**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

**2.1 Kajian Teori Relevan yang Mendasari atau Terkait dengan**

**Penelitian**

**2.1.1 Pengertian Manajemen**

Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno yaitu *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Robbins dan Coulter dalam Sarwiji dan Hermaya (2007:8) menyatakan manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Kata efisiensi dapat diartikan sebagai mendapatkan output terbesar dengan input yang sangat kecil, sementara efektivitas dapat diartikan pada penyelesaian kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai.

Mary Parker Follet dalam Handoko (2008:3) menyatakan manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan. Lewis (2004:5) mendefinisikan manajemen sebagai: “*the process of* *administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organization*.” Pendapat tersebut mempunyai arti bahwa manajemen merupakan proses mengelola dan mengkoordinasi sumber daya secara efektif dan efisien sebagai usaha untukmencapai tujuan organisasi.Solihin (2009:4) menyatakan manajemen dapat didefinisikan sebagai“proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dariberbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif danefisien”. Terry dalam Winardi (2000:7) mendefinisikan manajemen adalah suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dengan memanfaatkan ilmu maupun seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

**2.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen menurut Terry dalam Winardi (2000:10) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Perencanaan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan dengan matang apa saja yang menjadi kendala dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksuud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*organization*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
3. Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
4. Pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Solihin (2009:4) berpendapat bahwa manajemen dikelompokkan ke dalam lima fungsi yaitu:

a) *Planning* (perencanaan)

Perencanaan yaitu suatu proses mengembangkan tujuan-tujuan perusahaan serta memilih serangkaian tindakan (strategi) untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan tersebut mencangkup (a) menetapkan tujuan (b) mengembangkan berbagai premis mengenai lingkungan perusahaan di mana tujuan-tujuan perusahaan hendak dicapai (c) memilih arah tindakan (*courses of action*) untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (d) merumuskan berbagai aktifitas yang diperlukan untuk menerjemahkan rencana menjadi aksi (e) melakukan perencanaan ulang untuk mengoreksi berbagai kekurangan dalam perencanaan terdahulu.

b) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah suatu proses dimana karyawan dan pekerjaannya saling dihubungkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengorganisasian mencangkup pembagian kerja diantara kelompok dan individu serta pengkoordinasian aktivitas individu dan kelompok. Pengorganisasian mencangkup juga penetapan kewenangan manajerial.

c) *Staffing* (pengisian staff)

Pengisian staf yaitu suatu proses untuk memastikan bahwa karyawan yang kompeten dapat dipilih, dikembangkan dan diberi imbalan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan staf serta manajemen sumber daya manusia yang efektif mencangkup pula penciptaan iklim kerja yang memuaskan karyawan. Sumberdaya manusia yang telah diorganisasi tersebut selanjutnya perlu diarahkan aktivitasnya agar menghasilkan pencapaian tujuan perusahaan.

d) *Leading* (memimpin)

Memimpin adalah suatu proses memotivasi individu atau kelompok dalam suatu aktivitas hubungan kerja (*task related activities*) agar mereka dapat bekerja dengan sukarela (*voluntarily*) dan harmonis dalam mencapai tujuan perusahaan.

e) *Controlling* (pengendalian)

Pengendalian merupakan suatu proses untuk memastikan adanya kinerja yang efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian mencangkup (a) menetapkan berbagai tujuan dan standar, (b) membandingkan kinerja sesungguhnya (yang diukur) dengan tujuan dan standar yamg telah ditetapkan, serta (c) mendorong keberhasilan dan mengoreksi berbagai kelemahan.

**2.1.3 Tingkatan Manajemen**

Solihin (2009:11) menyatakan bahwa dalam sebuah perusahaan terdapat tiga tingkatan manager, yaitu:

1. Manajemen Puncak *(Top Management)*

Manajemen puncak merupakan eksekutif tertinggi diperusahaan yang akan menetapkan tujuan dan strategi perusahaan secara keseluruhan.

1. Manajemen Menengah (*Middle Management*)

Manajer menengah bertanggung jawab mengimplementaskan berbagai kebijakan yang telah dibuat oleh manajemen puncak.

1. Manajemen Lini Pertama *(First Line Management)*

Merupakan manajemen jenjang pertama yang memimpin karyawan nonmanajer dan berada dibawah pengendalian manajemen menengah.

* + 1. **Teori Organisasi**
       1. **Pengertian Organisasi dan Teori Organisasi**

Beberapa pengertian organisasi berdasarkan pendapat para ahli dalam Gudono (2012:2) sebagai berikut:

1. **Organisasi menurut Stoner**

Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan melalui orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.

1. **Organisasi menurut James  D. Mooney**

Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

1. **Organisasi menurut Cyrill Soffer**

Organisasi adalah perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian kerja dan pekerjaan itu dirinci menjadi tugas-tugas serta dibagikan diantara pemegang peranan, kemudian digabung dalam beberapa bentuk hasil.

1. **Organisasi menurut Kast & Rosenzweig**

Organisasi merupakan :

1. Suatu subsistem dari lingkungan yang lebih luas.
2. Terdiri dari orang-orang yang berorientasi kepada tujuan.
3. Suatu subsistem teknik yaitu orang2 yang menggunakan pengetahuan, teknik, peralatan dan fasilitas.
4. Suatu subsistem struktural yaitu orang-orang yang bekerja bersama dalam berbagai kegiatan yang terpadu.
5. Suatu sistem psikososial yaitu orang-orang yang terlibat dalam hubungan social.
6. Suatu subsistem manajerial yang merencanakan dan mengendalikan semua usaha.
7. **Organisasi Menurut Chester I. Bernard**

Organisasi merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Organisasi adalah suatu wadah atau tempat dimana orang-orang dapat bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robins dalam Udaya (2003:16) menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Gudono (2012: 3) mendefinisikan bahwa teori organisasi adalah suatu teori yang mempelajari kinerja dalam sebuah organisasi. Kajiannya yaitu bagaimana caranya membahas sebuah organisasi dalam menjalankan fungsi dan menerapkan visi dan misi organisasi tersebut. Lingkungan kerja suatu organisasi dapat mempengaruhi dan terpengaruh oleh orang di dalam suatu organisasi tersebut.

* + - 1. **Jenis Teori Organisasi**

**Gudono (2012:15) menjelaskan beberapa teori organisasi sebagai berikut:**

1. **Teori Organisasi Klasik**

Teori klasik (*classical theory)* atau disebut juga teori tradisional, isinya berupa konsep tentang organisasi dari abad 19, definisi organisasi sebagai struktur hubungan, kekuasaan, tujuan, peranan, kegiatan, komunikasi dan faktor lain yang terjadi karena terlibat kerja sama antar orang. Teori ini mempunyai efek yang sama yang berkembang dalam tiga dasar anggapan-anggapan, anggapan tersebut yaitu:

1. Teori birokrasi : dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya “*The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism”.*
2. Teori administrasi : dikembangkan atas dasar sumbangan Henry Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa serta Mooney dan Reiley dari Amerika
3. Manajemen ilmiah : dikembangkan mulai tahun 1900 oleh Frederick Winslow Taylor.
4. **Teori Organisasi Neoklasik**

Teori neoklasik dikenal sebagai teori/aliran hubungan manusiawi (*The human relation movement*). Teori ini dikembangkan atas dasar teori klasik. Tanggapan dalam teori ini adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial sebagai indivudi maupun sebagai bagian kelompok dalam lingkungan kerjanya, dari dasar tanggapan ini teori neoklasik mendifisikan ‘organisasi” memiliki tujuan yang sama.

Teori neoklasik dalam hal pembagian kerja diperlukan hal-hal berikut:

1. Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan.
2. Perluasan kerja (*job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi.
3. Manajemen *bottom-up* yang akan memberikan kesempatan kepada para yunior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.
4. **Teori Organisasi Modern**

Herbert Simon menandai teori modern dengan lahirnya gerakan *contigency* yang menyatakan teori organisasi perlu melebihi prinsip-prinsip yang dangkal  dan disederhanakan untuk suatu kajian mengenai kondisi yang dapat diterapkan prinsip saling bersaing.

Katz dan Robert Kahn dalam bukunya “*The social psychology of organization*” mengungkapkan perspektif organisasi sebagai suatu sistem terbuka. Buku tersebut di dalamnya mendeskripsikan keunggulan-keunggulan perspektif sistem terbuka untuk menelaah hubungan yang penting dari sebuah organisasi dengan lingkungannya, dan perlunya organisasi menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah jika organisasi ingin tetap bertahan. Teori modern atau yang bisa disebut sebagai analisis sistem pada organisasi merupakan aliran besar ketiga dalam teori organisasi dan manajemen. Teori modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan sistem yang terbuka.

* + 1. **Perilaku Organisasi**

Kerangka dasar pada perilaku organisasi terletak pada dua komponen, komponen pertama yaitu individu-individu yang berperilaku, baik itu perilaku secara individu, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi. Komponen yang kedua adalah organisasi formal sebagai wadah dari perilaku, yaitu sebagai sarana bagi individu dalam bermasyarakat ditandai dengan keterlibatannya pada suatu organisasi dan menjalankan perannya dalam organisasi tersebut.

Penempatan kembali manusia sebagai salah satu unsur yang sangat penting dalam organisasi adalah orientasi dasar dari kegiatan perilaku organisasi. Birokrat senantiasa sadar bahwa diantara tiga dimensi pokok dalam organisasi tidaklah bisa memberikan penekanan kepada dimensi yang lain sehingga mengabaikan dimensi teknis dan dimensi konsep tetapi tidak mengindahkan dimensi manusia, sebagai dimensi ketiga akan menimbulkan suatu iklim bekerja yang kurang sehat dan tidak respektif terhadap faktor pendukung utama dari organisasi yakni manusia. Perilaku organisasi mengurangi sikap birokrat yang tidak respektif tersebut dengan menarik sebagian pandangannya terpusat pada perilaku manusia.

Menurut Clumming dalam Thoha (2003:8) menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penentuan berikut tindakan-tindakan pemecahan. Definisi tersebut menegaskan mengenai aktivitas semua orang dalam organisasi yang berurusan dengan upaya meningkatkan kemampuan serta keterampilannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih besar, karena pimpinan mengambil keputusan untuk mempengaruhi banyak orang dalam organisasi dan hampir seluruh aktivitas pegawai berorientasi manusia. Para pimpinan mewakili sistem administrasi atau sistem manajemen dan berperan untuk mendayagunakan perilaku organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan orang dengan organisasi, dan berusaha menciptakan iklim yang sehat serta dinamis, bekerjasama secara produktif, dan menjadi orang-orang yang lebih produktif.

Selanjutnya Gibson et.al. dalam Djakarsih (2004:6) menegaskan perilaku organisasi sebagai penggunaan teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi dan antropologi budaya untuk mempelajari persepsi, nilai-nilai, kapasitas belajar dan tindakan-tindakan individu ketika bekerja di dalam kelompok dan di dalam organisasi secara keseluruhan, penganalisisan dampak lingkungan luar atas organisasi dan Sumber Daya Manusia, Misi, Tujuan dan Strateginya.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir (*way of thinking*). Perilaku dipandang sebagai bekerja pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. Perilaku organisasi juga sebagai suatu bidang interdisipliner, yang memanfaatkan prinsip-prinsip, model, teori metode disiplin ilmu yang ada. Selain itu di dalam perilaku organisasi terdapat suatu orientasi humanistik yang nyata yaitu sikap, persepsi, kapasitas belajar, perasaan dan tujuannya, merupakan hal-hal yang pokok yang harus diakui dan dipelajari keberadaannya. Bidang perilaku organisasi juga berorientasi pada prestasi, sejauh mana usaha yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi, bagaimana cara, kiat dan pedomannya. Semua ini masalah penting yang dihadapi para pimpinan sebagai para praktisnya. Lingkungan eksternal dipandang mempunyai dampak nyata atas perilaku organisasi dan akhirnya bidang perilaku organisasi mempunyai orientasi aplikasi yang jelas, yaitu menyangkut penyediaan jawaban yang berguna atas masalah yang muncul dalam konteks pengelolaan organisasi.

