perusahaan sangat penting untuk mengukur sejauh mana perkembangan perusahaan dalam menerapkan visi, misi , serta tujuan perusahaan itu sendiri.

Pengertian kinerja perusahaan sendiri menurut Rivai & Basri ( 2004:16 ) adalah merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan. Pengukuran aktivitas kinerja perusahaan dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai"

Definisi lain dikemukakan oleh Mulyadi ( 2007 : 328 ) yang menyebutkan bahwa kinerja perusahaan merupakan " Keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran – sasaran stratejik ygang telah ditetapkan melalui strategik inisiatif pilihan".

Dari beberapa pengertian diatas, dapat dinyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah sebuah pengukuran dari strategi yang disusun oleh sebuah perusahaan guna mencapai sasaarn – sasaran dan perealisasian dari visi,misi dari perusahaan.

### 2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi menurut Ruky (2001:7) diantaranya yaitu:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan

oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.

2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.

3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan

4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.

6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi imbalan, promosi dan lainnya.

**2.1.3.3 Karakteristik Kinerja Perusahaan**

Kaplan dan Norton (1992:76) dalam Nursiah (2009:72) mengembangkan tolak ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan Balanced Scorecard. Menurut konsep balanced scorecard kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang, yaitu berdasarkan :

1. Perspektif finansial

   Dimana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektifitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktifitas perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

   Dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tapat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

   Dimana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

   Dimana tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finacial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai.

### 2.1.3.4 Indikator Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan yang merupakan penilaian terhadap suatu operasional perusahaan memiliki indikator – indikator yang dikemukakan oleh Hadjimanolis dalam Prakosa (2005) dan Ratna Kusumawati (2010:56) dengan indikator :

1. Pertumbuhan Penjualan

   Pertumbuhan penjualan berkaitan dengan Permintaan pasar dan Daya saing antar perusahaan.

2. Pertumbuhan Produk Baru

   Inovasi produk dan desain produk baru sangat dibutuhkan dalam pertumbuhan produk baru.

3. Pertumbuhan Laba

   Meningkatnya permintaan dan penjualan produk mempengaruhi terhadap pertumbuhan laba.

4. Produktivitas Karyawan

   Dengan adanya pelatihan dan standar kerja produk/jasa akan menimbulkan produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 : Hasil Penelitian Terdahulu**

| No | Tahun | Sumber Jurnal | Nama Peneliti | Judul | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Desember 2010 | JAM, Vol 21, No 3 . 231-242 ISSN : 0853-1259 | Fahmy Radhi | Pengaruh lingkungan bisnis, Aliansi Stratejik dan Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan | Hasil evaluasi Goodness of Fit model yang telah dimodifikasi menunjukkan bahwa semua kriteria terpenuhi dengan baik sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. | Menggunakan variable independen yang sama yaitu lingkungan bisnis dan kinerja perusahaan | Menggunakan variable yang berbeda yaitu aliansi stratejik dan strategi inovasi |
| 2 | November 2010 | Jurnal Aplikasi Manajemen Vol 7, No 4 ISSN : 1693-5241 | Maat Pono | Pengaruh Dinamika Lingkungan, Strategi Bersaing dan Strategi Operasi Terhadap Kinerja Perusahaan | Para manajer manufaktur di Sulawesi Selatan telah menggunakan pandangan baru dalam menyusun strategi bersaing dan strategi operasi | Menggunakan variable dependen yang sama yaitu Strategi Operasi dan Kinerja Perusahaan | Menggunakan variable yang berbeda yaitu Strategi bersaing dan dinamika lingkungan |
| 3 | Oktober 2010 | Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol.1, No. 2 . 152-162 ISSN 2087-1090 | R.M.Moch. Wispandono | Pengaruh lingkungan bisnis terhadap kinerja pengrajin industry batik di kabupaten bangkalan | Dari hasil penelitian diperoleh bahwa variabel pembeli, pemasok, teknologi, pemerintah, pemasaran, keuangan dan produksi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja secara simultan. | Menggunakan variable Idependen yang sama yaitu lingkungan bisnis | Menggunakan variable independen yang berbeda yaitu kinerja |
| 4 | Desember 2011 | Prestasi Vil.8 No.2 ISSN : 1411-1497 | Suhaji | Analisis Lingkungan Bisnis Industri Jamu Tradisional | Hasil analisis tentang lingkungan industry menunjukan bahwa dalam segi ancaman pendatang bari, meskipun mudah untuk masuk ke industry, namun standar yang tinggi akan sulit dipenuhi oleh perusahaan-perusahaan baru | Menggunakan variable Independen yang sama Lingkungan Bisnis | Menggunakan Variabel Independen yang berbeda yaitu lingkungan industry |
| 5 | Decenber 2012 | Journal of Operations and Supply Chain Management Special Issue pp 1 – 20 ISSN 1984-3046 | Luri Gavronski | Resources and Capabilities for Sustainable Operations Strategy | In this paper,we built on the operations strategy liter□ature,identifying five dimensions, namely | Menggunakan variable independen yang sama yaitu strategi operasi | Menggunakan variable independen yang berbeda |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **6** | Agustus 2013 | Jurnal Ilmiah WIDYA Ekonomika Volume 1 Nomor 1 Mei ISSN : 2338-3807 | PM Budi Haryono | Hubungan antara motivasi awal tenaga Penjual dan kinerja perusahaan | sekalipun menghadapi kendala-kendala di dalam pekerjaan yang berarti secara profesional dapat meningkatkan kinerja bagi perusahaan | Menggunakan variable Independen yang sama yaitu Kinerja Perusahaan | Menggunakan Variabel Dependen yang berbedea yaitu Motivasi awal dan Tenaga Penjual |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sebuah perusahaan yang berdiri pada era globalisasi seperti sekarang ini tidak dapat terlepas dari pengaruh yang ada di lingkungan industri , salah satunya adalah kompetitor, konsumen dan juga lingkungan bisnis. Sebuah perusahaan yang memiliki lingkungan bisnis yang baik dengan strategi operasi yang sudah diarahkan secara tepat dan efektif pada perusahaan akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan itu sendiri. Dengan adanya lingkungan bisnis yang baik dari para pelaku bisnis, maka perusahaan tersebut dianggap mampu berkembang dibanding kompetitor. Lingkungan bisnis dan strategi operasi yang baik terhadap perusahaan akan menunjukkan bagaimana kinerja dalam perusahaan itu sendiri, karena dengan strategi operasi yang terarah, maka kinerja perusahaan akan terorganisir dan akan membawa berimbas pada kemajuan usaha.

