

## **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 Eksternal**

###### **2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Eksternal**

Menurut Herry Achmad Buchory (2010:46) mengemukakan bahwa Lingkungan Eksternal (*environment*) merupakan salah satu faktor yang sangat di perhitungkan dalam pengolahan kegiatan bisnis, lingkungan sangat berpengaruh dalam perencanaan strategi bisnis.

Lingkungan Eksternal (*environment*) menurut Eko Suyono (2015:5) menyatakan pengertian lingkungan adalah sebagai berikut: “Lingkungan Eksternal 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 Eksternal menurut Eko Suyono (2015:5), yaitu sebagai berikut: “Lingkungan Eksternal merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan-keputusan perusahaan. Aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja”.

### **2.1.1.2 Faktor-faktor 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 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 Wispandono (2015:154) 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 Indikator Lingkungan Eksternal**

Indikator-indikator yang dipakai dalam menilai lingkungan eksternal, mengacu pada pendapat Eko Suyono (2015:5), meliputi :

1. Pesaing, sub-indikator mencakup antara lain: tindakan yang dilakukan pesaing, jumlah pesaing dan jumlah penjualan produk pesaing.
2. Pemasok, sub-indikator mencakup antara lain: jumlah pemasok, kekuatan tawar menawar dari pemasok dan tindakan yang diambil pemasok
3. Pelanggan, sub-indikator mencakup antara lain: selera, sifat dan perilaku, tingkat pendapatan dan daya beli serta usia dan tingkat pendidikan

### **2.1.2 Strategi Operasi Binsis**

#### **2.1.2.1 Pengertian Strategi Operasi Binsis**

Menurut Roger G. Schroeder (2018:26) 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 Roger G. Schroeder (2018:26) 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”.

Menurut Roger G. Schroeder (2018:26) 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 Binsis**

Dimensi strategi operasi sebagaimana dikemukakan 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 Binsis**

Menurut Maat Pono (2017:161) :

1. Strategi Promosi. Melakukan promosi/diskon agar menarik minat konsumen untuk membeli produk yang dibuat oleh perusahaan.
2. Strategi Efisiensi Biaya. Meminimalisasikan setiap biaya-biaya yang ada di perusahaan.
3. Strategi Kinerja. Melakukan strategi kinerja agar mendapatkan hasil yang maksimal.
4. Strategi Harga Produk. Melakukan penurunan harga dengan 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 menunjukkan kesesuaian dengan yang telah direncanakan, hal ini menunjukkan prestasi manajemen dalam menjalankan pekerjaan tersebut (Eko Suryono, 2015:10).

Menurut Rivai & Basri (2014:16) 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 (2017:328) 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 sasaran-sasaran dan perealisasiian dari visi,misi dari perusahaan.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Perusahaan**

Faktor-faktor kinerja perusahaan yang dikemukakan oleh Ratna Kusumawati (2017:57) 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.

### **2.1.3.3 Indikator Kinerja Perusahaan**

Berikut adalah indikator yang mempengaruhi kinerja perusahaan menurut Ruky (2016:7) diantaranya yaitu:

1. Kualitas. Dalam menjalankan perusahaan salah satu yang harus diperhatikan adalah kualitas dari produk perusahaan tersebut.

2. Teknologi. Untuk dapat memproduksi dengan maksimal perusahaan harus menggunakan teknologi agar dapat berjalan dengan baik.
3. Sumber Daya Manusia. Adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan maka dari itu perusahaan harus bisa memanejementkan sumber daya manusia diperusahaan.

#### 2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat di sajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini:

**Tabel 2.1**  
**Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini**

No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>Influence Business Environment On The Organization Performance</i> 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 Perusahaan	Penulis menggunakan model regresi berganda sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan metode path analisis.
2.	<i>An Analysis of the Effect of Operations Management Practices on Performance</i> Oleh : Elisa Battistoni dan Andrea Bonacelli (2017)	Menyimpulkan bahwa manajemen operasi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan	Menggunakan variable dependen Kinerja Perusahaan.	Analysis of the Effect of Operations Management Practices on Performance

