BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi dari buku dan jurnal ilmiah penelitian sebelumnya yang akan digunakan sebagai acuan dasar teori dan analisis untuk topik penelitian tentang lingkungan bisnis, strategi operasi bisnis dan kinerja perusahaan.

2.1.1 Lingkungan Bisnis *(Business Environment)*

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Bisnis

Lingkungan *(environment)* menurut Robbins dalam Eko Suyono (2013:5) menyatakan pengertian lingkungan adalah sebagai berikut:

> "Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment*, *industry environment*, atau *specific environment* yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi strategi, yang mencakup pesaing, pemasok, pelanggan, dan serikat dagang. Sedangkan lingkungan yang tidak secara langsung mempengaruhi organisasi disebut dengan *general environment* atau *remote environment*".

Lingkungan Bisnis menurut Dill dalam Eko Suyono (2013:5), yaitu sebagai berikut :

> "Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan-keputusan perusahaan. Aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja".

Adapun pengertian Lingkungan Bisnis menurut Wheelen dan Hunger dalam Eko Suyono (2013:5) menyatakan pengertian lingkungan bisnis sebagai berikut:

> "Lingkungan bisnis adalah semua kondisi dan kekuatan yang ada didalam maupun diluar setiap unit bisnis yang akan mempengaruhi arah kebijakan dari suatu perusahaan dalam mengelola aktifitas bisnisnya. Faktor – faktor tersebut meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal".

Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010:6-47) mengemukakan beberapa alasan pentingnya analisis faktor lingkungan dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan berubah sangat cepat atau dinamis sehingga para pimpinan perusahaan perlu menganalisis 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.

Berdasarkan definisi tentang lingkungan bisnis dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor lingkungan sangat berpengaruh dalam menjalankan

sebuah perusahaan, dengan lingkungan yang dinamis dan strategi memungkinkan kinerja perusahaan meningkat dengan cepat.

2.1.1.2 Faktor – Faktor Lingkungan Bisnis

2.1.2.2.1 Lingkungan Internal

Definisi lingkungan internal menurut Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010:49) yaitu :

> "Lingkungan internal adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan lingkungan, yang mempengaruhi perusahaan".

Lingkungan Internal menurut Wispandono (2010:155) yaitu:

> "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 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.

2.1.2.2.2 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".

Adapun pengertian lingkungan eksternal 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 pengertian 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.

2.1.1.3 Komponen Lingkungan Bisnis

2.1.2.3.1 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2006:42) 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.

2.1.2.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010:42) 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.

2.1.1.4 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 dalam Anatan, 2012:9). 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., 2000:180).

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, karyawan terlatih, 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.

Lingkungan yang dinamis mengindikasikan suatu lingkungan yang berubah cepat 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) dalam Yuli Liestyana 2010:111) 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.

2.1.1.5 Indikator Lingkungan Bisnis

Adapun indikator lingkungan bisnis dalam penelitian ini menggunakan dasar pemikiran dari Yuli Liestyana, R. Hendri Gusaptono dan Khoirul Novia Sufatmawati (2010:116) yaitu :

1. Biaya Bisnis

    a. Peningkatan biaya tenaga kerja

        Biaya tenaga kerja adalah harga yang dibebankan untuk penggunaan tenaga kerja manusia tersebut. Jika biaya tenaga kerja meningkat maka biaya bisnis yang dikeluarkan juga meningkat.

    b. Peningkatan biaya material/ bahan baku

        Bahan baku yang diolah perusahaan dapat diproleh dari pembelian lokal, impor, atau dari pengelolaan sendiri, sehingga biaya material/ bahan baku yang dikeluarkan lebih rendah dari seharusnya.

    c. Peningkatan biaya pengangkutan bahan mentah dan barang jadi

        Biaya pengangkutan bahan mentah dan barang jadi tentunya harus lebih rendah. Perusahaan harus mencari cara agar biaya yang dikeluarkan untuk pengangkutan bahan mentah maupun barang jadi lebih rendah dari seharusnya

    d. Peningkatan biaya penyewaan gedung

        Meningkatnya biaya penyewaan gedung akan berpengaruh pada biaya bisnis yang akan dikeluarkan. Semakin besar biaya sewa gedung, maka semakin besar pula biaya bisnis yang harus dikeluarkan.

2. Ketersediaan Tenaga kerja

    a. Pengurangan Teknisi

        Perusahaan memerlukan teknisi dengan jumlah yang sesuai yang dibutuhkan perusahaan.

b. Pengurangan Pekerja Produksi

Pekerja yang tidak produktif hanya akan menghambat jalannya suatu usaha.

c. Pengurangan Karyawan yang terlatih

Karyawan yang terlatih akan bertahan diperusahaan dengan diberikan kenyamanan dalam bekerja seperti fasilitas kerja yang memadai dan diberikan tunjangan atau bonus kepada karyawan.