Duncan dalam Thoha (2003:5) mengemukakan perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu meliputi aspek yang menimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

**2.1.6 Prinsip-prinsip Dasar Perilaku Organisasi**

Menurut David A.Nadler, J.Richard Hackman, Edward E.Lawler dalam Thoha (2003: 15) mengemukakan prinsip-prinsip dasar prilaku organisasi yaitu :

* 1. **Kemampuan**

Prinsip dasar kemampuan ini sangat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan orang lain. Perbedaan kemampuan ini ada yang beranggapan karena disebabkan sejak lahir manusia tidak sama kemampuannya. Ada juga yang beranggapan bukan disebabkan sejak lahir, melainkan karena perbedaannya menyerap informasi dari suatu gejala.

* 1. **Kebutuhan**

Ahli-ahli ilmu perilaku umumnya membicarakan bahwa manusia ini berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan kebutuhan ini dimaksudkan adalah beberapa pernyataan di dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapainya sebagai objek atau hasil. Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang ini amat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi. Hal ini bisa dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerjasama organisasi.

* 1. **Membuat Pilihan Untuk Bertindak**

Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang dipilih. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan diantara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya, adalah dengan mempergunakan penjelasan teori *expectancy*. Teori ini berdasarkan atas proposisi yang sederhana yakni bahwa seseorang memilih berperilaku sedemikian karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapat sesuatu hasil tertentu. Teori *expectancy* ini berdasarkan suatu anggapan yang menunjukkan bagaimana menganalisa dan meramalkan rangkaian tindakan apakah yang akan diikiti oleh seseorang manakala ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.

* 1. **Pengalaman**

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif. Proses yang aktif ini melibatkan seseorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berada di lingkungannya, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungan dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami itu dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilainya. Oleh karena kebutuhan-kebutuhan dan pengalaman seseorang itu seringkali berbeda sifatnya, maka persepsinya terhadap lingkungan juga akan berbeda.

* 1. **Reaksi Senang Atau Tidak Senang**

Perasaan yang tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain di dalam rangka menanggapi sesuatu hal. Seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ini ditimbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya diterima. Orang seringkali membandingkan apa yang ia terima dalam suatu situasi kerja tertentu dengan apa yang diterima orang lain dalam situasi yang sama. Jika hasil perbandngannya ia rasakan tidak adil, maka timbullah rasa tidak puas terhadap hasil yang diterima.

**2.1.7 Manajemen Strategi**

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategis dengan cara yang berbeda-beda. Ketchen et. al (2009:76) mendefinisikan manajemen strategis “*as an analysis, decision, and action by the company to create and maintain a competitive advantage*”. Definisi tersebut menegaskan bahwa manajemen strategis sebagai analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Elemen pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (*ongoing processes*): analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: (1) industri apa yang digeluti perusahaan dan (2) bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan. Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari subtitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Manajemen strategi secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan hari ini untuk memposisikan diri untuk kesuksesan di masa mendatang. Pandangan yang lebih tradisional dari manajemen strategis menggunakan pendekatan linear yang pertama dilakukan adalah pemantauan terhadap lingkungan organisasi (baik internal dan eksternal), strategi dirumuskan, strategi yang diimplementasikan dan kemajuan organisasi terhadap strategi kemudian dievaluasi. Tahap perumusan dan pelaksanaan harus lebih diintegrasikan dan lebih erat untuk memastikan bahwa sejalan terjadinya perubahan dan timbulnya masalah di implementasi, strategi tersebut dilihat dan dievaluasi kembali secara terus menerus.

Pemantauan lingkungan harus mencakup baik internal dan komponen eksternal. Sementara sebagian besar organisasi merasa nyaman dengan pemindaian lingkungan internal, mereka masih memiliki lebih banyak kesulitan dengan bagian eksternal. Organisasi yang hanya melihat ke dalam masih kehilangan setengah dari persamaan utuh untuk membuat keputusan yang lebih efektif bagi perusahaan. Beberapa elemen yang biasa digunakan untuk memeriksa kondisi eksternal meliputi industri sebagai suatu keseluruhan (termasuk tren yang berdampak pada industri), dan tren sosial dalam empat bidang utama: ekonomi, teknologi, tren politik-hukum, serta sosial-budaya.

Ada tiga tingkatan strategi dibuat dalam organisasi yang lebih besar, yakni meliputi strategi perusahaan, bisnis, dan fungsional (atau operasional). Strategi perusahaan akan menentukan bisnis perusahaan akan benar-benar beroperasi di sana, strategi bisnis akan menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di masing-masing bisnis yang telah dipilih dan strategi tingkat operasional akan menentukan bagaimana masing-masing bidang fungsional (seperti sumber daya manusia atau akuntansi) benar-benar akan mendukung strategi-strategi bisnis dan korporasi. Semua strategi ini harus berkaitan erat untuk memastikan bahwa organisasi bergerak ke arah yang menyatu.

Data dari pemantauan lingkungan ini kemudian digunakan untuk membuat rencana strategis bagi organisasi yang kemudian dilaksanakan. Sebuah pepatah lama menyatakan bahwa "gagal dalam merencanakan sama dengan merencanakan untuk gagal”. Jika sebuah organisasi tidak merencanakan arahnya, dia juga terbilang tidak mengambil kendali atas masa depannya. Tahap implementasi melibatkan hampir semua anggota organisasi. Akibatnya, perusahaan akan perlu melibatkan lebih banyak karyawan dalam tahap perencanaan. Sementara perhatian historis lebih diberikan untuk tahap perencanaan, organisasi saat ini yang cerdik juga menyadari sifat kritis dari aspek pelaksanaan. Rencana terbaik tidak ada artinya jika implementasinya cacat.

Komponen terakhir dari manajemen strategis adalah evaluasi dan pemantauan kemajuan perusahaan ke arah sasaran strategisnya. Organisasi-organisasi yang meyakini bahwa proses terbilang selesai setelah rencana diimplementasikan hanya akan menemukan diri mereka menemui kegagalan. Penting sekali bagi organisasi untuk terus memantau kemajuannya.

Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Pengertian manajemen sendiri adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya-upaya yang dilakukan anggota organisasi dan penggunaan segala macam sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Husein Umar (2006:86) menyatakan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*) penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang. Glueck & Jauch yang dialihbahasakan Murad dan Henry (2001:6) menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Pengertian manajemen strategi yang lebih rinci dinyatakan oleh Mulyadi (2001:40). Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *costumer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Dari definisi tersebut terdapat 4 (empat) frasa penting berikut ini:

1. Manajemen strategi merupakan suatu proses.
2. Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.
3. Strategi digunakan untuk menyediakan *costumer value* terbaik guna mewujudkan visi organisasi.
4. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategi.

Menurut Pearce dan Robinson yang dialihbahasakan Agus Maulana (2003:20), manajemen strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Arti penting manajemen strategi bagi perusahaan, menurut Glueck & Jauch yang dialihbahasakan Murad dan Henry (2001:6) adalah:

1. Memungkinkan perusahaan mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah.
2. Menyediakan sarana dan arah yang jelas bagi karyawan.
3. Penelitian dalam manajemen berkembang sedemikian rupa sehingga prosesnya dapat membantu para manajer.
4. Bisnis yang menggunakan manajemen strategi lebih efektif.

**2.1.8 Manajemen Strategi Biaya**

Manajemen strategi biaya adalah penggunaan data biaya untuk mengembangkan dan mengidentifiasi strategi yang unggul yang akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

**2.1.8.1 Strategi keunggulan biaya**

Keunggulan bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Ada dua strategi umum yang mampu memberikan keunggulan bersaing yang berkesinambungan : (1) strategi biaya rendah, dan (2) strategi diferensiasi. Tujuan dari strategi biaya rendah adalah untuk memberikan nilai yang sama atau lebih baik kepada pelanggan dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Strategi diferensiasi disisi lain berusaha keras untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan meningkatkan yang diterima pelanggan . keunggulan bersaing diciptakan dengan memberikan sesuatu kepada pelanggan yang tidak diberikan oleh para pesaing. Karenanya, karakteristik produk harus diciptakan yang membuat produk tersebutg berbeda dari pesainggnya.

Peran sistem manajemen biaya dalam membantu mencapai tujuan yaitu meningkatkan nilai pelanggan dengan  meminimalisasi pengorbanan pelanggan., menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah daripada pesaing.

Alasan utama menjalankan strategi integrasi ke depan, strategi ke belakang, dan strategi horizontal adalah untuk mendapatkan manfaat kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik. Tetapi, kepemimpinan biaya umumnya harus dijalankan dalam hubungannya dengan diferensiasi.

Keunggulan/kepemimpinan biaya (*cost leadership*) menekankan proses produksi produk-produk yang distandardisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua strategi alternatif kepemimpinan biaya, yaitu:

1.   Strategi biaya rendah (*low-cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.

2.   Strategi nilai terbaik (*best-value*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

Strategi ini bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa.  Sasaran dari kedua tipe strategi ini adalah pasar yang besar. Berusaha untuk menjadi produsen berbiaya rendah dalam industri bisa sangat efektif ketika pasar dibangun dari banyak pembeli yang peka terhadap harga, ketika ada sejumlah cara untuk mencapai diferensiasi produk, ketika para pembeli tidak terlalu memusingkan perbedaan dari merek yang satu ke merek yang lain, atau ketika terdapat sejumlah besar pembeli dengan daya tawar yang signifikan. Gagasan pokoknya adalah menjual dengan harga yang lebih rendah dari pesaing dan dengan demikian menguasai pangsa pasar dan penjualan, yang sepenuhnya mendepak pesaing keluar dari pasar. Perusahaan yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik harus meraih keunggulan kompetitif dengan cara-cara yang sulit ditiru atau disamai oleh pesaing. Jika pesaing dapat dengan relatif mudah atau tidak mahal meniru metode kepemimpinan biaya sang pemimpin, keunggulan pemimpin tersebut tidak akan bertahan cukup lama untuk memberikan hasil yang besar di pasar. Untuk menjalankan strategi kepemimpinan biaya secara berhasil, sebuah perusahaan harus memastikan bahwa total biaya diseluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Ada dua cara untuk mencapai hal tersebut, antara lain:

1.   Menjalankan aktivitas-aktivitas rantai nilai secara lebih efektif daripada pesaing dan mengontrol berbagai faktor yang mungkin mendongkrak biaya aktivitas rantai nilai.

2.   Memperbarui keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk mengeliminasi atau memangkas aktivitas-aktivitas yang menambah biaya.