3.	<p><i>Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria.</i></p> <p>Oleh : Adeoye dan Abayomi Olarewaju (2016)</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan bisnis eksternal (politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, dll) memiliki dampak pada kinerja organisasi (efektivitas, efisiensi, peningkatan penjualan, pencapaian tujuan perusahaan, dll)</p>	<p>variable independen Lingkungan Bisnis</p> <p>Variable dependen Kinerja Perusahaan</p>	<p>Jumlah variabel dan objek penelitian</p>
4.	<p>Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Kepemimpinan Statejik Terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Bisnis (Studi pada hotel non bintang di Provinsi Kepulauan Riau)</p> <p>Oleh : Yudi Hartawan (2015)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan lingkungan Eksternal yang memiliki dampak signifikan pada Strategi Bersaing dan kinerja Binsis.</p>	<p>Variabel Independen Lingkungan Eksternal</p> <p>Variabel dependen Kinerja Binsis</p>	<p>Perbedaan variabel kepemimpinan dan Statejik Bersaing.</p>
5.	<p>Kapabilitas Pemasaran dan Operasi Serta Pengaruhnya pada <i>Supply Chain Management</i> dan Kinerja Perusahaan.</p> <p>Oleh : Hadi Purnomo (2014)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Pemasaran dan operasi berpengaruh terhadap <i>Supply Chain Management</i> dan Kinerja Perusahaan.</p>	<p>Variabel Independen Pemasaran dan Operasi</p> <p>Variabel dependen <i>Supply Chain Management</i> dan Kinerja Perusahaan</p>	<p>Perbedaan variabel Pemasaran dan <i>Supply Chain Management</i></p>
6.	<p>Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan.</p> <p>Oleh : Muhmud Nuhung (2017)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis bahwa Lingkungan Eksternal dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan variable ini memiliki pengaruh yang signifikan.</p>	<p>variable independen Lingkungan Eksternal dan Strategi</p> <p>Variable dependen Kinerja Perusahaan</p>	<p>Perbedaan unit penelitaian dan variabel independen</p>
7.	<p>Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha kevil menengah (UKM) di Madiun</p> <p>Oleh : Slamet Riyanto (2018)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan eksternal terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha memiliki pengaruh yang signifikan</p>	<p>variable independen Lingkungan eksternal</p> <p>Variable dependen Kinerja Usaha</p>	<p>Perbedaan ada di variabel keunggulan bersaing</p>

8.	Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Kinerja Perusahaan : sebuah Tinjauan Teoritis dan Empiris Oleh : Dedi Kusmayadi (2018)	Hasil penelitian menunjukkan Lingkungan Eksternal terhadap Kinerja Perusahaan kedua variable ini memiliki pengaruh yang signifikan.	variable independen Lingkungan Eksternal  Variable dependen Kinerja Perusahaan	Perbedaan ada di tempat penelitian
9.	Pengaruh Lingkungan Binsis terhadap Kinerja Pengrajin Industri Batik di Kabupaten Bangkalan. Oleh : R.M. Moch. Wispandono (2015)	Berdasarkan hasil analisis bahwa kedua variable ini memiliki pengaruh yang signifikan.	variable independen Lingkungan Bisnis  Variable dependen Kinerja	Perbedaan ada di variabel independen
10.	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 Perusahaan	Perbedaan unit penelitaian dan variabel independen
11.	Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Strategi Manufaktur Studi pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Bantul Oleh : Yuli Liestyana, et al. (2017)	Secara parsial variabel lingkungan Eksternal khususnya biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, dan dinamisme pasar berpengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur, sedangkan tingkat persaingan tidak berpengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur.	Menggunakan variable independen Lingkungan Eksternal	Perbedaan peneliti terdahulu menggunakan variabel dependen strategi manufaktur
12.	Pengaruh Dinamika lingkungan, Strategi Bersaing dan Strategi Operasi Terhadap Kinerja Perusahaan Oleh : Maat Pono (2017)	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.

13.	Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal, Formulasi Strategi, dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Perusahaan  Oleh : Eko Suyono (2015)	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 Perusahaan	Perbedaan variabel independen yakni formulasi strategi dan Pengendalian Intern
14.	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, <i>delivery strategy</i> , <i>fleksibilitas strategy</i> dengan kinerja bisnis perusahaan.	variabel independen Strategi operasi  Variabel dependen Kinerja perusahaan	Perbedaan pada topik penelitian yakni industri besar dan menengah.

## 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 variabel 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 di lingkungan 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 menunjukkan kesesuaian dengan yang telah direncanakan, hal ini menunjukkan 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 Eksternal terhadap Kinerja Perusahaan**

Lingkungan Eksternal 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 (Dedy Kusmayadi (2016:431). Lingkungan Eksternal sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Lingkungan tersebut mencakup 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 2015:10).