3. Tingkat Pesaing

a. Menurunnya Permintaan Pasar

Perusahaan harus kembali menganalisis pasar, membuat produk yang baru sesuai keinginan konsumen

b. Profit Margin yang Rendah

Profit margin yang rendah disebabkan biaya operasi yang tinggi. Semakin rendah biaya operasi per rupiah penjualan, makin tinggi margin yang diperoleh, begitpun sebaliknya.

c. Standar Kualitas Permintaan

Standar kualitas permintaan disesuaikan dengan permintaan konsumen. Konsumen selalu ingin terpenuhi kebutuhannya.

4. Dimensi Pasar

a. Tingkat Perubahan Lingkungan

Kondisi perubahan lingkungan tidak dapat diprediksi. Seperti perubahan selera konsumen, perubahan tren dimasa mendatang supaya

produk yang dikeluarkan tidak ketinggalan jaman dan sesuai selera konsumen.

b. Tingkat inovasi produk baru

Dalam menghadapi dinamisme pasar, perusahaan harus mengikuti perkembangan jaman dan mengikuti keinginan konsumen dengan melakukan inovasi-inovasi produk baru.

2.1.2 Strategi Operasi Bisnis

2.1.2.1 Pengertian Strategi Operasi Bisnis

Menurut Roger G. Schroeder (2008:26) definisi strategi operasi (*operations strategy*) adalah sebagai berikut :

> "Strategi operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis, dan seringkali, tapi tidak selalu, direfleksikan pada perencanaan formal. Strategi operasi seharusnya menghasilkan suatu pola pengambilan keputusan operasi yang konsisten dan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan".

Menurut Hayes dan Wheelwright (1984) dalam Roger G. Scroeder (2008:26) menyatakan definisi strategi operasi sebagai berikut :

> "Sebagai pola yang konsisten pada keputusan operasi sebagai pola yang konsisten pada keputusan operasi. Makin konsisten suatu keputusan dan makin besar tingkat dukungan yang diberikan pada strategi bisnis,akan makin baik strategi operasi".

Schroeder, Anderson, dan Cleveland 1986, dalam Roger G. Scroeder (2008:26) mendefinisikan bahwa strategi operasi adalah sesuatu yang terdiri dari empat komponen yaitu: 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.

Dari berbagai definisi di atas, bisa disimpulkan bahwa strategi operasi dapat dikatakan sebagai suatu strategi fungsional yang harus berpedoman pada strategi bisnis yang akan membantu mengarahkan dalam pengambilan keputusan pada seluruh tahap operasi yang sangat membantu perusahaan dalam suatu posisi kompetitif di pasar.

2.1.2.2 Dimensi Strategi Operasi

Dimensi strategi operasi sebagaimana dikemukakan Chase, et al. (2001), Schroeder (2000), dan Ward, et al. (1998) dalam Dian Sudarmanto (2016:3) dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu: biaya, kualitas, *fleksibilitas*, dan *delivery*. Keempat dimensi strategi tersebut bukanlah strategi yang saling meniadakan satu sama lain, tetapi merupakan satu kesatuan yang terpadu dan saling memperkuat.

2.1.2.3 Indikator Strategi Operasi

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

1. Strategi Efisiensi Biaya

   a. Menurunkan biaya per unit

      Agar dapat bersaing dalam pasaran sekarang, perusahaan harus dapat menciptakan suatu produk baik barang maupun jasa yang harganya lebih rendah atau paling tidak sama dengan harga yang ditawarkan para pesaingnya.

   b. Menurunkan biaya persediaan

      Perusahaan harus berusaha sebisa mungkin mengurangi biaya yang harus dikeluarkan pada proses produksinya.

2. Strategi Kualitas

   b. Menurunkan tingkat kerusakan

      Ketidakpuasan pelanggan biasanya disebabkan adanya cacat pada produk, karena cacat produk adalah hal yang mudah dilihat pertama kali saat pelanggan membeli produk tersebut. Setiap perusahaan berpikir tentang para pesaing untuk berusaha meningkatkan kualitas produk/jasa.

   b. Memperbaiki kinerja dan keandalan produk

      Keandalan (*Realibility*) berarti kemungkinan kecil produk akan mengalami kerusakan atau gagal pakai. Keandalan adalah probabilitas bahwa kinerja suatu produk akan bekerja sesuai dengan fungsi yang diinginkan tanpa ada kegagalan di bawah kondisi tertentu untuk periode waktu tertentu. Maka perusahaan diharuskan untuk memperbaiki kinerja dan keandalan produk.

c. Memperbaiki kualitas produk

Kualitas produk bermanfaat untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan, menjamin kualitas produk dan proses, meningkatkan produktivitas dan pasar, meningkatkan kinerja karyawan serta meningkatkan citra perusahaan.