Dalam konteks suatu usaha atau bisnis perlu menganalisis lingkungan Internal dan Eksternal dengan tujuan agar keberhasilan usaha dapat dicapai dengan baik. Perencanaan strategik dalam sistem

manajemen strategik bisnis menempati posisi yang utama dan pertama. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun perencanaan strategik yang dijabarkan melalui strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran-sasaran strategik. Konsep manajemen modern menunjukkan perusahaan melakukan suatu kegiatan ekonomi tidaklah berdiri sendiri melainkan berada dalam lingkungan internal dan eksternal yang saling berpengaruh. Kemampuan perusahaan menempatkan posisinya dalam lingkungan dengan memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi perusahaan dari faktor-faktor lingkungan yang saling mempengaruhi akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan.

Hal tersebut diperkuat dengan adanya beberapa pendapat dari para ahli dan hasil penelitian mengenai lingkungan internal dan eksternal serta kinerja usaha, salah satunya adalah Menurut Wispandono (2010:155) yang menyatakan bahwa Lingkungan Internal adalah "Lingkungan organisasi yang ada di dalam suatu organisasi". Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi relatif dibanding dengan pesaingnya. Sedangkan yang dimaksud dengan Lingkungan Eksternal Menurut William F. Glueck dalam buku Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010:46) menyatakan bahwa: lingkungan Eksternal perusahaan adalah "faktor-faktor yang berada diluar jangkauan perusahaan yang dapat menimbulkan peluang-peluang (opportunities) atau ancaman-ancaman (threat) pada perusahaan".

Strategi Operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Strategi operasional adalah seperangkat sasaran, rencana, dan kebijakan yang menjabarkan bagaimana fungsi operasi menunjang strategi bisnis organisasi.

Heizer & Render (2004) mengemukakan bahwa strategi operasi yang sukses tidak hanya harus konsisten dengan permintaan konsumen, melainkan juga siklus hidup produk. Menurut beberapa peneliti, strategi operasi mewakili prioritas kompetitif yang meliputi biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman.

Kinerja perusahaan adalah hasil pembentukan sikap dan strategi yang dijalankan perusahaan , dan juga aktifitas perusahaan yang tersermin dari kegiatan harian yang dilakukan pelaku organisasi dari perusahaan tersebut. Dalam hal ini, kinerja perusahaan memegang peranan penting sebagai modal awal untuk bersaing , dan menjadi perusahaan yang unggul dibanding perusahaan pesaing. Kinerja perusahaan yang baik juga tidak semata – mata ada dengan sendirinya, namun kinerja perusahaan dapat diciptakan dengan baiknya sikap pemilik perusahaan, dan juga budaya yang sudah ada diperusahaan tersebut.

Kinerja Perusahaan terdapat 4 (empat) alat ukur, diantaranya Pertumbuhan penjualan, Pertumbuhan Produk Baru, Pertumbuhan Laba, Produktivitas Karyawan. Hal ini mengacu pendapat atau penelitian Hadjimanolis dalam Prakosa (2005) dan Ratna Kusumawati (2010:56).

Kinerja perusahaan yang baik akan mendapatkan hasil yang baik dan itu tidak lebih dari penerapan strategi yang benar. Kinerja perusahaan akan berjalan secara optimal jika di dalamnya terdapat didasarkan atas kecakapan,pengalaman,dan kesungguhan serta waktu. Diperlukan motivasi kepada karyawan dengan diberikan nya reward agar tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai kadang-kadang dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif. Jika seluruh karyawan bekerja dengan maksimal dan kualitas layanan terhadap konsumen sangat baik sudah di pastikan kepuasan konsumen terhadap perusahaan akan terpenuhi dan memberikan keuntungan bagi perusahaan serta mampu bersaing dengan perusahaan lain dalam menjalankan suatu bisnis perusahaan.