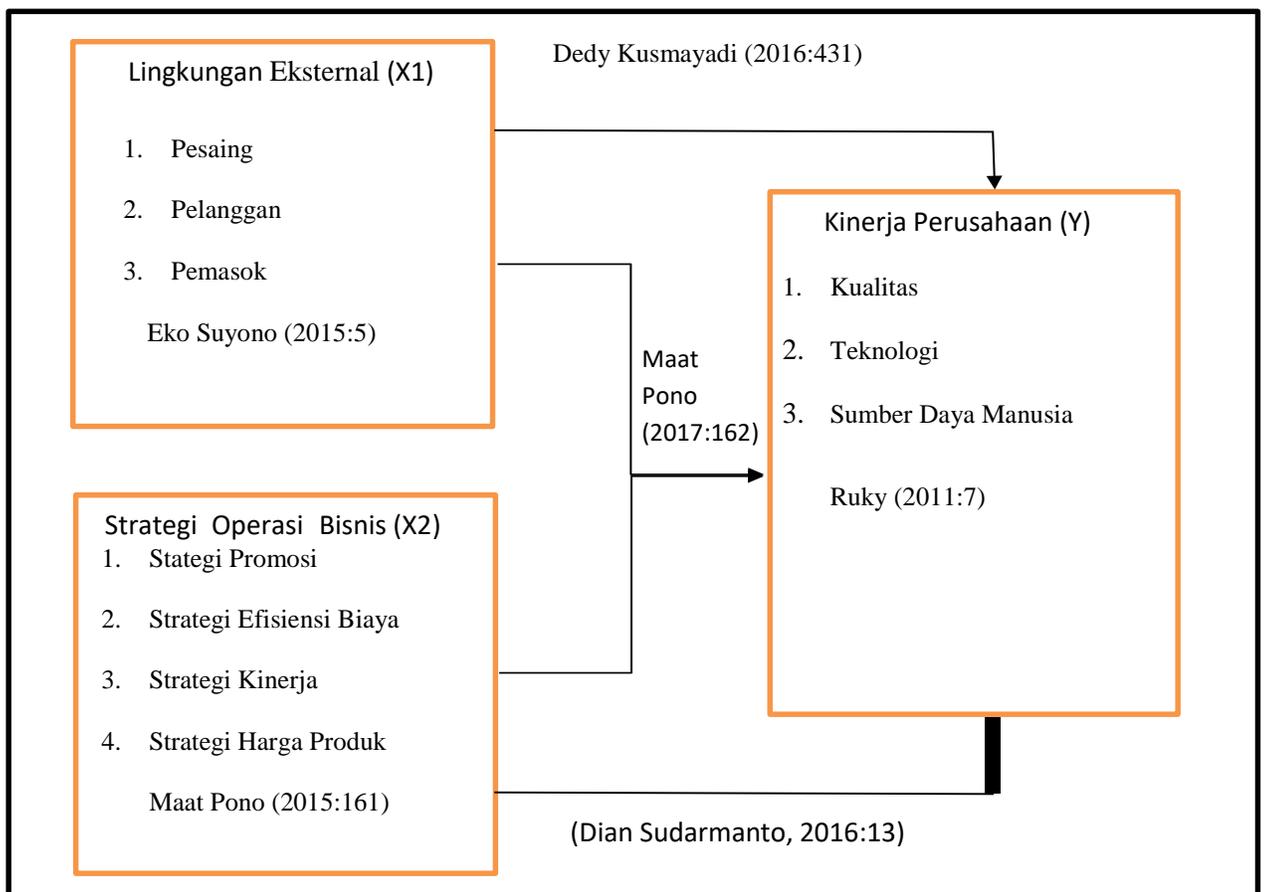
### **2.2.2 Hubungan Strategi Operasi Binsis terhadap Kinerja Perusahaan**

Dengan melakukan pengujian empiris pada perusahaan skala besar di Indonesia menemukan bahwa strategi operasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Anatan 2016:43–59). 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 Eksternal dan Strategi Operasi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan

Menurut Maat Pono (2017:162) Menegaskan bahwa ada hubungan antara lingkungan eksternal dan strategi operasi terhadap kinerja perusahaan yang secara keseluruhan berhubungan sangat kuat dengan kesesuaian antara persepsi manajer tentang kecepatan perubahan lingkungan dan pentingnya strategi operasi.

#### Paradigma Penelitian



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

### 2.3 Hipotesis

Menurut Sugyono (2014:64) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan dengan 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 :

***H<sub>1</sub>***: Diduga Lingkungan Eksternal memiliki pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan pada Sentra Industri Rajut Binong Jati Bandung.

***H<sub>2</sub>***: Diduga Strategi Operasi Bisnis memiliki pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan pada Sentra Industri Rajut Binong Jati Bandung.

***H<sub>3</sub>***: Diduga Lingkungan Eksternal dan Strategi Operasi Bisnis memiliki pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan pada Sentra Industri Rajut Binong Jati Bandung.