3. Strategi Fleksibilitas

a. Menurunkan tenggang waktu perolehan bahan mentah dan penerimaan

Dengan melakukan fleksibilitas tenggang waktu bahan mentah.

b. Menurunkan waktu pengembangan produk baru

Melakukan pengembangan produk baru harus dilakukan dengan cepat sesuai permintaan konsumen dan mengikuti perkembangan zaman.

c. Meningkatkan model dan variasi produk

Mempresentasikan kemampuan untuk memproduksi jumlah dari produk yang berbeda dan memperkenalkan produk baru.

4. Strategi Pengiriman

a. Meningkatkan keandalan pengiriman dan kecepatan pengiriman

Keandalan (reliability) meliputi kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.

b. Memperbaiki layanan sebelum penjualan dan pendukung yang bersifat teknis

Kemampuan pengiriman (dengan memenuhi jadwal pengiriman maupun janji pengiriman) dan kecepatan pengiriman (bertindak cepat atas pemesanan konsumen).

c. Memperbaiki bantuan pelayanan teknis kepada pelanggan

Memperbaiki bantuan pelayanan misalnya pengiriman yang tepat waktu, akurasi dalam status persediaan, dan waktu tunggu pengiriman. Konsumen pada saat ini tidak cukup dipuaskan dengan baiknya kualitas produk, tetapi juga mengharapkan adanya pelayanan pasca jual yang baik.

2.1.3 Kinerja Perusahaan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja berarti prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang. Hasil upaya manajemen dari yang direncanakan, dilaksanakan dan hasil yang dicapai merupakan sebuah kinerja bisnis. Kinerja (performance) adalah hasil akhir atau capaian atas suatu kegiatan. Jika hasilnya menunjukan kesesuaian dengan yang telah direncanakan, hal ini menunjukan prestasi manajemen dalam menjalankan pekerjaan tersebut (Eko Suryono, 2013:10).

Menurut Rivai & Basri (2004:16) kinerja perusahaan adalah :

"Kinerja perusahaan 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".

Adapun menurut Mulyadi (2007:328) pengertian kinerja perusahaan yaitu :

> “Kinerja perusahaan merupakan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran – sasaran stratejik yang telah ditetapkan melalui strategik inisiatif pilihan”.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan 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 finansial, 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

Indikator – indikator kinerja perusahaan yang dikemukakan oleh Hadjimanolis dalam Prakosa (2005) dan Ratna Kusumawati (2010:57) 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	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	*Influence Business Environment On The Organization Performance* Oleh : Ridwan Ibrahim dan Ina Primiana (2015)	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan bisnis yang memiliki dampak signifikan pada kinerja organisasi. Selain itu ditemukan lingkungan bisnis yang memiliki implikasi untuk organisasi.	Menggunakan variable independen Lingkungan Bisnis Variable dependen Kinerja Perusahan	Penulis menggunakan model regresi berganda sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan metode path analisis.
2	*An Analysis of the Effect of Operations Management Practices on Performance* Oleh : Elisa Battistoni dan Andrea Bonacelli (2013)	Menyimpulkan bahwa manajemen operasi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan	Menggunakan variable dependen Kinerja Perusahan.	Analysis of the Effect of Operations Management Practices on Performance
3	*Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria.* Oleh : Adeoye dan Abayomi Olarewaju (2012)	Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan bisnis eksternal (politik,ekonomi, sosial budaya, teknologi, dll) memiliki dampak pada kinerja organisasi (efektivitas, efisiensi, pening katan penjualan, pencapaian tujuan perusahaan, dll)	variable independen Lingkungan Bisnis Variable dependen Kinerja Perusahan	Jumlah variabel dan objek penelitian
4	Pengaruh Lingkungan Bisnis, Perencanaan Strategi, Dan Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah (Studi Kasus Pada BUMD PD BPR Bank Daerah Karanganyar) Oleh : Bramudya Alfa Arnanda (2014)	Berdasarkan hasil analisis bahwa kedua variable ini memiliki pengaruh yang signifikan.	variable independen Lingkungan Bisnis Variable dependen Kinerja Perusahan	Perbedaan unit penelitaian dan variabel independen