Ketika menjalankan strategi kepemimpinan biaya, sebuah perusahaan harus berhati-hati untuk tidak menggunakan cara-cara seperti pemotongan harga yang agresif sehingga laba mereka menjadi terlalu rendah atau bahkan tidak ada sama sekali. Selalu mencari terobosan teknologi yang mampu menghemat biaya dan berhati-hati pada perkembangan rantai nilai lain yang dapat menghancurkan keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik akan sangat efektif dalam kondisi-kondisi berikut:

1.  Ketika persaingan harga antarpenjual pesaing sangat ketat

2.  Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual

3.  Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli

4.  Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama

5.  Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah membeli dari satu penjual ke penjual yang lain

6.  Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga

7.  Ketika pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen.

Strategi kepemimpinan biaya yang berhasil biasanya mempengaruhi seluruh perusahaan, sebagaimana terlihat dari efisiensi yang tinggi, *overhead* yang rendah, hak istimewa yang terbatas, ketidaktoleransian terhadap limbah, penyaringan yang ketat atas permintaan anggaran, pengendalian yang luas, pemberian imbalan yang dikaitkan dengan kemampuan untuk menghemat biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam upaya pengendalian biaya. Beberapa risiko yang terkait dengan strategi kepemimpinan biaya adalah bahwa pesaing mungkin saja "mengimitasi" strategi tersebut sehingga menyebabkan penurunan laba di industri secara keseluruhan; bahwa berbagai terobosan dalam industri bisa membuat strategi tersebut tidak efektif; atau bahwa ketertarikan pembeli beralih ke fitur-fitur lain di luar harga.

**2.1.8.2 Strategi Diferensiasi**

Diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing. Diferensiasi terutama pada produk sangat penting karena persaingan yang ketat pada dunia usaha sekarang menuntut untuk melakukan berbagai strategi guna menciptakan produk yang dapat diterima baik oleh konsumen dan tidak kalah bersaing dengan produk lainnya.  untuk menciptakan diferensiasi produk erat dengan berapa tambahan yang harus dilakukan agar orang dapat mengetahui bahwa produk itu berbeda dengan produk lainnya. jadi untuk menciptakan diferensiasi produk dapat dikatakan perlu biaya yang besar.

strategi diferensiasi dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Produk *bundling*, suatu cara dimana menggabungkan penjualan menjadi satu paket penjualan. Dalam produk *bundling* dapat dilakukan dengan *pure bundling* dan *mix bundling*. *Pure budling* yaitu menjual produk yang berkaitan erat satu sama lain. *Mix bundling* yaitu pembelian produk dapat dibeli secara terpisah. Contoh: penjualan komputer disertai dengan penjualan aplikasi programnya /*software* (*pure bundling*), penjualan Handphone dan aplikasinya, penjualan masakan cepat saji.

2.   Produk *lining*, merupakan strategi dimana menjual beberapa jenis produk. product lining menjual terpisah beberapa produk yang saling berkaitan.produk lining dapat dilakukan dengan trading up dan trading down. trading up yaitu menambah variasi produk dengan produk yang memiliki kualitas lebih baik dari produk lain. trading down yaitu menambah variasi produk dengan produk yang lebih murah atau kualitas rendah.

Strategi diferensiasi, yaitu strategi dimana produk kita memiliki perbedaan maupun keunikan dibandingkan dengan produk yang lain. Mungkin banyak orang tidak memanfaatkan cara ini karena terkadang orang merasa ragu jika produknya berbeda dengan produk lain yang ada di pasaran. Tetapi, ada juga yang merasa bahwa dengan adanya diferensiasi, maka produk atau jasanya akan lebih laku bila dijual di pasaran.  Keunggulan dari strategi diferensiasi adalah sebagai berikut:

1.   Diferensiasi akan memperpanjang siklus hidup produk

Suatu produk pasti akan mengalami siklus *decline* atau penurunan. Jadi, pada prinsipnya sebelum terjadi penurunan di dalam pemasaran produk atau jasa kita, perlu dilakukan diferensiasi supaya penjualan di dalam pemasaran kita meningkat kembali.

2.   Diferensiasi akan membuat produk atau jasa kita lebih diingat oleh konsumen

Diferensiasi akan membuat produk atau jasa kita lebih melekat di benak konsumen. Sebagai informasi, perbedaan yang ada pada produk maupun jasa kita, akan membuat konsumen lebih mudah untuk mengingat produk atau jasa yang kita pasarkan karena adanya *point of interest* yang kita miliki, yaitu keunikan yang tidak dimiliki oleh produk atau jasa yang lain.

Bagi para marketing, keuntungan yang akan diperoleh adalah mereka menjadi lebih percaya diri dalam memasarkan produknya. Dikatakan lebih percaya diri karena dengan adanya keunikan tersebut, para marketing akan dapat menjelaskan produk atau jasa mereka dengan lebih mudah dan hal tersebut juga akan lebih menarik bagi konsumen.

Pada dasarnya, segala sesuatu yang unik dan tidak dimiliki oleh produk maupun jasa lain akan merupakan suatu hal yang selalu memancing rasa ingin tahu konsumen. Berbekal rasa ingin tahu tersebut, konsumen akan tertarik untuk mengetahui produk atau jasa tersebut dengan lebih dalam dan biasanya, pada akhirnya konsumen akan tertarik untuk mencoba mengkonsumsi produk atau jasa tersebut.

3.   Diferensiasi akan membuat produk atau jasa kita terlihat lebih baikdibandingkan dengan produk atau jasa yang lain

Dengan adanya keunikan yang kita miliki, maka produk kita akan terlihat lebih baik dibandingkan produk lain, karena keunikan tersebut adalah nilai tambah dari produk atau jasa yang kita pasarkan.

Suatu produk atau jasa yang memiliki bentuk dan keunggulan yang relatif sama dengan produk atau jasa lain biasanya akan terlihat biasa saja di mata konsumen, karena pada prinsipnya, konsumen sering merasa jenuh dengan penawaran produk atau jasa yang keunggulannya relatif sama dengan yang lain.

Dengan adanya keunikan atau perbedaan yang menarik dari produk atau jasa kita, maka hal tersebut akan membuat konsumen memiliki persepsi bahwa produk atau jasa yang kita hasilkan lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Dengan persepsi tersebut, maka pada konsumen juga akan lebih tertarik untuk mencoba menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan kita dibandingkan produk atau jasa yang lain.

4.  Diferensiasi akan membuat nilai jual dari produk atau jasa yang kita pasarkan menjadi lebih tinggi

Keunikan produk atau jasa yang dimiliki bisa merupakan asset yang berharga bagi kita. Dengan keunikan produk atau jasa tersebut, kita dapat menjual produk atau jasa kita dengan harga yang lebih tinggi. Dikatakan bahwa kita dapat menjual produk kita dengan harga yang lebih tinggi karena dengan keunikan yang kita miliki, kita dapat dengan percaya diri mengatakan kepada konsumen bahwa hal yang dimiliki oleh kita tidak dimiliki oleh produk atau jasa yang lain.

Jadi, dengan kata lain, kita bisa mempromosikan bahwa harga yang kita pasarkan merupakan suatu hal yang wajar karena konsumen bisa menikmati keunikan yang tidak dimiliki oleh produk atau jasa yang lain.

5**.   Mengatasi masalah kejenuhan pasar**

Mengingat penjualan sebuah produk sering mengalami pasang surut sesuai dengan daur hidupnya yang terus berputar, maka adanya diferensiasi produk dapat membantu para pengusaha maupun pelaku pasar ketika konsumen sudah mulai jenuh dengan produk yang biasa ditawarkannya.

* 1. **Membantu terciptanya image produk**

Semakin unik produk yang Anda tawarkan, maka akan semakin memudahkan konsumen dalam mengenali produk tersebut. Dan semakin banyak konsumen yang mengenali produk Anda, maka semakin besar pula peluang Anda untuk menanamkan image produk yang Anda tawarkan di hati para konsumen. Sehingga Anda dapat menentukan positioning yang tepat, sesuai dengan target pasar yang Anda bidik.

Kelemahan utama strategi diferensiasi terletak pada kecenderungan perusahaan untuk menurunkan biaya produk atau mengabaikan rencana pemasaran yang agresif dan kontinyu, kecenderungan tersebut dapat menurunkan kekuatannya. Jika pelanggan mulai yakin bahwa, perbedaan dengan produk pesaing tidak lagi signifikan, maka biaya produk yang lebih rendah akan lebih menarik bagi pelanggan.

**2.1.8.3 Strategi Fokus**

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan jasa khusus.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, *excellent delivery* (Porter,dalam Dharma, 2002:213).

Strategi ini, perusahaan memusatkan usahanya untuk melayani sebagian kecil segmen pasar dan tidak melayani pasar secara luas. Usaha ini dilakukan dengan mengenali secara detail pasar yang dituju dan menerapkan keunggulan biaya menyeluruh atau diferensiasi pada segmen kecil tersebut. Sesuai dengan namanya, fokus berarti menyasar kelompok konsumen yang lebih sempit atau dalam pemasaran lazim dikenal dengan istilah ceruk pasar. Ceruk pasar adalah kelompok konsumen yang memiliki kombinasi kebutuhan atau sumber daya yang lebih spesifik. Misalnya, konsumen yang suka manis tetapi menderita diabetes.

Strategi ini cocok diterapkan jika :

1.  Kebutuhan pembeli terhadap suatu barang bermacam-macam

2.  Tidak ada saingan khusus dalam target/segmen yang sama

3.  Segmen pembeli sangat berbeda dalam ukuran, pertumbuhan, profitabilitas, yang membuat banyak segmen lebih menarik daripada yang lain

4.  Perusahaan kurang memiliki kapabilitas untuk memenuhi kebutuhan keseluruhan pasar

* + 1. **Manajemen Operasional**
       1. **Definisi Manajemen Operasional**

Yang dimaksud operasi adalah suatu aktivitas dalam mentransformasikan input-input menjadi output-output yang dapat menambah nilai pada barang atau jasa. [Manajemen](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/11/teori-pengantar-manajemen-fungsi-fungsi.html) operasional menurut Anoraga (2004:35) adalah seluruh aktivitas untuk mengatur dan mengkoordinir faktor-faktor produksi secara efektif dan efisien untuk dapat menciptakan dan menambah nilai dan benefit dari produk (barang atau jasa) yang dihasilkan oleh sebuah organisasi. Render dan Heizer (2006: 2) yang dialih bahasakan Murtadi, mendefinisikan manajemen operasional adalah serangkaian kegiatan yang membuat barang dan jasa melalui perubahan dari masukan dan keluaran. Russel and Taylor (2002) dalam Haming dan Mahfud (2007 : 17) mendefinisikan manajemen operasional adalah fungsi atau sistem yang melakukan kegiatan proses pengolahan masukan keluaran dengan nilai tambah yang besar. Manajemen operasi menurut Herjanto (2007:23) adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa, dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan. Prawirosentono (2008:23) mendefinisikan manajemen produksi (operasi) adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dari urutan berbagai kegiatan untuk membuat barang (produk) yang berasal dari bahan baku dan bahan penolong lain. Ahyari (2005:38) mengartikan manajemen operasi merupakan proses kegiatan untuk mengadakan perencanaan, [pengorganisasian](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2013/01/teori-pengorganisasian-dalam-fungsi.html), pengarahan, pengkoordinasian dari produksi dan proses produksi. Proses manajemen operasional jika digambarkan adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Manajemen Operasi**

Sumber : Anoraga, 2004:10

Anoraga (2004 :33) menjabarkan proses transformasi sebagai berikut:

1. *Alter* (mengubah)
2. *Transport*
3. *Store* (penyimpangan)
4. *Inspect* (memeriksa).

Keempat proses transformasi di atas membutuhkan peran dari manajer operasi yang dapat mengarahkan berbagai masukan (*input*) untuk memproduksi berbagai keluaran (*output*) dengan jumlah yang sesuai dengan permintaan konsumen, selain itu juga memperhatikan dan menanggapi kekuatan-kekuatan dari lingkungan eksternal yang terus menerus berkembang.

* + - 1. **Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Operasional**

Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen operasional menurut Anoraga (2004 :45), adalah:

1. Manajer/Pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh manajer atau pimpinan mempengaruhi dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

1. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting, karena cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia.

1. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

1. Faktor eksternal organisasi.

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi merupakan faktor utama yang mempengaruhi organisasi. Ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya menjadi lebih positif.

* + 1. **Manajemen Pemasaran**

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya, berkembang untuk mendapatkan laba. Kegiatan pemasaran dirancang untuk memberi arti melayani dan memuaskan kebutuhan konsumen yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Pengertian pemasaran menurut Kotler dalam Molan (2007:14) adalah suatu proses dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, produk yang bernilai kepada pihak lain.

Swastha(2001:5) mendefinisikan pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Pemasaran merupakan suatu kegiatan bisnis yang dilakukan oleh individu maupun kelompok untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dan masyarakat. Pemasaran melibatkan semua orang dalam perusahaan yang bekerja untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Orientasi ini semakin disadari sebagai kunci peningkatan manajemen pemasaran untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Manajemen pemasaran terjadi apabila salah satu pihak dari pertukaran sosial memikirkan cara untuk mendapatkan tanggapan dari pihak lain sesuai yang dikehendakinya.

Menurut Kotler dan Amstrong dalam Sindoro dan Molan (2004:17) manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan, pemikiran, penetapan harga promosi, serta penyaluran gagasan barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran individu dalam organisasi. Definisi tersebut mengakui bahwa manajemen pemasaran adalah proses melibatkan perencanaan dan pelaksanaan, pemikiran penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan barang dan jasa yang tergantung pada pertukaran dengan tujuan menghasilkan keputusan bagi pihak yang terlibat. Dalam melaksanakan kegiatannya perusahaan harus sudah mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen dan kemudian dapat mencapai suatu kepuasan pada akhirnya perusahaan bertujuan untuk memperoleh laba. Pola pikir ini harus diarahkan pada hal-hal yang telah terbukti penting dalam menciptakan mempertahankan pelanggan yang sudah ada, oleh karena itu pemasaran dibagi menjadi empat unsur yang Iebih dikenal dengan bauran pemasaran (*marketing mix*) yaitu: Produk, Harga, Tempat, dan Promosi.

**2.1.10.1 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)**

Inti pemasaran modern yaitu produsen bukan saja bertanggung jawab menciptakan produk yang menarik, menetapkan harga jual yang bersaing dan menciptakan saluran distribusi yang tersebar luas tetapi lebih fokus pada perhatian bagaimana berkomunikasi dengan para pelanggan melalui produk yang dihasilkan. Bauran komunikasi merupakan alat efektif untuk berkomunikasi dengan para pelanggan (baik konsumen maupun perantara) oleh karena itu elemen-lemen dari bauran promosi harus direncanakan secara tepat dan matang sehingga bauran promosi tersebut dapat digunakan perusahaan untuk memaksimalkan pencapaian target pasar serta digunakan sebagai alat persaingan.

Swastha(2001:78) mendefinisikan Bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni: Produk, Struktur Harga, Kegiatan Promosi, dan Sistem distribusi. Bauran Pemasaran menurut Philip Kotler dalam Molan(2002:19) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus menerus mencapai tujuan pemasarannya dipasar sasaran. Perangkat alat dalam bauran pemasaran ini satu sama lain saling mempengaruhi dan dapat menunjang tercapainya tujuan penjualan dari perusahaan apabila menggunakan strategi yang tepat sesuai dengan kondisi dan situasi yang memungkinkan.

Bauran pemasaran terdiri dari 4 perangkat alat atau variabel yang masing-masing saling berhubungan dan mempunyai peran serta kemampuan yang sama pentingnya didalam usaha pemasaran. Keempat variabel pemasaran tersebut lebih dikenal dengan 4P yaitu Produk (*product)*, Harga *(price)*, Promosi *(promotion)* dan Distribusi *(place).*:

**a. Produk (*Product*)**

Produk di sini dapat berupa barang maupun jasa. Perusahaan harus mampu memahami apa yang pasar inginkan. Perusahaan pun harus menjaga kualitas dari produk yang dihasilkan, agar produk yang ditawarkannya disenangi/disukai oleh konsumen.

**b. Harga *(Price)***

Perusahaan dalam menentukan kebijaksanaan harga turut menentukan keberhasilan pemasaran produk. Kebijaksanaan harga dapat dilakukan pada setiap tingkatan distribusi.

**c. Distribusi *(Place)***

Sebelum produsen memasarkan produknya, maka sudah ada perencanaan, tentang pola distribusi yang akan dilakukan, disini penting sekali perantara dan pemilihan saluran distribusinya.

**d. Promosi *(Promotion)***

Perusahaan dalam melakukan promosi dapat dilakukan beberapa cara, diantaranya kegiatan periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, publisitas. Dalam melakukan promosi, perusahaan harus melakukannya dengan terancang dengan sedemikian rupa, karena kegiatan promosi berpengaruh terhadap pendapatan penjualan perusahaan.

* + 1. **Analisis Situasi**

Manajemen mencermati lingkungan baik secara internal maupun eksternal dalam rangka meraih peluang dan mengantisipasi ancaman, menguasai kekuatan atau keunggulan serta mengetahui kelemahan yang dimilikinya. Keempat faktor yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dipandang sebagai faktor-faktor strategik bagi masa depan perusahaan dikenal dengan SWOT (*strengths, weakness, opportunities* dan *threats*).

Langkah awal perumusan strategi adalah melakukan analisis lingkungan, dengan maksud untuk menyesuaikan dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi dalam memantau lingkungan untuk menentukan peluang atau ancaman.

Kebutuhan koperasi/UKM melakukan kemitraan atau tidak, dapat dikaji dari tiga tahap cara koperasi tersebut melakukan analisis situasi. Gummeson (2001: 88) mengemukakan analisis situasi meliputi tiga tahapan yang diistilahkan dengan tahap internet (*internal networking atau interrelationship networking*), tahap intranet (*crossfunctional relationship networking*) dan tahap extranet (*micro marketing relationship networking*).

Tahap Internet adalah tahap pengurus dan manajer koperasi menganalisis situasi berkaitan dengan lingkungan pemasaran makro dari sejumlah aspek seperti politik, kondisi ekonomi, hukum/peraturan dan teknologi. Tahap intranet diartikan bahwa pada saat menganalisis kebutuhan untuk melakukan kemitraan dengan unit bisnis lain yang masih di dalam organisasi koperasi, menganalisis hubungan bisnis atau kerja antar unit bisnis, dengan pengurus dan dengan pengawas, serta anggota sebagai pemilik. Tahap extranet adalah hubungan antar koperasi, hubungan dengan pemasok, perantara pemasaran dan fasilitator, mass media, pesaing, pelanggan anggota dan non anggota dan pihak luar organisasi lainnya, juga pengembangan hubungan bisnis dengan berbagai pelaku tersebut melalui elektronik. Pada kondisi ini diistilahkan dengan UKM individual dan UKM yang tergabung dalam koperasi pada umumnya memiliki kelemahan di dalam menganalisis situasi, yakni memantau dan mengantisipasi secara terus menerus untuk menyelaraskan usaha mereka dengan perubahan lingkungan pemasaran makro. Kelemahan ini menimbulkan terjadinya kesenjangan kapabilitas yang hanya akan menciptakan nilai pelanggan inferior dan berakibat pada kelemahan dalam bersaing.

Visi bisnis strategik bagi koperasi dan UKM dapat diwujudkan setelah analisis situasi terhadap seluruh hubungan kerja/bisnis (internet, intranet dan extranet). Berbagai nilai dan pendekatan yang meliputi teknikal, nilai ekonomis, nilai pasar, nilai pelanggan, nilai kompetitif dan diakhiri dengan alternatif pendekatan kemitraan yang paling optimal untuk memperoleh hasil (*outcomes*) yang menguntungkan seluruh *stakeholders*.

* + 1. **Definisi dan Konsep Lingkungan Eksternal**

Pengamatan lingkungan terlebih dulu dilakukan sebelum suatu perusahaan/organisasi melakukan formulasi strategi, baik lingkungan eksternal maupun internal. Pengamatan lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang dihadapi oleh suatu perusahaan atau organisasi. Pengamatan lingkungan internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan dalam ekonomi global saat ini berbeda dengan yang dihadapi perusahaan-perusahaan tersebut sebelumnya. Perubahan teknologi, pengumpulan informasi dan pemrosesan kapabilitas menuntut tindakan-tindakan dan tanggapan-tanggapan kompetitif yang lebih tepat waktu dan efektif. Tahun 1990an, ekonomi tumbuh lebih cepat daripada yang dipikirkan oleh ramalan yang paling optimistik, memberikan dukungan vital bagi ekonomi global yang sedang dalam proses. Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan lingkupnya bisa terjadi di luar prediksi perusahaan, karena perubahan tersebut dapat terjadi terlalu cepat.

Bahasan mengenai lingkungan bisnis baik eksternal maupun internal masuk dalam manajemen strategi. Wheelen & Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2002:1) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah keputusan dan tindakan manajerial dalam menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi adalah merupakan suatu pengelolaan sumber daya yang berupa serangkaian penuh komitmen, keputusan dan tindakan yang diperlukan sebuah perusahaan untuk mencapai daya saing strategi dan mendapatkan laba di atas rata-rata (Hitt, Duane dan Hoskisson, dialihbahasakan Armand (2004:6)).

Manajemen strategi berhubungan dengan keputusan-keputusan berdasarkan pengaruh eksternal dan internal, perencanaan strategis, strategi implementasi, serta evaluasi dan kontrol. Hal ini berarti studi manajemen strategi menekankan pada proses monitoring dan evaluasi terhadap peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam menjalankan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan.

Para manajer harus mengetahui berbagai variabel lingkungan eksternal perusahaan dalam melakukan pengamatan lingkungan. Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2002:54) mengklasifikasikan lingkungan eksternal menjadi dua kategori, lingkungan masyarakat (*societal environment*) dan lingkungan tugas (*task environment*) perusahaan. Lingkungan masyarakat tidak secara langsung menyentuh aktivitas organisasi dalam jangka pendek, tetapi dapat mempengaruhi keputusan-keputusan organisasi dalam jangka panjang. Komponen-komponen lingkungan meliputi:

1. Kekuatan ekonomi, yang mengatur pertukaran material, uang, energi dan informasi.
2. Kekuatan teknologi, yang menghasilkan penemuan-penemuan untuk menyelesaikan masalah (*problem solving invention*).
3. Kekuatan kebijakan pemerintah daerah, yang menyediakan kekuatan-kekuatan dan memberikan desakan serta perlindungan hukum dan undang-undang.
4. Kekuatan sosial budaya yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan masyarakat.

Lingkungan tugas merupakan elemen-elemen atau komponen-komponen yang secara langsung mempengaruhi organisasi. Lingkungan tugas meliputi pemerintah, masyarakat lokal, *supplier*, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh/pekerja, kelompok-kelompok kepentingan, serta asosiasi perdagangan. Lingkungan tugas perusahaan pada dasarnya adalah industri di mana perusahaan beroperasi.

Analisis industri berkenaan dengan pemeriksaan secara mendalam faktor-faktor penting dalam lingkungan tugas perusahaan. Lingkungan masyarakat maupun lingkungan tugas seyogyanya dimonitor untuk menemukan faktor-faktor strategi kemungkinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan.

Pendapat beberapa pakar mengenai lingkungan eksternal perusahaan sebagai berikut:

Harris (2000:10) menyatakan bahwa lingkungan eksternal meliputi *Globalization of Business, Workforce, Characteristic, Law on Union*. Assauri (2000:60) mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan lingkungan relatif banyak dan bervariatif, tetapi yang sangat penting adalah peningkatan tekanan pada persiapan lokal dan gobal, yang meliputi *Economy, Government, Labormakers, Competitors and demografies*.

