

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.¹

Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi, maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Dengan demikian hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.²

Kinerja didalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumberdaya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupu pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat memengaruhi sumberdaya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumberdaya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.³ Namun, kinerja suatu organisasi tidak hanya

¹Surya Dharma, *Manajemen kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2005, Hal. 25

²Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2007, Hal. 10

³*Ibid*, Hal. 79

dipengaruhi oleh sumberdaya manusia didalamnya, tetapi juga juga oleh sumberdaya lainnya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi.

Demikian pula apakah lingkungan kerja atau situasi kerja memberikan kenyamanan sehingga mendorong kinerja karyawan. Juga termasuk bagaimana kondisi hubungan antarmanusia didalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun diantara rekan sekerja. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor lingkungan kerja internal organisasi. Disamping itu masih terdapat lingkungan eksternal organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan sumberdaya manusia didalamnya.⁴

Sistem manajemen kinerja merupakan proses pengukuran kinerja yang akan memberikan umpan balik bagi perencanaan strategis. Dengan adanya sistem kinerja tersebut, diharapkan suatu organisasi mampu memiliki perencanaan yang lebih baik karena didasarkan pada proses pembelajaran dari hasil kinerja sebelumnya. Pengukuran kinerja adalah inti dari proses manajemen kinerja yang menyediakan data untuk dilaporkan dan dianalisis. Hasil pengukuran atas kinerja tersebut dapat berupa hasil positif atau negatif, dan akan dijadikan sebagai dasar perbaikan kinerja melalui perumusan rencana tindakan dan program. Hasil ini ada dua manfaat yaitu perumusan rencana tindakan dan program akan menjadi masukan bagi perencanaan kinerja organisasi di masa depan. Yang kedua yaitu perumusan rencana tindakan dan program penyediaan informasi mengenai perlunya dilakukan penyesuaian strategi.⁵

Manajemen kinerja adalah tentang mengelola organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses manajemen secara alamiah. Manajemen kinerja mengelola kinerja dalam konteks lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal. Hal ini menyangkut bagaimana suatu usaha bisnis dikembangkan, apa yang ditetapkan untuk dilakukan dan bagaimana menjalankannya. Dengan demikian, cakupan manajemen kinerja meliputi kegiatan menganalisis tujuan

⁴*Ibid*, Hal. 80

⁵Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, Hal. 131-132

unit kerja dan memastikan bahwa terdapat hubungan dengan tujuan menyeluruh organisasi, menganalisis keterampilan pekerja dan penugasan yang diberikan dalam kaitannya dengan tujuan unit kerja. Mengomunikasikan dengan jelas tujuan dan harapan kinerja setiap pekerja dan mendapatkan kesepakatan atas tujuan dan harapan tersebut, mengenal dan memperkenalkan kinerja baik dari setiap pekerja, mengenal dimana kinerja yang masih perlu diperbaiki dan memberikan dukungan yang diperlukan pekerja untuk memperbaiki kinerjanya.

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern organisasi.⁶

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi antara lain dalam penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi, dan penyediaan prasarana dan sarana kerja. Sebagaimana diuraikan diatas, pengorganisasian dimaksudkan untuk membagi habis tugas pokok pencapaian tujuan perusahaan menjadi tugas pokok beberapa unit organisasi secara seimbang, serta memberikan kejelasan bagi setiap unit tentang tugas pokok dan sasaran yang harus dicapai oleh masing-masing unit tersebut.⁷

Kinerja perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh penggunaan teknologi. Semu perusahaan cenderung untuk berlomba-lomba menggunakan teknologi yang paling mutakhir bukan saja untuk mempercepat proses produksi dan meningkatkan kualitasnya, akan tetapi juga dalam rangka memenangkan persaingan. Namun harus disadari bahwa teknologi maju tersebut dapat dimanfaatkan hanya bila didukung sumberdaya manusia berkualitas yang mampu mengoperasikannya secara optimal. Demikian juga pengorganisasian

⁶ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2005, Hal, 1

⁷ *Ibid*, hal. 4-5

pelu menjamin penyediaan berbagai sarana, prasarana dan alat-alat kerja lainnya.⁸

Lingkungan kerja menyangkut tempat kerja, tata letak peralatan, ruanga kerja, cahaya, ventilasi atau sirkulasi udara, alat penjaga keselamatan, dan kesehatan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat menimbulkan resiko kerja berupa kecelakaan dan atau penyakit kerja, dan dengan demikian mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatannya. Dengan kata lain, lingkungan kerja mempengaruhi tingkan kinerja seseorang.⁹

B. Kinerja Usaha

Secara sederhana Whitmore mengartikan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Sementara Fishbien dalam Harsanto mengemukakan bahwa kinerja seseorang adalah penampilan (*Performance*) atau perilaku seseorang dalam menjalankan pekerjaan. Performan dan perilaku adalah sesuatu yang terbentuk karena ditanamkan oleh orang lain, lingkungan, kondisi sosial budaya, atau dipelajari secara sengaja oleh orang yang bersangkutan. King dalam Candiasa mengemukakan bahwa kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Dari definisi yang telah disampaikan diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja disini adalah berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu yang diukur berdasarkan kuantitas maupun kualitas.¹⁰

Terdapat beberapa pandangan para pakar tentang pengertian manajemen kinerja. Sebagaimana dikutip dalam buku manajemen kinerja yang ditulis oleh Wibowo, Bacal memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan

⁸*Ibid*, Hal. 7

⁹*Ibid*, Hal. 49

¹⁰ Tri Widodo, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga)*, Volume 03, Nomor.5, Hal.17-18

dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu system, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah pada organisasi, manajer, dan karyawan. Berbeda dengan bacal yang menekankan pada proses komunikasi, Amstrong lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Dikutip dari buku Manajemen Kinerja yang ditulis oleh Wibowo, Amstrong dan Baron sebelumnya berpandangan bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja didalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu. Mereka juga mengutip pendapat Fletcher yang menyatakan manajemen kinerja sebagai berkaitan dengan pendekatan menciptakan visi bersama tentang maksud dan tujuan organisasi, membantu karyawan memahami, dan mengenal bagiannya dalam memberikan kontribusi, dan dalam melakukannya, mengelola, dan meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi.¹¹ Costello menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada dibelakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumberdaya.¹²

Dengan memperhatikan pendapat atau pandangan para pakar diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

¹¹Wibowo, *Op Cit*, Hal. 8

¹²*Ibid*, Hal. 9

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi.¹³ Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian dari kinerja yang dikatakan oleh para ahli, namun semuanya mempunyai beberapa kesamaan arti dan makna dari kinerja tersebut.

Dalam sebuah perusahaan, terdapat hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), yaitu penanam modal, karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah dan masyarakat.¹⁴ Pada umumnya hubungan yang terkuat adalah antara organisasi dengan penanam modal, pelanggan, karyawan, pemasok (*supplier*). Saat ini dan dimasa depan, cara terbaik bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan berhasil dalam jangka panjang adalah dengan mengetahui keinginan dan kebutuhan dari setiap *stakeholder* dan berusaha memenuhi hal tersebut.

Banyak perubahan lingkungan yang terjadi disekitar organisasi. Masing-masing seringkali saling mempengaruhi satu sama lain, dan tidak semua perubahan lingkungan memiliki tingkat pengaruh yang sama terhadap

¹³ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, Hal. 95

¹⁴ Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Erlangga, Jakarta, 2006, Hal. 6

organisasi. Strategi difokuskan pada kondisi dan perubahan lingkungan yang diperkirakan berdampak besar pada kinerja organisasi.¹⁵

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumberdaya manusia, pengembangan organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerjasama.¹⁶

C. Lingkungan Internal

Lingkungan internal (*internal environment*) dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu tenaga kerja, modal, material/bahan baku, peralatan/perlengkapan produksi dan metode. Lingkungan internal ini biasanya digunakan untuk menentukan *strength* (kekuatan) perusahaan, dan juga mengetahui *Weakness* (kelemahan) perusahaan.

1. Kekuatan (*Strength*) adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategik dalam mencapai visi misi.
2. Kelemahan (*Weakness*) adalah situasi dan factor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.¹⁷

Kekuatan dan kelemahan perusahaan disini terdiri atas segi operasional dan segi manajerial. Dari segi operasional yaitu:

1. Pemasaran, dalam hal ini perlu ditinjau segi kemampuan perusahaan menyediakan produk dalam jumlah yang tepat seperti diminta konsumen.

¹⁵ TedjoTripomo, Manajemen Strategi. Rekayasa Sains, Bandung, 2005, Hal. 105-106

¹⁶ Wibowo, *Op Cit*, Hal. 81

¹⁷ Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, Alfabeta, Bandung, 2006, Hal. 111

Selain itu perlu dikaji harga, saluran distribusi, iklan, dan promosi penjualan.

2. Produksi, perlu disini dikaji tentang usaha-usaha rancang bangun, proses dan pengawasan. Apakah desain produk sudah baik, lokasi, layout pabrik, pemahaman standar-standar sudah memenuhi kebutuhan atau belum. Selanjutnya apakah bahan yang diperlukan sudah dikelola dengan baik. Bagaimana perencanaan dan pengawasan produksinya. Akhirnya bagaimana pengawasan terhadap kuantitas, kualitas dan biaya-biaya produksi.
3. Personalia, dalam hal ini perlu ditinjau bagaimana rekrut personalia. Apakah sudah sesuai dengan kebutuhan baik jumlah maupun mutunya. Apakah ada program-program latihan, penempatan dan pemberian imbalan. Apakah ada pengembangan personalia. Apakah ada penilaian untuk promosi karyawan. Apakah ada program lain bagi kesejahteraan karyawan, seperti pension.
4. Keuangan, apakah fungsi penarikan dana telah dijalankan sebagaimana mestinya. Bagaimana tentang alokasi dana. Apakah ada analisis kinerja keuangan. Adakah ukuran investasi diterapkan disini. Adakah anggaran dibuat.
5. Administrasi dan akuntansi, bagaimana informasi dikumpulkan. Sudah adakah sistem informasi yang tepat. Apakah sudah ada system pemantauan dan evaluasi manajemen. Apakah sudah ada system pengawasan manajemen.¹⁸

Dari segi manajerial yaitu:

1. Perencanaan, apakah sudah ditentukan tujuan organisasi dan adakah strategi kebijaksanaan program.
2. Pengorganisasian. Apakah fungsi diorganisasi vertikal dan horizontal. Apakah hubungan sudah mengatur pembagian wewenang, tanggung jawab dan pelaporan yang jelas.