5	Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Strategi Manufaktur Studi pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Bantul Oleh : Yuli Liestyana, et al. (2010)	Secara parsial variabel lingkungan bisnis khususnya biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, dan dinamisme pasar berpegaruh terhadap pilihan strategi manufaktur, sedangkan tingkat persaingan tidak berpengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur.	Menggunakan variable independen Lingkungan Bisnis	Perbedaan peneliti terdahulu menggunakan variabel dependen strategi manufaktur
6.	Pengaruh Dinamika lingkungan, Strategi Bersaing dan Strategi Operasi Terhadap Kinerja Perusahaan Oleh : Maat Pono (2008)	Hasil penelitian yakni lingkungan, strategi bersaing dan strategi operasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan	Variabel Independen Strategi Operasi Dan Variabel Dependen Kinerja Perusahaan	Perbedaan pada jumlah varibel independen dan objek penelitian.
7.	Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal, Formulasi Strategi, dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Perusahaan Oleh : Eko Suyono (2013)	Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan bisnis eksternal lebih pasti, formulasi strategis dan pelaksanaan pengendalian internal yang efektif memiliki efek positif dan signifikan secara bersamaan dan sebagian untuk kinerja perusahaan.	Variable independen Lingkungan Bisnis Variable dependen Kinerja Perusahan	Perbedaan varibel independen yakni formulasi strategi dan Pengendalian Intern
8.	Analisis Pengaruh Strategi Operasi terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan (Studi pada Industri Besar dan Mengah di Kabupaten Kudus) Oleh : Dian Sudarmanto (2016)	Berdasarkan hasil analisis data ternyata terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara strategi operasi yang diantaranya adalah efisiensi biaya, strategi kualitas, *delivery strategy*, *fleksibilitas strategy* dengan kinerja bisnis perusahaan.	variabel independen Strategi operasi Variabel dependen Kinerja perusahaan	Perbedaan pada topik penelitian yakni industri besar dan menegah.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan intisari dari teori yang telah dikembangkan dan mendasari perumusan hipotesis. Teori yang telah dikembangkan dalam rangka memberi jawaban terhadap pendekatan pemecahan masalah yang menyatakan hubungan antar varibel berdasarkan pembahasan teoritis, berdasarkan telaah pustaka serta penelitian terdahulu, maka penelitian ini mengukur kinerja perusahaan dengan lingkungan bisnis dan strategi operasi bisnis.

Sebuah perusahaan yang berdiri pada era globalisasi seperti sekarang ini harus mampu beroperasi secara optimal dalam kondisi lingkungan yang hampir selalu mengalami perubahan setiap waktu. Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan dapat memberikan pengaruh negatif maupun positif dan tentunya akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba. Perusahaan dituntut untuk selalu dapat mengamati apa yang terjadi dilingkungan dan mengantisipasi atau pun bereaksi agar dapat mendukung kelancaran aktivitas bisnisnya.

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

Strategi Operasi merupakan suatu strategi fungsional yang harus berpedoman pada strategi bisnis yang akan membantu mengarahkan dalam pengambilan keputusan dan mencapai suatu posisi kompetitif di pasar. Strategi operasi juga merupakan salah satu cara untuk dapat dikembangkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan operasi perusahaan dan menjadi kekuatan penggerak dalam menghadapi lingkungan baru. Strategi operasi yang sudah diarahkan tepat dan efektif pada perusahaan akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan itu sendiri.

Kinerja adalah hasil akhir atau capaian atas suatu kegiatan. Jika hasilnya menunjukan kesesuaian dengan yang telah direncanakan, hal ini menunjukan prestasi manajemen dalam menjalankan pekerjaan tersebut. 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 perusahaan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang dinamis dan mampu menerapkan strategi operasi yang baik sesuai tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

2.2.1 Hubungan Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan

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 (Hunger, Wheelen: 2007, Lumpkin. Taylor :2005 dalam Dedy Kusmayadi (2008:431).

Lingkungan bisnis sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan. Lingkungan tersebut mencangkup lingkungan umum atau sering kali disebut lingkungan makro dan lingkungan khusus atau lingkungan mikro, dari masing-masing lingkungan tersebut memiliki faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan (Adi Prawinata 2010:10).