Miller (2000:47) menjelaskan bahwa “*the survival and success of a company is determined by the characteristics of the environment the company*”. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan perusahaan berada. Hitt, Duanne dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand Adiyanto (2004:50) menyatakan sekumpulan elemen-elemen dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi suatu indusri dan perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya, di antaranya lingkungan ekonomi, sosiokultural, global, teknologi, kebijakan pemerintah daerah dan demografis.

Lingkungan Industri :

Ancaman dari pelaku bisnis, kekuasaan *supplier*, kekuasaan pembeli, produk pengganti, intensitas persaingan

Lingkungan Persaingan

Kebijakan

Pemerintahan

daerah

Sosiokultural

Global

Demografis

Teknologi

Ekonomi

**Gambar 2.2**

**Lingkungan Eksternal**

**Sumber : Hitt, Duanne dan Hoskisson (2004:80) alih bahasa Armand Adiyanto**

Indikator penting lingkungan eksternal perusahaan menurut Wheleen dan Hunger (2002:45) mencakup ekonomi, teknologi, kebijakan pemerintah daerah, dan sosiokultural yang dijelaskan dalam Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**

**Indikator-indikator dalam Lingkungan Masyarakat**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Beberapa Indikator Penting dalam Lingkungan Masyarakat** | | | |
| **Ekonomi** | **Teknologi** | **Kebijakan Pemerintah Daerah** | **Sosiokultural** |
| Tingkat bunga | Total pengeluaran pemerintah untuk R dan D | UU anti *Trust* | Perubahan gaya hidup |
| Tingkat inflasi | Total pengeluaran untuk R & D | Hukum perlindungan lingkungan | Aktivitas konsumen |
| Tingkat pengangguran | Fokus usaha teknologi | Hukum pajak | Tingkat pertumbuhan penduduk |
| Tingkat pengendalian upah | Produk-produk baru | Hukum sewa dan promosi | Perpindahan penduduk |
| - | Perbaikan produktivitas melalui otomatisasi | Stabilitas pemerintah | Tingkat kelahiran dan harapan hidup |

**Sumber :Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003:45)**

* + - 1. **Ekonomi**

Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003:45) menyatakan bahwa aspek ekonomi adalah menunjuk pada dampak yang nyata terhadap kegiatan bisnis, seperti pendapatan nasional, peningkatan tingkat suku bunga, pengendalian upah dan pengangguran. Lingkungan ekonomi merujuk ke hakikat dan arah ekonomi di mana suatu perusahaan bersaing atau akan bersaing. Perusahaan diharapkan memonitor, meramalkan dan menilai kesehatan perekonomian. Kesehatan perekonomian suatu bangsa dimungkinkan mempengaruhi kinerja perusahaan individual dan industri. Perusahaan mempelajari lingkungan ekonomi untuk mengidentifikasi perusahaan, trend, dan implikasi strateginya. Hitt, Duane & Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:28) mengatakan bahwa setiap ketidakpastian dalam ekonomi dunia yang saling ketergantungan ini akan mempengaruhi perusahaan di segala ukuran dan jenis.

Kesimpulan atas pendapat-pendapat tersebut di atas adalah kondisi ekonomi suatu bangsa berperan dalam menggerakkan dan memotivasi suatu perusahaan.

* + - 1. **Kebijakan pemerintah daerah**

Kebijakan pemerintah daerah adalah suatu arena di mana organisasi dan kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk sumber-sumber daya yang diinginkan. Kebijakan pemerintah daerah merupakan pengaturan-pengaturan terhadap badan-badan hukum dan perundang-undangan yang mengatur interaksi di antara bangsa-bangsa (Hitt, Duanne, Hoskisson, 2004:37). Kebijakan pemerintah daerah mewakili bagaimana organisasi-organisasi mencoba untuk mempengaruhi persaingan dan bagaimana pemerintahan mempengaruhi mereka. Kebijakan pemerintah daerah mengalami perubahan secara kontinyu, segmen ini mempengaruhi persaingan (seperti pada Tabel 2.1). Perusahaan seyogyanya berhati-hati menganalisis administrasi baru dari kebijakan-kebijakan dan filosofi yang berkaitan dengan bisnis. Undang-undang Anti *trust*, Undang-undang perpajakan, deregulasi-deregulasi untuk industri, Undang-undang pelatihan tenaga kerja dan tingkat komitmen institusi pendidikan adalah bidang-bidang di mana kebijakan di bidang administrasi dapat mempengaruhi operasi dan profitabilitas industri dan perusahaan-perusahaan individual (Hitt, Duanne & Hoskisson, yang dialihbahasakan Armand (2004:61)).

Perusahaan-perusahaan bisnis di seluruh dunia menghadapi banyak permasalahan dan isu-isu kebijakan pemerintah daerah pada awal abad ke-21. Isu yang menarik misalnya debat tentang kebijakan perdagangan. Sebagian percaya bahwa suatu bangsa diharapkan dapat membuat hambatan-hambatan perdagangan untuk melindungi produk-produk yang diproduksi oleh perusahaannya. Sebagian lain berpendapat bahwa perdagangan bebas lintas dunia akan memberikan yang terbaik bagi kepentingan-kepentingan negara individual dan penduduknya.

Pemerintah di seluruh dunia berusaha mengembangkan kebijakan yang memperhatikan kepentingan terbaik dari ekonomi negaranya. Pemerintah berusaha mengembangkan kebijakan-kebijakan yang tidak akan menekan pertumbuhan *E-Commerce*. Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003:56) menyatakan kecenderungan kebijakan pemerintah daerah mempunyai pengaruh yang signifikan pada perusahaan-perusahaan bisnis. Contohnya adalah periode pelaksanaan hukum anti *Trust* di Amerika Serikat yang dipaksakan secara langsung mempengaruhi strategi pertumbuhan perusahaan.

* + - 1. **Teknologi**

Definisi teknologi menurut Hitt, Duane, Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:64) adalah pengetahuan yang merupakan informasi yang diprasyaratkan untuk membuat dan menjual barang dan jasa. Teknologi yang digunakan oleh suatu perusahaan dapat berperan dalam menerapkan berbagai macam strategi, seperti strategi biaya, strategi diferensiasi dan strategi inovasi.

Teknologi memiliki ruang lingkup yang beragam dan privasif. Perubahan teknologi dimungkinkan dapat mempengaruhi persepsi dalam masyarakat terutama melalui produk-produk, proses-proses dan materi baru. Teknologi meliputi institusi-institusi dan aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan-pengetahuan baru ke output, produk, proses dan materi-materi baru.

Pengetahuan dan kapabilitas diciptakan dengan mengembangkan atau menggunakan teknologi baru yang kadang-kadang mentransformasi atau merevitalisasi seluruh industri. Hitt, Duanne, Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:64) menyatakan bahwa adanya perubahan teknologi yang cepat menjadi penting sekali bagi perusahaan untuk mempelajari dan menerapkan segmen teknologi dengan cepat dan menyeluruh. Perusahaan yang lebih awal mengadopsi teknologi baru biasanya mencapai pangsa pasar yang lebih tinggi dan menghasilkan laba yang lebih tinggi pula. Perubahan teknologi yang cepat menjadi penting bagi perusahaan untuk mempelajari teknologi secara cepat dan menyeluruh. Para eksekutif dimungkinkan memverifikasi perusahaan mereka secara kontinyu mencermati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi pengganti potensial dari teknologi yang saat ini digunakan, juga melihat sejauh mana perusahaan dapat mengambil manfaat dari teknologi-teknologi baru. Krajewski dan Ritzman (2005:59) menyatakan bahwa ” *the company's expertise in systems and information technology is an advantage, especially in the application of Internet technology skills such as business to business”.* Pernyataan tersebut menegaskan bahwa keahlian perusahaan dalam sistem dan teknologi informasi merupakan suatu keunggulan, terutama pada keahlian aplikasi teknologi internet seperti *business to business*.

Porter yang dalam Agung (2002:91) menggunakan variabel teknologi sebagai suatu basis dalam persaingan yang dinamis. Porter mengatakan bahwa kesesuaian antara karakteristik teknologi dengan karakteristik tugas akan meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang memahami peran teknologi (terutama internet) dan peluang-peluang bisnis yang diciptakan melalui perubahan-perubahan dengan menggunakan fleksibilitasnya, dapat bergerak cepat dalam persaingan pasar.

* + - 1. **Sosiokultural**

Sosiokultural berkaitan dengan sikap-sikap dan nilai-nilai budaya suatu masyarakat. Sikap dan nilai-nilai membentuk pondasi suatu masyarakat. Masyarakat seringkali mendorong kondisi-kondisi dan perubahan-perubahan ekonomi, kebijakan pemerintah daerah dan teknologi serta menciptakan budaya kerja. Budaya kerja diperlukan untuk menggerakan dan memantapkan tata nilai, kebijaksanaan dan pola perilaku yang menjiwai sikap kerja bagi segenap karyawan dan manajer di perusahaan.

Kotter dan Heskett dalam Resthi (2000:27) mendefinisikan budaya yang kuat merupakan pembangkit utama dalam memandu perilaku karyawan, sehingga yakin atas pelaksanaan pekerjaannya, yang akhirnya diharapkan hasilnya menjadi lebih baik. Budaya perusahaan yang kuat diharapkan menjadi perekat untuk membuat karyawan bergerak menuju visi yang sama, sehingga menjadi motivator yang luar biasa dalam diri karyawan serta memberikan struktur dan kontrol yang diperlukan tanpa paksaan birokrasi.

Robbins dalam Jusuf (2001:28) menyatakan bahwa budaya yang kuat menggambarkan kemufakatan, kebulatan harapan terhadap tujuan, juga menimbulkan kepaduan, kesetiaan dan komitmen pada perusahaan. Ini menunjukkan bahwa konsep budaya kerja dan kebijaksanaan yang diambil perusahan haruslah merupakan keyakinan manajemen bahwa konsep tersebut dapat mengubah budaya kerja sumber daya manusia yang memang diperlukan untuk mencapai kinerja perusahaan.

Perwujudan-perwujudan lain dari perubahan sikap terhadap pekerjaan adalah pertumbuhan kerja kontingensi yang terus meningkat seperti pegawai paruh waktu, temporer dan pegawai kontrak di seluruh perekonomian global, yang sepenuhnya untuk dapat memahami efek-efek lingkungan sosiokultural terhadap harapan-harapan karyawan.

Kesimpulan atas pendapat tersebut di atas bahwa budaya kerja diperlukan untuk menggerakan dan memantapkan tata nilai, kebijaksanaan dan pola perilaku yang menjiwai sikap kerja bagi segenap karyawan dan manajer di perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan.

* + - 1. **Lingkungan Tugas**

Lingkungan eksternal perusahaan menurut Wheelen & Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003:54) terdapat dua kategori, yaitu Lingkungan Masyarakat *(Societal Environment)* dan Lingkungan Tugas *(Task Environment)* perusahaan. Penjelasan mengenai lingkungan masyarakat sudah diuraikan sebelumnya, sedangkan untuk lingkungan tugas atau sering disebut industri adalah lingkungan dimana perusahaan berada.

Sebuah industri adalah sekelompok perusahaan yang memproduksikan produk-produk yang dapat saling menggantikan. Industri-industri mencakup kekayaan bauran dari strategi-strategi kompetitif yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan daya saing strategi dan laba diatas rata-rata.

Porter yang dialihbahasakan Agung (2002 : 21) menyatakan bahwa perusahaan sangat memusatkan pada intensitas persaingan dalam industri. Tingkat intensitas persaingan ditentukan oleh *basic competitive force*. Kekuatan kolektif *bacis competitive force* ini menentukan potensial profit dalam industri.