¹⁸Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 2010, Hal. 29-30

3. Pengarahan, apakah ada instruksi yang jelas, apakah ada system motivasi, dan bagaimana gaya kepemimpinan.
4. Koordinasi, apakah sistem dan prosedur yang digunakan sudah sesuai dengan karakteristik anggota organisasi. Adakah sistem komunikasi yang baik dari dalam organisasi sehingga menimbulkan kerjasama yang baik.
5. Pengawasan, sudah adakah ukuran standar untuk memperbandingkan kinerja. Tindakan apa yang perlu diambil agar segala sesuatu sesuai dengan ukuran yang telah disetujui bersama.¹⁹

Segi operasional masing-masing perlu diisi dengan segi manajerial artinya pemasaran harus direncana, diorganisasikan, diarahkan, dikoordinasikan, dan diawasi. Demikian pula produksi, personalia, keuangan dan administrasi akuntansi harus direncana, diorganisasikan, diarahkan, dikoordinasikan, dan diawasi.

Telaah lingkungan internal mencermati kekuatan dan kelemahan lingkungan internal organisasi sendiri yang dapat dikelola manajemen meliputi:

1. Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personelnnya.
2. Sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.
3. Sumberdaya manusia, sumberdaya alam, tenaga terampil dalam tingkat pemberdayaan sumberdaya, termasuk komposisi dan kualitas sumberdaya manusianya.
4. Biaya operasional termasuk sumber dananya
5. Faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasi yang sudah ada, maupun yang secara potensial dapat muncul dilingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.²⁰

¹⁹Ibid, Hal. 30-31

²⁰ Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, Alfabeta, Bandung, 2006, Hal. 112-113

D. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal (*eksternal environment*) meliputi variabel-variabel diluar organisasi yang dapat berupa tekanan umum dan tren didalam lingkungan societal ataupun faktor-faktor spesifik yang beroperasi didalam lingkungan kerja organisasi. Variabel-variabel eksternal ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu ancaman dan peluang, yang mana memerlukan pengendalian jangka panjang dari manajemen puncak organisasi.

1. Peluang (*Opportunity*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi misi.
2. Tantangan/Ancaman (*Threat*) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi.²¹

Lingkungan eksternal, dapat dibagi menjadi tiga sub kategori yang saling berkaitan yaitu faktor-faktor dalam lingkungan jauh, faktor-faktor dalam lingkungan industri, dan faktor-faktor dalam lingkungan operasional.

1. Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu seperti ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan faktor ekologi. Lingkungan ini memberi peluang, ancaman dan kendala bagi perusahaan.²²

- a. Faktor ekonomi, faktor ini berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Baik ditingkat nasional maupun internasional perusahaan harus mempertimbangkan ketersediaan kredit secara umum, tingkat

²¹*Ibid*, Hal. 112

²² John A. Pearce dan Richard B.Rebinson,*Manajemen Strategik*,Binarupa Aksara, Jakarta, 1997, Hal. 93

penghasilan yang dapat dibelanjakan, serta kecenderungan belanja masyarakat.

- b. Faktor sosial, faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang dilingkungan ekstern perusahaan, yang berkembang dari pengaruh cultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Jika sikap sosial berubah, berubah pulalah permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, kegiatan waktu senggang, dan sebagainya.
- c. Faktor politik, arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan, faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administrative, dan banyak lagi tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan.
- d. Faktor teknologi, faktor keempat dalam lingkungan jauh adalah perubahan teknologi. Untuk menghindari kausangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.
- e. Faktor ekologi, istilah ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, dan air yang mendukung kehidupan mereka. Ancaman terhadap ekologi pendukung kehidupan kita yang utamanya disebabkan oleh kegiatan manusia dalam suatu masyarakat industrial biasanya dinamakan polusi. Terlepas dari usaha-usaha pembersihan lingkungan sampai saat ini, tugas melindungi ekologi akan terus menjadi prioritas strategik utama,

biasanya karena para pemegang saham dan eksekutif perusahaan menetakannya, khususnya karena masyarakat dan pemerintah mengharuskan hal ini.²³

Seorang pengusaha (*entrepreneur*) tentunya menghadapi berbagai tantangan yang berasal dari lingkungan eksternal. Menurut Pearce & Robinson, lingkungan ekstern perusahaan adalah semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan (opsi) strategik yang dilakukan oleh perusahaan dan menentukan situasi persaingannya. Model manajemen strategik membagi lingkungan ekstern menjadi tigasegmen yang saling berinteraksi yaitu lingkungan operasional, lingkungan industri, dan lingkungan jauh. Lingkungan operasional atau disebut juga lingkungan persaingan terdiri dari pesaing, kreditor, pelanggan, tenaga kerja, dan pemasok. Lingkungan industri terdiri dari hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan substitusi, dan persaingan antar perusahaan. Lingkungan jauh (*remote environment*) terdiri dari factor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi.²⁴

Lingkungan ekstern perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor yang saling berkaitan yang memainkan peran penting dalam menentukan peluang, ancaman dan kendala yang dihadapi perusahaan. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor dari luar, yang biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi suatu perusahaan tertentu yaitu meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi. Faktor-faktor yang lebih langsung mempengaruhi prospek perusahaan bersumber pada lingkungan industrinya, meliputi hambatan masuk, persaingan diantara anggota industri, adanya produk substitusi, serta daya tawar menawar pembeli dan pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan meliputi posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor, dan pasar tenaga kerja. Ketiga perangkat faktor ini memunculkan banyak tantangan yang harus dihadapi perusahaan dalam upayanya untuk

²³ *Ibid*, Hal. 93-101

²⁴ Anna Wulandari, *Op Cit*, Hal. 145

menarik atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan serta untuk memasarkan barang dan jasanya secara menguntungkan. Jadi desain strategi bisnis didasarkan pada keyakinan bahwa suatu perusahaan yang mampu mengantisipasi kondisi bisnis mendatang akan meningkatkan kinerja dan kemampulabaannya. Terlepas dari sifat ketidakpastian dan dinamik dari lingkungan bisnis, proses penilaian yang mengarahkan, meskipun tidak secara persis menetapkan kemungkinan-kemungkinan masa depan sangat penting bagi para manajer strategik.²⁵

2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki dampak yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan.