### 2.2.1 Keterikatan Antar Variabel

#### 2.2.1.1 Keterikatan antara Lingkungan Bisnis dengan Kinerja Perusahaan

(Hunger, Wheelen: 2007, Lumpkin. Taylor :2005) Lingkungan bisnis (business environment) memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan, terlebih kondisi saat dunia bisnis sudah tidak terbatas oleh suatu teritorial negara (borderless world), beralihanya hard technology ke smart technology serta perubahan fundamental lainnya berdampak terhadap kebijakan yang akan diambil oleh manajemen perusahaan

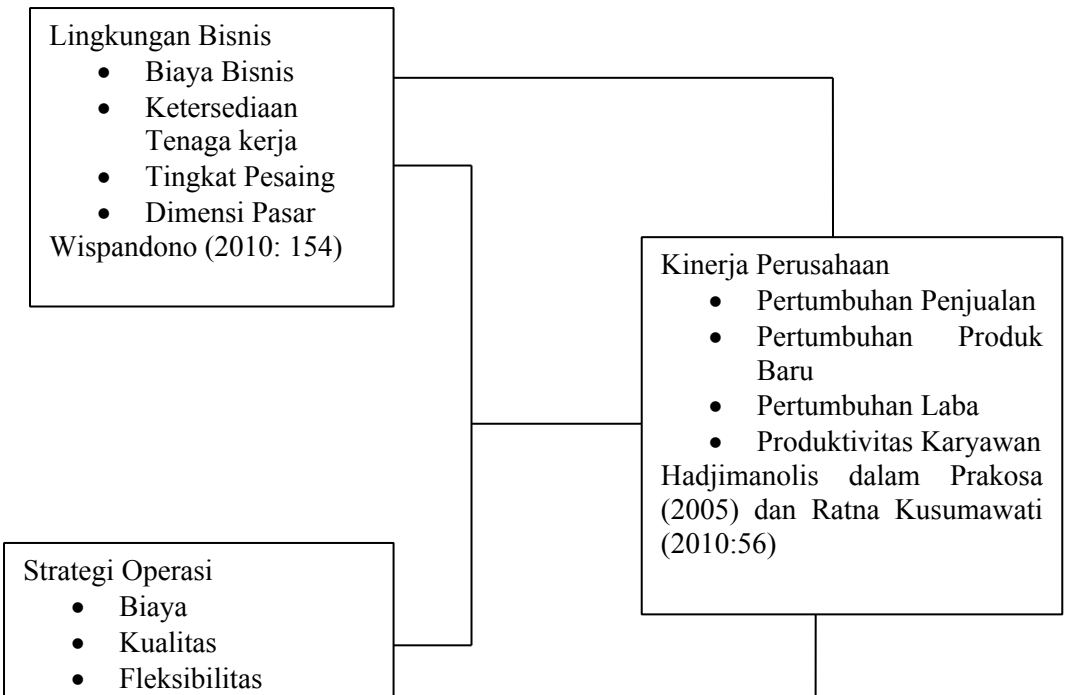
Dedi Kusmayadi : 2008 Jurnal Akutansi FE Unsil, Vol. 3 No. 2, 2008 ISSN 1907-9958 Lingkungan bisnis memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan,terlebih saat dunia bisnis sudah tidak terbatas oleh suatu territorial Negara.

**2.2.1.2 Keterikatan antara Strategi Operasi dengan Kinerja Perusahaan**

Anatan (2006) Jurnal Siasat Bisnis Vol. 13 No. 1, April 2009 Hal: 43–59 dengan melakukan pengujian empiris pada perusahaan skala besar di Indonesia menemukan bahwa strategi operasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

**2.2.1.2 Keterikatan antara Lingkungan Bisnis dan Strategi Operasi dengan Kinerja Perusahaan**

Swamidass dan Newell (2005) dalam jurnal Maat Pono (2010:1162) Menegaskan bahwa ada hubungan antara lingkungan bisnis,strategi operasi dan kinerja perusahaan yang secara keseluruhan berhubungan sangat kuat dengan kesesuaian antara persepsi manajer tentang kecepatan perubahan lingkungan dan pentingnya strategi operasi.



**Gambar 2.1**
**Paradigma Penelitian**

## 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009: 96), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Adapun hipotesis yang peneliti simpulkan dalam penelitian ini adalah :

Sub Hipotesis :

1. $H_1$ : Variabel Lingkungan Bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Fanshop Persib di Wilayah Bandung
2. $H_2$ : Variabel strategi operasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Fanshop Persib di Wilayah Bandung

Hipotesis Utama :

Terdapat pengaruh lingkungan bisnis dan strategi operasi terhadap kinerja perusahaan di Fanshop Persib di Wilayah Bandung secara parsial dan simultan