Perusahaan harus menilai kepentingan dari 5 (lima) kekuatan terhadap industrinya, yaitu ancaman pendatang baru, persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang ada, ancaman produk atau jasa subtitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar *supplier*, seperti terlihat pada Gambar 2.3 berikut ini :

**Gambar 2.3**

**Model Lima Kekuatan Persaingan**

**Sumber : Porter, alih bahasa Agung Dharma (2002:23)**

Berbagai informasi memungkinkan setiap perusahaan untuk belajar memperbaiki daya saingnya seperti yang diutarakan Wheelen & Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003 : 56). Ini membuktikan bahwa model lama kekuatan dalam persaingan memperluas wilayah analisis persaingan. Perusahaan berkonsentrasi pada perusahaan–perusahaan yang secara langsung bersaing dengan mereka. Persaingan masa sekarang dilihat sebagai sebuah pengelompokkan berbagai cara alternatif bagi para pelanggan untuk mendapatkan nilai yang mereka inginkan, dan bukannya sebagai perang diantara persaingan–persaingan langsung.

Pan dan Chi (2001:82) menyatakan *” focus on the customer and not just the specific boundaries to define industry, geographical boundaries should also be considered. Research has shown that geographic markets are different for the same product may represent a very different competitive conditions*.”

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa fokus pada pelanggan bukan hanya pada batasan–batasan spesifik industri untuk mendefinisikannya, batasan-batasan geografis juga harus dipertimbangkan. Banyak riset yang menunjukan bahwa pasar–pasar geografis yang berbeda untuk produk yang sama dapat mewakili kondisi persaingan yang sangat berbeda.

Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003:62) mendefinisikasikan kekuatan-kekuatan yang menggerakan persaingan dalam industri pada Gambar 2.4 berikut ini:

**Pendatang Potensial**

**Persaingan Industri**

***Supplier***

**Persaingan antar Perusahaan yang ada**

**Pihak-pihak yang berkepentingan lainnya**

**Pembeli**

**Produk / jasa Substitusi**

**Kekuatan lainnya:**

**- serikat kerja**

**- Pemerintah,dll**

**Posisi Tawar *supplier***

**Posisi tawar**

**Pembeli**

**Ancaman** **pendatang** baru

**Gambar 2.4**

**Kekuatan-kekuatan yang Menggerakkan Persaingan Industri**

Sumber : Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003:62)

Gambar 2.4 di atas menunjukan bahwa kekuatan yang tinggi dapat dianggap sebagai ancaman karena kemungkinan mengurangi profit. Kekuatan yang rendah dapat dipandang sebagai peluang karena memungkinkan perusahaan memperoleh profit lebih tinggi. Kekuatan-kekuatan ini menjadi ancaman dan kendala *(constraint)* terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka panjang.

Perusahaan melalui pilihan strateginya memungkinkan untuk mengubah kekuatan dari satu atau lebih kekuatan berdasarkan keunggulan perusahaan. Manajer dapat menganalisis berbagai industri dengan meruntut setiap kekuatan bersaing dari kekuatan yang tinggi, sedang, dan rendah.

**2.1.12.5.1 Ancaman Pendatang Baru**

Pendatang baru ke suatu industri tertentu akan memberikan pengaruh terhadap kapasitas, *market share*, dan sumber-sumber potensial perusahaan. Pendatang baru ini merupakan ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003 : 57) berpendapat bahwa perusahaan- perusahaan selalu menemukan kesulitan dalam mengenali pesaing baru. Hal ini tidak menguntungkan karena peserta baru sering kali berpotensi untuk mengancam perusahaan-perusahaan yang sudah mapan. Peserta baru seringkali memiliki sumber daya yang substansial dan berkeinginan kuat untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar, akibatnya pesaing baru dapat mendesak perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk menjadi lebih efektif dan efisien.

Pesaing-pesaing yang ada berusaha mengembangkan hambatan-hambatan untuk memasuki pasar. Peserta potensial berusaha mencari pasar dimana hambatan-hambatan untuk masuk relatif tidak signifikan. Ancaman masuk tergantung pada hambatan-hambatan masuk dan reaksi yang diharapkan dari pesaing yang ada. Hambatan untuk masuk merupakan suatu halangan yang membuatnya sulit bagi suatu perusahaan untuk masuk industri. Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003:60) menyatakan bahwa terdapat beberapa hambatan yang signifikan, antara lain:

1. Skala ekonomi *(economis of scale*), adalah perbaikan marginal terhadap efisiensi yang dialami perusahaan ketika ia meningkatkan ukurannya. Tinjauan perspektif operasional menunjukkan bahwa skala ekonomi berarti ketika kuantitas produk yang diproduksi selama periode tertentu meningkat, biaya yang diproduksi selama periode waktu tertentu meningkat, biaya manufaktur setiap unit menurun. Skala ekonomi dapat diraih melalui kebanyakan fungsi-fungsi bisnis seperti pemasaran, pembelian, riset dan pengembangan. Peserta baru menghadapi dilema ketika berkonfrontasi dengan skala ekonomi pesaing–pesaing saat ini.
2. Diferensiasi produk *(product differentiation),* para pelanggan mungkin akan percaya bahwa produk suatu perusahaan itu unik. Keyakinan ini dapat dihasilkan dari jasa ke pelanggan, iklan yang efektif atau perusahaan menjadi pihak pertama dalam memasarkan produk atau jasa. Peserta baru secara berkala menawarkan produk dengan harga rendah untuk menghadapi persepsi keunikan. Perlakuan ini, dapat menurunkan laba atau bahkan merugi.
3. Kebutuhan modal *(capital requirement)*, bersaing dalam sebuah industri baru memerlukan sumber daya untuk investasi. Fasilitas fisik, modal diperlukan untuk persediaan, aktivitas pemasaran, dan fungsi-fungsi bisnis kritikal lainnya. Situasi pada saat persaingan dalam suatu industri itu menarik, modal yang diperlukan agar memasuki pasar tidak tersedia untuk mengejar peluang pasar yang ada.
4. Biaya pemindahan *(switching cost),* adalah biaya satu waktu pelanggan terjadi ketika pelanggan membeli dari *supplier* yang berbeda. Biaya untuk membeli peralatan tambahan dan pelatihan para pegawai dan bukan biaya fisik untuk mengakhiri sebuah relasi, dapat timbul ketika pindah ke *supplier* yang baru.
5. Akses ke jaringan distribusi *(access to distribution channel).* Akses ke jaringan distribusi dapat menjadi hambatan untuk masuk yang kuat bagi peserta bisnis baru, khususnya dalam industri barang-barang konsumsi yang tidak tahan lama. Jadi peserta baru harus membujuk para distributor untuk menyimpan produk-produk mereka, baik untuk melengkapi atau untuk menggantikan produk-produk yang sudah ada. Cadangan untuk harga jual yang rendah atau iklan kerja sama dapat digunakan untuk tujuan tersebut.
6. Skala independen ketidakunggulan biaya *(cost disadvantages independent of size).* Pesaing yang mapan memiliki keunggulan biaya yang tidak ditiru oleh peserta baru. Kepemilikan teknologi, produk, akses yang menguntungkan ke bahan baku, lokasi yang menguntungkan, dan subsidi pemerintah. Persaingan untuk berhasil menuntut peserta baru untuk menemukan cara agar dapat mengurangi relevansi strategi dari faktor-faktor tersebut. Pengiriman pembelian langsung ke pembeli dapat mengurangi keunggulan lokasi yang menguntungkan.
7. Kebijakan pemerintah *(government policy).* Pemerintah dapat mengontrol pintu ke industri melalui lisensi dan persyaratan izin. Ritel minuman keras, perbankan, dan perusahaan truk adalah contoh-contoh industri yang kemungkinan memasukinya dipengaruhi oleh keputusan dan tindakan pemerintah. Pemerintah juga membatasi pintu masuk ke sebagian industri karena kebutuhan untuk menyediakan jasa yang berkualitas bagi semua pihak dan persyaratan modal yang diperlukan.

**2.1.12.5.2 Persaingan di antara Perusahaan yang Sudah Ada**

Pergerakan persaingan oleh satu perusahaan diharapkan mempunyai pengaruh yang nyata terhadap para pesaingnya dan kemudian dapat menimbulkan pembalasan atau perlawanan. Porter yang dialihbahasakan Agung (2002:16) berpendapat bahwa persaingan yang kuat adalah berkaitan dengan adanya berbagai faktor antara lain jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk atau jasa, jumlah biaya tetap*,* tingginya tingkat hambatan keluar dan diversitas persaingan*.*

**2.1.12.5.3 Ancaman Produk Substitusi**

Produk-produk substitusi merupakan produk-produk yang kelihatannya berbeda tetapi memenuhi kebutuhan yang sama seperti produk lainnya. Produk substutisi adalah barang–barang dan jasa berbeda dari luar industri tertentu yang melakukan fungsi serupa dengan produk yang dihasilkan oleh industri tersebut.

Produk pengganti merupakan ancaman yang kuat bagi suatu perusahaan ketika pelanggan menghadapi *switching cost* yang sedikit dan ketika produk substitusi lebih rendah atau kuantitas dan kapabilitas kinerjanya sama atau lebih besar dari produk–produk yang disainginya. Porter yang dialihbahasakan Agung (2002:31) berpendapat bahwa produk atau jasa subtitusi akan membatasi *return potential* dari suatu industri dengan menetapkan batas tertinggi pada harga perusahaan dalam industri.

**2.1. 12.5.4 Kekuatan Tawar-menawar Pembeli**

Perusahaan-perusahaan berusaha untuk memaksimalkan laba dari modal yang diinvestasikannya. Para pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuannya menekan harga ke bawah, tawar-menawar untuk kualitas yang lebih tinggi atau kualitas pelayanan yang lebih baik, dan peranan para pesaing berlawanan satu sama lain. Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2002:60) berpendapat bahwa pembeli atau kelompok pembeli menjadi kuat jika ada faktor -faktor sebagai berikut:

1). Perubahan biaya *supplier* sangat kecil; 2). Pembeli mempunyai kemampuan untuk menyatukan ke belakang (*integrate backward*) dengan menghasilkan produknya sendiri; 3). Pembeli memperoleh profit yang rendah dan kemudian sangat sensitif terhadap perbedaan biaya dan pelayanan; 4). Pembeli melakukan pembelian dengan jumlah yang besar dari produk atau jasa penjual; 5). Para pemasok alternatif melimpah sebab produk merupakan produk standar; 6). Produk yang dibeli tidak penting bagi kualitas atau harga akhir dari produk–produk atau jasa–jasa pembeli, kemudian dengan mudah disubstitusi tanpa pengaruh kegiatan produk akhir.

**2.1.12.5.5 Kekuatan Tawar-menawar S*upplier***

*Supplier* dapat mempengaruhi suatu industri melalui kemampuannya untuk menaikkan harga atau mempengaruhi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Peningkatan harga dan pengurangan kualitas produk yang dijual adalah cara-cara potensial yang dapat dilakukan *supplier* untuk menunjukkan pengaruhnya terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. Ini sesuai dengan pendapat Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004 : 74) yang menyatakan bahwa kredibilitas meningkat ketika para *supplier* tersebut memiliki sumber daya substansial dan menyediakan produk-produk yang terdiferensiasikan bagi perusahaan dalam industri tersebut. Sekelompok *supplier* berpengaruh ketika: 1). Perusahaan–perusahan dalam industri tersebut bukan merupakan pelanggan yang signifikan bagi kelompok *supplier* tersebut; 2) Barang-barang atau jasa *supplier* itu kritikal bagi keberhasilan para pembeli; 3) Kelompok tersebut didominasi oleh sedikit perusahaan-perusahaan besar dan lebih terkonsentrasi daripada industri yang dilainnya; 4) Efektivitas produk *supplier* telah menciptakan biaya *switching cost* yang tinggi bagi perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut; 5) *Supplier*-*supplier* menjadi ancaman yang dapat dipercaya untuk mengintegrasikan ke depan (*integrating forward*) ke dalam industri pembelian; 6) Produk pengganti yang memuaskan tidak tersedia bagi perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut.