Dikutip dari buku Manajemen Strategik yang ditulis oleh John A. Pearce dan Richard B. Rebinson menerangkan bahwa buku profesor Havard Michael E. Porter *Competitive Strategy* mendorong konsep lingkungan industri ke dalam pemikiran strategik dan perencanaan usaha. Batu pijakan buku ini adalah artikel dari *Harvard Business Review*, dalam artikel tersebut Porter menjelaskan lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri.²⁶

Sifat dan derajat persaingan dalam industri bergantung pada lima kekuatan atau faktor diantaranya adalah ancaman pendatang baru, daya tawar menwar pembeli (pelanggan), daya tawar menawar pemasok, ancaman produk atau jasa substitusi (jika ada), dan pertarungan diantara para anggota industri (peserta persaingan). Untuk menyusun rancangan strategi menghadapi kekuatan-kekuatan ini suatu perusahaan harus memahami bagaimana cara kerja kekuatan-kekuatan tersebut dalam industry dan baimana pengaruh terhadap perusahaan dalam suatu situasi

²⁵ John A. Pearce dan Richard B. Rebinson, *Op Cit*, Hal. 135-136

²⁶ *Ibid*, Hal. 110

tertentu. Kekuatan atau faktor yang mempengaruhi persaingan industri sebagai berikut:

a. Ancaman masuknya pendatang baru

Pendatang baru kesuatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (*market share*), dan seringkali sumberdaya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada dan pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius.

Beberapa faktor yang mempengaruhi mudah atau sulitnya rintangan memasuki suatu industri adalah skala ekonomi, diferensiasi produk, biaya pengalihan, kebutuhan modal, akses terhadap distribusi, keunggulan biaya absolute, kebijakan pemerintah dan reaksi pesaing.²⁷

b. Pemasok yang kuat

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat, karenanya, dapat menekan kemampulabaan suatu industry yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

c. Pembeli yang kuat

Pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan lebih banyak, dan mengadu domba sesama anggota industri, semua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli kuat jika:²⁸

- 1) Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah besar.

²⁷ Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Jakarta, 2006, Hal. 27

²⁸ John A. Pearce dan Richard B. Rebinson, *Op Cit*, Hal. 116-117

- 2) Produk yang dibeli dari industry bersifat standart atau tidak terdiferensiasi.
- 3) Produk yang dibeli dari industry merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar.
- 4) Pembeli menerima laba yang rendah.
- 5) Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
- 6) Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi balik.

d. Produk substitusi

Dengan menetapkan batas harga tertinggi, produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industry tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Jelas, makin atraktif saling tukar harga, kinerja yang dijanjikan produk substitusi, makin berat tekanan yang dialami potensi laba industri.

e. Persaingan diantara para anggota industri

Persaingan diantara anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan.²⁹

3. Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional juga dinamai lingkungan persaingan atau tugas, terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sumberdaya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Beberapa diantara faktor-faktor ini yang terpenting adalah:

²⁹*Ibid*, Hal. 118

a. Posisi bersaing

Menilai posisi bersaing dapat meningkatkan kesempatan perusahaan untuk merancang strategi yang mengoptimalkan peluang yang muncul dari lingkungan. Pengembangan profil pesaing memungkinkan suatu perusahaan memprakirakan secara lebih akurat baik potensi pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang maupun potensi labanya.

b. Profil pelanggan

Barangkali hasil paling lemah dalam menganalisis lingkungan operasional adalah pemahaman terhadap pelanggan perusahaan. Mengembangkan profil perusahaan dan calon pelanggan perusahaan meningkatkan kemampuan para manajernya untuk merencanakan operasi strategic, untuk mengantisipasi perubahan besar pasar, dan untuk merealokasi sumberdaya guna mendukung perubahan pola permintaan.

c. Pemasok

Hubungan yang dapat diandalkan antara suatu perusahaan dan pemasoknya sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Perusahaan selalu bergantung pada pemasok untuk dukungan keuangan, layanan, bahan baku dan peralatan.³⁰

E. Lingkungan Sosial

Organisasi adalah bagian dari sistem sosial masyarakat, karena itu ia tidak bisa terlepas dari pengaruh aspek sosial. Misalnya, aspek demografis seperti pertumbuhan populasi, distribusi usia populasi, tingkat kelahiran, dan sebagainya. Begitu pula dengan perubahan gaya hidup dan harapan karir, semuanya sangat berpengaruh pada organisasi. Misalnya, tentang perubahan gaya hidup dikota-kota besar yang menuntut suami istri untuk bekerja bila ingin mendapatkan penghasilan yang cukup untuk keluarga.