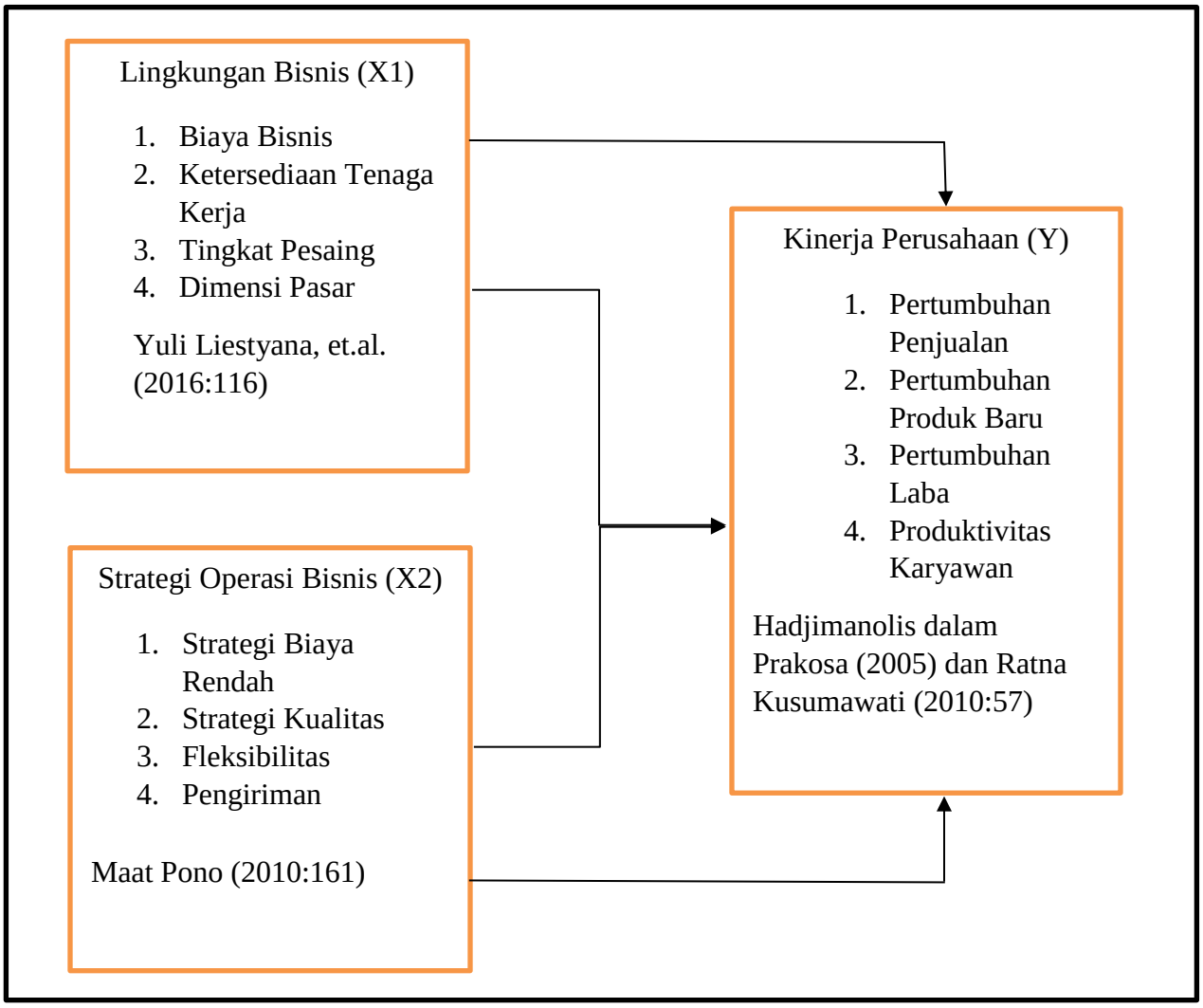
2.2.2 Hubungan Strategi Operasi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan

Dengan melakukan pengujian empiris pada perusahaan skala besar di Indonesia menemukan bahwa strategi operasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Anatan 2006:43–59).

Berdasarkan hasil analisis data ternyata terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara strategi operasi yang diantaranya adalah efisiensi biaya, strategi kualitas, *delivery strategy*, *fleksibilitas strategy* dengan kinerja bisnis perusahaan (Dian Sudarmanto, 2016:13).

2.2.3 Hubungan Lingkungan Bisnis dan Strategi Operasi Bisnis Dengan Kinerja Perusahaan

Swamidass dan Newell (2005) dalam jurnal Maat Pono (2010:162) 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 (2014:64) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut: "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang

relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data".

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris.

Berdasarkan paradigma penelitian diatas maka penulis mencoba merumuskan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara dari penelitian adalah sebagai berikut :

Sub Hipotesis :

- Variabel Lingkungan Bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Industri Kerajinan di kota Bandung

- Variabel Strategi Operasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Industri Kerajinan di kota Bandung

Hipotesis Utama :

Terdapat pengaruh lingkungan bisnis dan strategi operasi terhadap kinerja usaha Industri Kerajinan di kota Bandung.