**2.1.12.5.6 Kekuatan Relatif Pihak-pihak yang Berkepentingan**

**Lainnya**

Kekuatan keenam ini perlu ditambahkan ke teori Porter untuk memasukan berbagai kelompok yang berkepentingan dari lingkungan tugas. Kelompok ini meliputi pemerintah (jika secara eksplisit tidak dimasukkan ke tempat lain), asosiasi perdagangan, kelompok-kelompok berkeinginan para pemegang saham.

Lingkungan diklasifikasikan menjadi lingkungan masyarakat dan lingkungan industri di mana lingkungan selalu dinamis yang menuntut perusahaan selalu menganalisis secara kontinyu agar strategi yang diambil sesuai kondisi lingkungan.

**2.1.13 Definisi dan Konsep Lingkungan Internal**

Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan dalam meraih daya saing. Potensi tersebut meliputi upaya penentuan kekuatan dan kelemahan pada waktu sekarang, ingin berkembang dimasa yang akan datang. Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Analisis lingkungan internal pada dasarnya berupa usaha untuk melakukan berbagai upaya agar perusahaan dapat menemukan variabel atau aktivitas diskrit yang seakan-akan terpisah satu sama lainnya.

Kekuatan dimaksudkan jika variabel internal dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan baik dan atau lebih murah dibanding dengan pesaingnya.

Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2002:93) menyatakan bahwa lingkungan internal perusahaan terdiri struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Assauri (2000:60) berpendapat bahwa lingkungan internal mencakup *management goals and values, corporate culture, strategy, technology, structure, and size.*

Harris (2000:10) menyatakan bahwa lingkungan internal terdiri dari *work structure, business strategy, and technology.* Lingkungan internal adalah faktor-faktor di dalam organisasi yang dapat dikendalikan. Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:106) mengemukakan bahwa lingkungan internal terdiri dari sumber daya (berwujud, tak berwujud), kapabilitas, kompetesi inti.

Kesimpulan berbagai pendapat pakar di atas adalah bahwa lingkungan internal mencakup sumber daya, budaya perusahaan serta struktur organisasi perusahaan. Penjelasan mengenai tiga komponen lingkungan internal dijelaskan pada bagian berikut.

**2.1.13.1 Sumber Daya**

Pengertian sumber daya secara umum adalah input dalam proses produksi perusahaan, seperti keahlian pegawai individual, hak paten keuangan dan manajer-manajer berbakat serta dalam ruang lingkup yang luas, sumber daya mencakup spektrum fenomena individual, sosial, dan organisasi (Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:98)). Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2002:102) berpendapat bahwa sumber daya adalah asset yang dapat menunjang aktivitas perusahaan.

Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:100-111) membagi sumber daya menjadi dua, yaitu sumber daya berwujud dan sumber daya tak berwujud. Sumber daya berwujud adalah aktiva-aktiva yang dapat dilihat dan dapat diukur, seperti peralatan produksi, pabrik–pabrik manufaktur dan struktur pelaporan formal. Sumber daya tak berwujud meliputi aktiva-aktiva yang berurat akar dalam sejarah perusahaan dan telah berakumulasi sepanjang waktu, karena melekat pada pola rutin yang unik, sumber daya tidak berwujud relatif sulit untuk dipahami dan ditiru oleh para pesaing, seperti pengetahuan, inovasi, kapabilitas manajerial, kerja rutin, organisasi, kapabilitas saintifik, dan reputasi perusahaan untuk barang dan jasa dan caranya untuk berinteraksi dengan orang–orang (para pegawai, pelanggan, dan *supplier*).

Tabel 2.2 menjelaskan bahwa sumber daya berwujud terdapat empat jenis yaitu keuangan, organisasi, fisik, dan teknologi. Sumber daya tak berwujud mencakup tiga jenis yaitu manusia, inovasi, dan reputasi.

**Tabel 2.2**

**Sumber Daya Berwujud dan Sumber Daya tak Berwujud**

|  |  |
| --- | --- |
| **Sumber Daya Berwujud** | |
| Sumber Daya Keuangan | * Kapasitas perusahaan untuk meminjam * Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana -dana internal |
| Sumber Daya Organisasi | * Stuktur pelaporan formal perusahaan dan perencanaan formalnya * Sistem kontol dan sistem koordinasi |
| Sumber Daya Fisik | * Kecanggihan dan lokasi pabrik dan peralatan perusahaan * Akses ke bahan mentah |
| Sumber Daya Teknologi | * Persediaan teknologi, seperti hak paten, hak cipta, merk cipta, merk dagang dan rahasia dagang |
| **Sumber Daya tak Berwujud** | |
| Sumber Daya Manusia | * Ilmu Pengetahuan * Kepercayaan * Kapabilitas manajerial * Rutin Organisasi |
| Sumber Daya Inovasi | * Gagasan * Kapabilitas *Scientific* * Kapabilitas untuk melakukan inovasi |
| Sumber Daya Reputasi | * Reputasi dengan para pelanggan * Nama merk * Persepsi terhadap kulitas, daya tahan, dan reliabilitas produk * Reputasi dengan para *supplier* |
| **Sumber : Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:110)** | |

Kapasitas meminjam perusahaan dan status pabrik serta peralatan dapat dilihat oleh semua pihak. Nilai dari banyak sumber daya berwujud dapat dibentuk melalui laporan keuangan, tapi laporan tersebut tidak mencakup seluruh aktiva perusahaan, karena mereka mengabaikan sebagai sumber daya berwujud.

Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:74) menyatakan bahwa sumber daya adalah sumber kapabilitas perusahaan yang menjadi basis keunggulan kompetitif. Sumber daya tak berwujud lebih superior dan lebih berpotensi sebagai sumber kompetensi inti dibandingkan dengan sumber daya berwujud. Kenyataannya dalam ekonomi global kesuksesan sebuah perusahaan lebih terletak pada kapabilitas intelektual dan sistemnya daripada aktiva fisiknya. Kapasitas untuk mengelola intelektual manusia dan untuk mengubahnya ke dalam produk-produk dan jasa yang berguna dengan cepat telah menjadi keahlian vertikal para eksekutif saat ini.

Perusahaan memilih untuk bergantung pada sumber daya tak berwujud sebagai fondasi bagi kapabilitas dan kompetensi inti. Hal ini disebabkan karena sumberdaya tak berwujud kurang dapat dilihat dan lebih sulit untuk dipahami dan ditiru, dibeli, diganti oleh para pesaing. Pemanfaatan sumber daya tak berwujud yang lain adalah tidak seperti kebanyakan sumber daya berwujud, penggunaannya dapat didayagunakan. Dua orang saling berbagi pengetahuannya sering kali dapat mendayagunakan untuk menciptakan pengetahuan tambahan yang baru bagi masing-masing pihak dan relevan untuk membantu perusahaan mencapai kinerja optimal. Sumber daya tak berwujud diharapkan semakin memperbesar jaringan sehingga akan memperbesar manfaat bagi setiap pihak.

Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:47) menyatakan bahwa merek memberi tahu kepada pelanggan tentang karakteristik, atribut dan nilai kinerja bagi suatu produk. Ini membuktikan bahwa sumber daya tak berwujud membantu perusahaan menciptakan reputasi diakui secara luas sebagai keunggulan kompetitif yang penting bagi perusahaan, khususnya bagi perusahaan manufaktur dan menjual barang dan jasa. Hitt, Duane, Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:22) menyatakan bahwa sebuah perusahaan merupakan sekumpulan kapabilitas yang sedang berevolusi yang diatur secara dinamis dalam usaha mendapatkan laba diatas rata-rata.

Kapabilitas menjadikan perusahaan mampu untuk menciptakan dan mengeksploitasi peluang-peluang eksternal dan mengembangkan keunggulan yang berdaya tahan ketika digunakan dengan wawasan dan ketangkasan. Kritikal mencapai kinerja optimal dan daya saing strategi, kapabilitas sering kali didasarkan pada pengembangan, penyimpanan dan pertukaran informasi dan pengetahuan melalui model sumber daya manusia perusahaan.

Krajewski dan Ritzman (2005:33) mendefinisikan kapabilitas inti sebagai berikut: ” *core capability is the description of collective learning in a variety of coordinating multiple technology process that is labor, facilities, markets, and finance, systems and technology*”. Pendapat ini menegaskan bahwa kapabilitas inti merupakan gambaran pembelajaran kolektif di dalam mengkoordinasikan berbagai macam proses teknologi ganda yaitu tenaga kerja, fasilitas, pasar, dan keuangan, sistem dan teknologi. Ini sesuai dengan pendapat Yamid (2002:121) yang menyatakan bahwa pengaturan tata letak fasilitas pada dasarnya adalah untuk meminimumkan biaya atau peningkatan efesiensi dalam pengaturan segala fasilitas produksi dan area kerja. Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003 : 61) mempertegas bahwa *competence* berkaitan dengan *skill, knowledge, and technology know how* yang memberikan keunggulan khusus pada poin tertentu dari rantai nilai yang dapat membentuk kapabilitas inti.

Hal ini membuktikan bahwa kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan dan basis pengetahuan dibentuk berdasarkan tindakan -tindakan perusahaan yang mungkin tidak mengerti oleh semua pegawai secara jelas, akan menjadi semakin kuat dan lebih bernilai secara stategi melalui pengulangan dan praktek. Kapabilitas banyak terletak pada keahlian dan pengetahuan para pegawai perusahaan, dan sering kali pada keahlian fungsional mereka.

Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004 : 112) menyatakan bahwa kapabilitas adalah merupakan kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang diintegrasikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan. Ini dapat diartikan bahwa, keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh integrasi dari sumber daya berwujud (keuangan, organisasi, fisik, dan teknologi) dan sumber daya tak berwujud (sumber daya manusia, inovasi, dan reputasi) yang dapat menghasilkan kapabilitas yang dapat mempengaruhi kapabilitas yang dapat mempengaruhi kualitas produk dan kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas perusahaan sangat dominan dalam memainkan perannya untuk menjalankan seluruh fungsi yang ada dalam suatu perusahaan.

Sumber daya dan kapabilitas perusahaan tidak semuanya merupakan aktiva–aktiva strategis, yaitu aktiva–aktiva yang memiliki nilai kompetitif dan berpotensi untuk menjadi sumber dalam mencapai tujuan (Wheelen & Hunger, yang dialihbahasakan Julianto (2002 : 63)). Sumber daya dan kapabilitas mungkin tidak kompeten, karena mereka memiliki area-area persaingan perusahaan yang lemah dibandingkan dengan para pesaingnya. Sumber daya atau kapabilitas dapat menghambat atau mencegah pengembangan kompetensi inti perusahaan.