³⁰ John A. Pearce dan Richard B. Rebinson. *Op Cit*, Hal. 127-132

Dalam berbagai interaksi yang terjadi antara suatu perusahaan dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, pentingnya dampak faktor-faktor sosial sangat penting pula disadari oleh para pengambil keputusan strategik. Berbagai faktor seperti keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap, opini dan bahkan gaya hidup harus dikenali secara tepat.³¹

Lingkungan Sosial (*social environment*) menjadi yang paling penting dalam kehidupan organisasi karena menyangkut perilaku sosial dan nilai-nilai budaya (*social attitude and value*).³² Perhatian terhadap lingkungan sosial dari sebuah usaha merupakan suatu komitmen berkelanjutan oleh dunia usaha untuk bertindak etis dan memberikan kontribusi kepada pengembangan ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat luas.³³

Dalam menyusun strategi sangat sulit memisahkan pengaruh lingkungan politik, pemerintahan, dan sosial. Seperti halnya faktor lingkungan yang lain, lingkungan sosial juga mempengaruhi kesempatan dan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan dan penyusunan strategi. Pada pembahasan lingkungan sosial ini khusus menitik beratkan pada nilai-nilai dan sikap masyarakat, khususnya langganan dan karyawan, yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan, mislanya:

1. Jumlah ideal anggota keluarga

Pada masa lalu, dalam suatu keluarga mempunyai banyak anak karena adanya nilai dan sikap masyarakat yang menganggap “banyak anak, banyak rejeki”. Pada masa sekarang masyarakat menyadari pentingnya keluarga berencana sehingga nilai dan sikap masyarakat berbeda dengan masa lalu, dua anak didalam satu keluarga dianggap cukup. Jumlah ideal anggota keluarga juga mempengaruhi strategi perusahaan tertentu.

³¹ Sondang P. Siagian. *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, Hal. 73

³² Akdon, *Op Cit*, Hal. 114

³³ Djakfar Muhammad, *Etika bisnis dalam perspektif Islam*, UIN Malang Press, Malang, 2007, Hal. 135

2. Sikap para isteri

Pada masa lalu, banyak wanita yang sudah berkeluarga hanya tinggal dirumah, sekarang banyak wanita yang sudah berkeluarga bekerja diluar rumah. Perubahan sikap para isteri ini menimbulkan kesempatan dan tantangan bagi perusahaan. Tantangan yang dihadapi misalnya dalam bidang pemasaran yang semula dengan cara penjualan dari pintu kepintu harus diubah, karena pada siang hari yang ada dirumah hanya anak-anak atau pembantu, bahkan rumah mungkin kosong sama sekali. Kesempatan usaha yang muncul misalnya: antar jemput anak sekolah, katering, restoran, pembantu, dan penjaga rumah, system keamanan rumah, dan sebagainya.

3. Sikap masyarakat terhadap kerja

Pada masa lalu, masyarakat memandang kerja keras dalam kesan negatif, misalnya dianggap “mata duitan”, dan menganggap pekerjaan mulia adalah sebagai “priyayi”. Pada saat sekarang, kerja keras diakui positif karena produktif dan semua jenis pekerjaan asalkan “halal” adalah pekerjaan yang mulia. Sikap ini mempengaruhi bagaimana strategi akan dikembangkan diimplementasikan.

4. Kesadaran terhadap pendidikan

Masyarakat semakin sadar terhadap pentingnya pendidikan untuk pria maupun wanita, sehingga mereka sedapat mungkin menyekolahkan putra-putrinya setinggi tingginya. Keluaran pendidikan ini diharapkan dapat mejadi tenaga terampil dan ahli. Tersedianya tenaga terampil dan ahli akan mempengaruhi strategi perusahaan.³⁴

Dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya alam dan pelestariannya, islam menunjukkan manusia agar mengelola kekayaan alam dengan ilmu dan amal. Disamping mengingatkan agar dalam mengolah (memproduksi) kekayaan alam itu memperhatikan batas-batas haram dan halal, dan memelihara kelestariannya. Al-Qur'an

³⁴ Supriyono, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 1998, Hal. 118-119

menerangkan bahwa pemanfaatan kekayaan yang tersimpan dan tersebar dialam ini, tergantung pada dua hal, yakni pertama ilmu pengetahuan yang didasarkan pada *tafakkur* dan penggunaan akal. Ilmu yang dimaksudkan disini adalah ilmu-ilmu khusus (special) dalam berbagai bidang pengetahuan dan berbagai bidang kehidupan. Kedua, adalah amal (*action/implementation*). Sesungguhnya ilmu saja tidak akan membuahkan hasil jika tidak diikuti oleh amal (tindak lanjut) dengan melakukan berbagai eksplorasi. Yang dimaksud adalah amal usaha yang terus-menerus disetiap plosok bumi untuk mengeluarkan segala isinya, memanfaatkan kekayaannya, dan selanjutnya memakan rizky Allah yang ada padanya.³⁵ Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat Al Mulk ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۚ وَإِلَيْهِ
النُّشُورُ

Artinya:

“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezekiNya. Dan hanya keadanyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”³⁶

Sumber daya alam merupakan nikmat Allah kepada makhlukNya. Manusia wajib mensyukurinya. Diantara bentuk syukur itu adalah menjaganya dari kerusakan, kehancuran, polusi dan lain-lain yang tergolong sebagai kerusakan di muka bumi. Oleh karena itu Al-Qur'an menyebutkan berulang-ulang bahwa Allah tidak mencintai orang-orang yang membuat kerusakan sebagaimana firmanNya: (Q.S. Al Maidah : 64)

³⁵ Samsul Amin, *Etika Bisnis dan Lingkungan*, <http://samsul-amin.blogspot.com/2012/02/etika-bisnis-dan-lingkungan.html>, diakses tanggal 6 April 2017

³⁶ Al-Qur'an Surat Al Mulk, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Media Insani Publishing, Surakarta, 2007, Hal. 563

وَالْقَيْنَا بَيْنَهُمُ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ إِلَى يَوْمِ الْقِيَمَةِ ۚ كُلَّمَا أَوقَدُوا نَارًا
لِّلْحَرْبِ أَطْفَأَهَا اللَّهُ ۚ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا ۚ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ

Artinya:

“... dan kami timbulkan permusuhan dan kebencian diantara mereka sampai hari kiamat. Setiap mereka menyalakan api peperangan, Allah memadamkannya. Dan mereka berusaha (menimbulkan) kerusakan di bumi. Dan Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”³⁷

Tanggung jawab sosial merujuk pada kewajiban-kewajiban sebuah perusahaan untuk melindungi dan memberi kontribusi kepada masyarakat dimana perusahaan itu berada. Sebuah perusahaan mengemban tanggung jawab sosial dalam tiga domain. Domain pertama adalah pelaku-pelaku organisasi yang meliputi hubungan perusahaan dengan pekerja, hubungan pekerja dengan perusahaan dan pelaku usaha lain: distributor, konsumen, pesaing. Domain selanjutnya adalah lingkungan alam dan kesejahteraan sosial masyarakat.

Agar suatu perusahaan tetap menjaga keseimbangan antara etika, bisnis dan lingkungan hidup, perlu adanya suatu aturan-aturan tertentu yang memuat ketentuan bagaimana mengelola dan mempergunakan sumberdaya alam (*nature resources*) untuk bahan produksinya dengan baik dan tidak mengeksploitasinya secara berlebihan. Dalam hal ini perusahaan perlu bersama-sama pelanggan, pemasok. Dan pelaku bisnis lainnya menjalankan praktik bisnis yang berwawasan lingkungan. Perusahaan harus berupaya mengimplementasikan nilai-nilai etika dan hukum dalam praktik-praktik bisnis dan tanggung jawab untuk

³⁷ Al-Qur'an Surat Al Maidah, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Media Insani Publishing, Surakarta, 2007, Hal. 118

melindungi lingkungan demi keamanan, kenyamanan, dan kesejahteraan manusia secara universal.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu penulis tidak menemukan penelitian dengan judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian
1	Eka Handriani (2011)	Pengaruh Faktor Internal Eksternal, Entrepreneurial Skill, Strategi Dan Kinerja Terhadap Daya Saing UKM Di Kabupaten Semarang	Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan adalah Fokus permasalahan paling banyak dihadapi UKM adalah pada bidang manajerial, misalnya pengelolaan keuangan, pengelolaan pemasaran hasil-hasil produksinya, pengelolaan sumber-sumber bahan baku, dan sebagainya, sehingga perlu dilakukan upaya meningkatkan kemampuan manajerial bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM), agar di dalam mengelola usahanya UKM dapat lebih profesional, sehingga mampu untuk bersaing.
2	Ria Nurlina (2013)	Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, dan Rahasia Jiwa Kewirausahaan sebagai Landasan Strategi Diferensiasi, serta	Penguasaan lingkungan internal dan pelaksanaan rahasia jiwa kewirausahaan merupakan landasan penting bagi pengusaha mikro tanaman hias dalam penyusunan strategi diferensiasi, sehingga nantinya strategi diferensiasi mampu diterapkan dengan tepat dan mengarah pada peningkatan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, strategi

		Pengaruhnya terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Tanaman Hias di Kota Denpasar	diferensiasi merupakan mediator kunci yang mampu mengintegrasikan penguasaan lingkungan internal dan pelaksanaan rahasia jiwa kewirausahaan untuk menghasilkan peningkatan keunggulan kompetitif. Selain itu, lingkungan eksternal merupakan determinan langsung dari keunggulan kompetitif, dan bukan dijadikan sebagai landasan penerapan strategi diferensiasi.
3	Musran Munizu (2010)	Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan	1) Faktor-faktor eksternal yang terdiri atas aspek kebijakan pemerintah, aspek sosial budaya dan ekonomi, dan aspek peranan lembaga terkait mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap faktor-faktor internal usaha mikro dan kecil dengan kontribusi sebesar 0,980 atau 98%. Faktor-faktor eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja usaha mikro dan kecil dengan kontribusi sebesar 0,254 atau 25,4%. 2) Faktor-faktor internal yang terdiri atas aspek sumber daya manusia, aspek keuangan, produksi/operasional, dan aspek pasar dan pemasaran mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja usaha mikro dan kecil dengan kontribusi sebesar 0,792 atau 79,2%.
4	Anna Wulandari (2009)	Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal terhadap	Terpenuhinya hipotesis penelitian membuktikan bahwa lingkungan eksternal dan lingkungan internal memiliki pengaruh positif terhadap orientasi wirausaha dimana semakin baik lingkungan eksternal dan lingkungan internal maka

		Orientasi Wirausaha dalam upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan	orientasi wirausaha yang dimiliki para pengusaha juga akan meningkat. Pada tahap selanjutnya orientasi wirausaha yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu pengaruh positif lingkungan eksternal (yang diukur melalui perubahan lingkungan, sumber daya, peraturan, persaingan, internasionalisasi, teknologi, karakteristik industri) dan lingkungan internal (yang diukur melalui ukuran perusahaan, struktur organisasi, strategi perusahaan, proses pembuatan strategi, sumber daya perusahaan, budaya perusahaan, dan karakteristik tim manajemen puncak) terhadap orientasi wirausaha para pengusaha (yang diukur melalui otonomi, inovatif, kemauan mengambil risiko, proaktif, dan persaingan yang agresif) terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan (yaitu pertumbuhan pendapatan, pangsa pasar, profitabilitas, kinerja keseluruhan, kepuasan stakeholder).
5	Nurchayani Dewi Retnowati (2010)	Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Studi Kasus PT. Intan Pariwara Klaten	Analisis Lingkungan Eksternal meliputi Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi) yang mencakup kondisi lingkungan makro Indonesia, yaitu perekonomian, teknologi, politik/hukum, dan sosiokultural. Analisis Lingkungan Eksternal yang kedua adalah model tekanan-tekanan kompetisi yang menjelaskan tentang lima ancaman, yaitu persaingan dari pesaing-pesaing yang sudah ada, ancaman pesaing-pesaing baru, ancaman produk-produk atau jasa-jasa substitusi, kekuatan menawar dari

			pelanggan, dan kekuatan menawar dari pemasok. Analisis Lingkungan Internal menggunakan Diagram Konteks yang menggambarkan hubungan antara sistem dan pihak eksternal yang terkait dengan bisnis perusahaan. Hubungan antara sistem dan pihak eksternal yang terkait dengan PT Intan Pariwara dapat digambarkan pada diagram konteks yang menjelaskan bahwa ada empat pihak eksternal yang terkait, yaitu Percetakan, Penulis, Perwakilan dan Pembeli yang terdiri dari siswa tingkat TK hingga SMA dan masyarakat umum.
--	--	--	--

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama membahas tentang lingkungan bisnis, baik itu lingkungan internal, lingkungan eksternal maupun lingkungan sosial dalam suatu usaha.

Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada objek penelitian dan variabel penelitian, variabel penelitian terdahulu hanya pengaruh lingkungan internal dan lingkungan eksternal terhadap kinerja usaha, maka dalam penelitian ini merupakan penggabungan antara pengaruh dari variabel lingkungan internal, lingkungan eksternal dan lingkungan sosial terhadap kinerja sebuah usaha.

G. Kerangka Berfikir

1. Pengaruh lingkungan internal terhadap kinerja usaha

Lingkungan Internal merupakan aspek-aspek kuantitas dan kualitas sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas perusahaan serta dinamika hubungan antar komponen organisasi seperti budaya, strategi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, struktur, dan sumber daya. Lingkungan internal diukur melalui ukuran perusahaan, struktur

organisasi, strategi perusahaan, proses pembuatan strategi, sumber daya perusahaan, budaya perusahaan, dan karakteristik tim manajemen puncak.³⁸

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Anna Wulandari “Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal terhadap Orientasi Wirausaha dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan” menyatakan bahwa Lingkungan Internal berpengaruh terhadap Kinerja perusahaan.

2. Pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja usaha

Lingkungan Eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) yang akan dihadapi perusahaan.³⁹ Dalam penelitian yang dilakukan oleh Eka Handriyani terdapat pengaruh positif antara Faktor eksternal terhadap daya saing UKM di Kabupaten Semarang. Hal ini membuktikan bahwa indikator diukur dengan menggunakan indikator, pesaing yang ada, pembeli, pemasok, Produk pengganti, dan faktor makro ekonomi berpengaruh terhadap daya saing UKM di Kabupaten Semarang yang dapat mempengaruhi kinerja usahanya.⁴⁰

3. Pengaruh lingkungan sosial terhadap kinerja usaha

Dalam berbagai interaksi yang terjadi antara satu perusahaan dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, pentingnya dampak faktor-faktor sosial sangat penting pula disadari oleh para pengambil keputusan strategik. Berbagai faktor seperti keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap opini dan bahkan gaya hidup harus

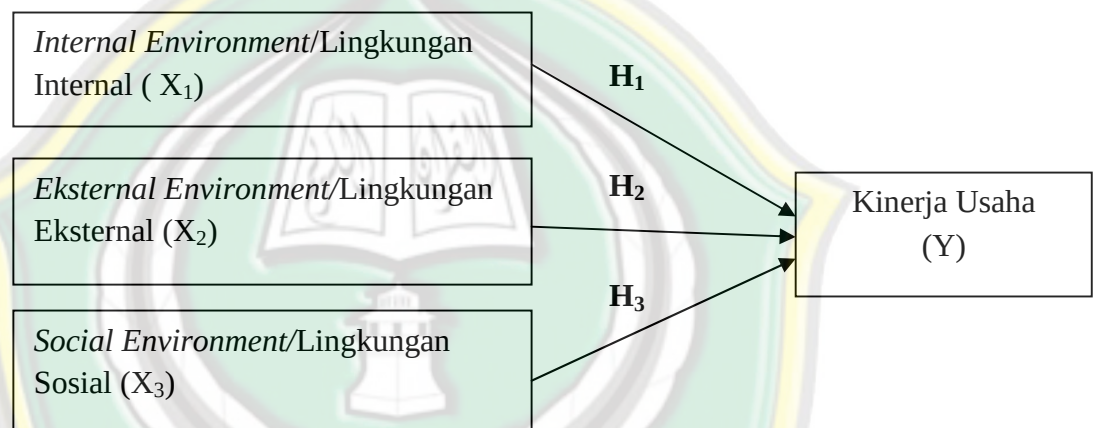
³⁸ Anna Wulandari, *Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal terhadap Orientasi Wirausaha dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Jurnal Pengembangan Wiraswasta, Volume 11, Agustus 2009, Hal. 149

³⁹ Akdon, *Op Cit*, Hal. 112

⁴⁰ Eka Handriani. *Pengaruh Faktor Internal Eksternal, Entrepreneurial Skill, Strategi Dan Kinerja Terhadap Daya Saing Ukm Di Kabupaten Semarang*, Dinamika Sosial Ekonomi. Volume 7 Nomor 1, Edisi Mei 2011, Hal. 63

dikenali secara tepat.⁴¹ Dalam penelitian yang dilakukan oleh Muzran Munizu terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari aspek sosial budaya dari faktor-faktor eksternal perusahaan terhadap kinerja usaha.⁴²

Berdasarkan telaah pustaka yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dibangunlah sebuah kerangka pikir yang akan diuji hubungannya melalui penelitian ini. Adapun model yang dikonstruksi sebagai kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Keterangan:

———— = Uji Parsial

1. Hipotesis

Sebuah hipotesis adalah jawaban atas masalah penelitian yang secara rasional didedukasi dari teori. Tujuan pengujian hipotesis, untuk menentukan apakah jawaban teoritis yang terkandung dalam pernyataan hipotesis didukung oleh fakta yang dikumpulkan dan dianalisis dalam proses pengujian data.⁴³

⁴¹ Akdon, *Op Cit*, Hal. 114

⁴² Musran Munizu, *Op Cit*, Hal. 40

⁴³ Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 2002, Hal. 191

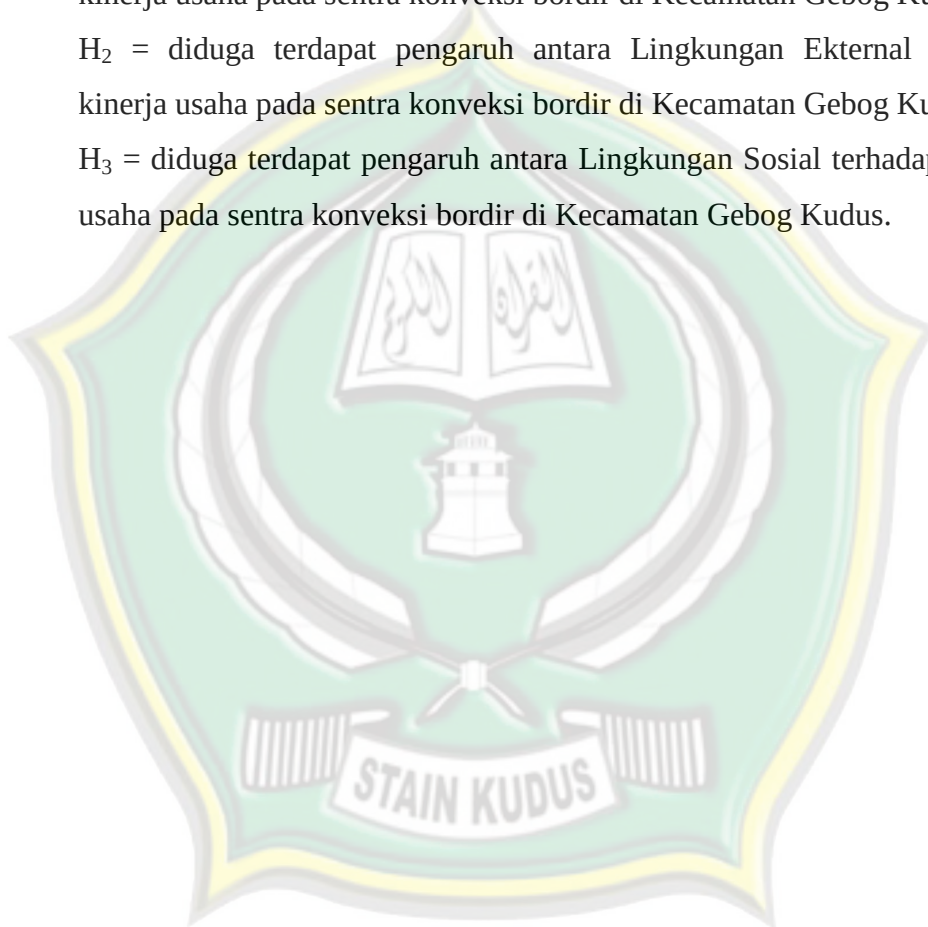
Menurut Suharsimi Arikunto hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.⁴⁴

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis penelitian diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁ = diduga terdapat pengaruh antara Lingkungan Internal terhadap kinerja usaha pada sentra konveksi bordir di Kecamatan Gebog Kudus.

H₂ = diduga terdapat pengaruh antara Lingkungan Eksternal terhadap kinerja usaha pada sentra konveksi bordir di Kecamatan Gebog Kudus.

H₃ = diduga terdapat pengaruh antara Lingkungan Sosial terhadap kinerja usaha pada sentra konveksi bordir di Kecamatan Gebog Kudus.



⁴⁴Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, 2002, Hal. 67