Kompetensi Inti

* Kapabilitas strategi

Sumber Daya

* Input ke Proses produksi perusahaan

Kapabilitas

* Kelompok sumber daya yang tidak strategis

**Apakah kapabilitas**

**Memenuhi kriteria dari ya**

**Keunggulan kompetetif**

**Sumber dari**  **Yang memiliki daya tahan**

**tidak**

Kapabilitas

* Integritas dari kelompok sumber daya

Tidak

**Gambar 2.5**

**Kompetensi Inti Sebagai Kapabilitas Strategi**

**Sumber : Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004 : 128)**

Hitt, Duane dan Hoskisson dalam Armand (2004:118 ) mendeteksi dua alat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan membangun kompetensi inti. Alat pertama terdiri dari empat kriteria spesifik yang digunakan perusahaan untuk menentukan sumber daya dan kapabilitas mana yang menjadi kompetensi intinya. Alat yang kedua adalah analisis rantai nilai. Perusahaan menggunakan alat tersebut untuk memilih kompetensi-kompetensi penciptaan nilai yang harus dipelihara, ditingkatkan, atau dikembangkan dan harus didapatkan dari luar perusahaan (*outsourcing*), seperti terlihat pada Gambar 2.5.

**Tabel 2.3**

**Empat Kriteria Untuk Menentukan Kapabilitas Strategi**

|  |  |
| --- | --- |
| Kapabilitas bernilai | * Membantu perusahaan perusahaan untuk menetralisir ancaman atau mengeksploitasi |
| Kapabilitas Langka | * Tidak dimiliki oleh pihak lain |
| Kapabilitas terlalu mahal untuk ditiru | * Bersifat historis : budaya organisasi atau nama merek yang berharga dan unik. * Penyebab bersifat ambigu : penyebab dan pemakaian kompetensi inti tidak jelas. * Kompleksitas sosial : relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan diantara manajer, *supplier*, dan pelanggan. |
| Kapabilitas tidak ada produk pengganti | * Tidak ada ekuivalen strategi |

**Sumber : Hitt, et.al dalam Armand (2004 : 119)**

Hitt, Duane, Hoskisson dalam Armand (2004 : 129) menyatakan bahwa secara operasional, agar kapabilitas menjadi kompetensi inti, ia harus bernilai, dan tidak digantikan dari sudut pandang pelanggan, dan unik serta tidak ada penggantinya, dari sudut pandang pesaing. Keunggulan yang memiliki daya tahan dicapai hanya para pesaing telah berusaha dan tidak berhasil menduplikasi manfaat-manfaat dari strategi perusahaan atau ketika para pesaing kurang yakin dalam melakukan duplikasi tersebut. Perusahaan mungkin menghasilkan daya saing untuk beberapa periode waktu melalui penggunaan kapabilitas seperti bernilai, langka, terlalu mahal untuk ditiru, seperti terlihat pada Tabel 2.3.

Kapabilitas bernilai (*valuable capabilities)* adalah kapabilitas yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengekploitasi peluang-peluang atau menetralisir ancaman-ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kapabilitas bernilai membuat suatu perusahaan mampu untuk memformulasi dan mengimplementasikan strategi-strategi yang menciptakan nilai bagi pelanggan spesifik.

Kapabilitas langka yaitu kapabilitas yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensi. Kapabilitas yang dimiliki oleh banyak pesaing perusahaan tidak menjadi sumber keunggulan daya saing. Sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, tapi umum (tidak langka) merupakan kesamaan kompetitif (*parity competitive*).

Kapabilitas tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan lain karena terlalu mahal untuk ditiru. Hal ini menunjukan bahwa perusahaan kadang-kadang mampu mengembangkan kapabilitas karena kondisi-kondisi historis yang unik. Mereka mengambil keahlian, kemampuan dan sumber daya yang unik ketika perusahaan berevolusi.

Tidak ada produk pengganti adalah kapabilitas yang tidak memiliki ekuivalen strategi. Perusahaan harus memiliki sumber daya bernilai yang ekuivalen secara stategi yang ada, tidak langka dan tidak dapat ditiru.

Kesimpulan atas penjelasan dan uraian sumber daya adalah keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui kinerja perusahaan yang optimal memiliki daya tahan yang dihasilkan hanya melalui penggunaan kapabilitas bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan tidak ada produk pengganti.

**2.1.13.2 Budaya Organisasi**

Jones (2001:9) menyatakan pendapatnya mengenai budaya organisasi adalah ” *Organizational culture is a shared set of values ​​and norms that control the interaction of members of the organization to achieve its objectives*.” Pernyataan tersebut menegaskan budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma bersama yang mengendalikan interaksi anggota organisasi untuk mencapai tujuannya. Wood et.al (2001:391) mempertegas dengan pernyataannya bahwa ” *organizational culture is a system of shared values ​​and a strong belief in an organization or sub-unit within the organization and guides the behavior of its members*.” Pernyataan tersebut mendefinisikan budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang kuat dalam suatu organisasi atau dalam sub-unit organisasi dan yang memandu perilaku anggotanya. Kreitner dan Kinicki (2001:68) menyatakan ” *organizational culture is shared values ​​and belief systems that suppress the identity of the organization*.” Pernyataan tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang menekan identitas organisasi. Gibson (2003 : 30) memiliki pemikiran dengan pernyataannya ” *Corporate culture can be said as the personality of the company, meaning that the culture affects all employees in the company's activities, how they work, how to look at a job, work with colleagues, and see the future.”* Budaya perusahaan dapat dikatakan sebagai kepribadiaan perusahaan, maksudnya bahwa budaya mempengaruhi seluruh kegiatan karyawan dalam perusahaan, bagaimana mereka bekerja, cara memandang suatu pekerjaan, bekerja dengan kolega, dan melihat masa depan.

Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003 : 89) berpendapat bahwa unsur-unsur budaya organisasi meliputi keyakinan, harapan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan ditanamkan pada anggota organisasi serta diteruskan dari satu generasi pegawai berikutnya. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi dapat dilestarikan dengan berbagai cara misalkan melalui seleksi dan rekruitmen, sosialisasi pada pegawai baru, pola pembinaan bawahan serta pola perilaku dan pola interaksi orang-orang dalam perusahaan sehingga akan membentuk budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan lingkungan organisasi yang mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Kesimpulan beberapa pendapat diatas bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma–norma yang mengendalikan interaksi organisasi dengan yang lainnya, *supplier*, pelanggan, orang-orang organisasi. Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam setiap diri anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa yang dilakukan organisasi.

**2.1.13.3 Struktur**

Robbins (2001:414) mengungkapkan pendapat mengenai struktur organisasi adalah ” *The organizational structure is a system of determining the tasks to be divided, who reports to whom, formal coordination mechanisms and patterns of interaction which will be followed*. Struktur organisasi adalah suatu sistem penetapan tugas-tugas yang akan dibagi, siapa yang melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi formal dan pola interaksi yang akan diikuti. Jones (2001:9) menyatakan bahwa ” *organizational structure is the formal system of some formal relationships and authority to control the people to coordinate their actions and use of resources to achieve organizational goals*.” Pernyataan tersebut menegaskan bahwa struktur organisasi adalah sistem formal dari beberapa hubungan formal dan otoritas yang mengendalikan orang-orang untuk mengkoordinir tindakan-tindakan mereka dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama dari struktur organisasi adalah untuk pengendalian, mencakup dua hal yaitu :a) mengendalikan cara orang-orang dalam mengkoordinir tindakan-tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan b) mengendalikan penggunaan alat-alat untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan organisasi.

Hitt, Duane, Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:136) berpendapat bahwa struktur organisasi perusahaan adalah konfigurasi formal yang menentukan apa yang dilakukan perusahaan dan bagaimana perusahaan akan menyesuaikan pekerjaan. Struktur-struktur yang berbeda diperlukan untuk menerapkan strategi-strategi berbeda. Kinerja perusahaan meningkat ketika strategi mengalami kecocokan dengan struktur.

Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003:119) menyatakan bahwa pada prinsipnya struktur-struktur mengalami perubahan ketika mereka tidak lagi menyediakan kontrol, koordinasi, dan arah yang diperlukan manajer dan organisasi untuk menerapkan strategi.

Hitt, Duane, Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:98) mengklasifikasikan struktur organisasi menjadi beberapa jenis, diantaranya struktur sederhana, struktur fungsional dan struktur divisional. Struktur sederhana adalah sebuah bentuk struktur organisasi dimana pemilik sekaligus manajer mengambil semua keputusan secara langsung dan mengawasi semua aktivitas, sementara para staf menjadi peluasan otoritas pengawasan dari manajer. Struktur ini melibatkan sedikit spesialisasi pekerjaan, sedikit peraturan, dan formalitas terbatas. Sistem informasi relatif sederhana, dan pemilik sekaligus manajer secara langsung berpartisipasi dalam kegiatan operasional perusahaan setiap hari. Tantangan-tantangan manajerial dan strukturalnya akan muncul ketika perusahaan kecil tumbuh semakin besar dan kompleks. Analisis informasi berkaitan dengan persaingan semakin dibutuhkan. Kebutuhan pemrosesan informasi yang lebih kompleks memberi tekanan yang cukup signifikan terhadap struktur sederhana dan pemilik sekaligus manajer. Struktur fungsional adalah terdiri dari seorang pejabat eksekutif kepala dan staf-staf perusahaan dengan jumlah terbatas, manajer-manajer lini fungsional di bidang organisasi yang dominan seperti produksi, akuntansi, pemasaran, riset dan pengembangan rekayasa, teknologi dan sumber daya manusia (Hitt, Duane, Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:143)). Struktur fungsional memfasilitasi jalur karier dan pengembangan profesional di bidang-bidang fungsional tertentu. Kondisi lain yang memotivasi adanya perubahan dari struktur fungsional ke multidivisional adalah tingkat diversifikasi yang lebih besar.

Struktur multidivisional adalah terdiri dari divisi-divisi operasi, masing-masing mewakili pusat bisnis atau pusat laba yang terpisah, dimana pimpinan atas perusahaan mendelegasikan tanggungjawab operasional setiap hari dan strategi unit bisnis kepada manajer divisi. Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:145) menyatakan bahwa struktur ini digunakan oleh kebanyakan perusahaan yang bersaing dalam perekonomian dunia. Struktur multidivisional yang efektif dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Semua perusahaan dan khususnya bagi perusahaan diversifikasi, kinerja merupakan fungsi yang menunjukkan adanya kecocokan antara strategi dan struktur.

Kesimpulan dari uraian mengenai struktur organisasi menunjukan bahwa ketiga bentuk struktur tersebut yang cocok dengan penelitian ini adalah struktur sederhana, karena pada usaha kecil batik cap, yang dominan adalah pemilik perusahaan karena sekaligus sebagai manajer dan pengambil keputusan.

**2.1.14 Definisi dan Konsep Etika Bisnis**

Pemahaman wacana etika bisnis, akan menemui dua hal yang berbeda bahkan bertentangan. Kedua hal tersebut adalah etika sebagai refleksi atas norma-norma moral manusia, khususnya pebisnis kontemporer atau etika sebagai ilmu dan bisnis sebagai sarana, akan membawa manusia menjadi lebih baik secara ekonomi atau bisnis sebagai entitas ekonomi. Etika sebagai ilmu merupakan filsafat moral atau refleksi kritis sistematis atas perilaku pebisnis dan semua yang terjaring dalam bisnis sebagai lingkup tindak khusus manusia. Etika merupakan pemikiran kritis dan mendalam perihal pandangan-pandangan dan ajaran-ajaran moral (asas-asas tertulis maupun lisan tentang bagaimana manusia harus bertindak agar menjadi baik). Etika bisnis memberikan kepada kita pengertian yang mendasar dan kritis mengapa kita harus mengikuti norma-norma atau ajaran-ajaran tertentu atau bagaimana kita harus bersikap secara bertanggung jawab agar menjadi orang baik secara moral. Hal yang tentu berbeda dengan hakikat bisnis yang selalu terarah kepada keuntungan maksimal sebagai tujuan tertinggi sekaligus tujuan terakhir.

Etika bisnis menurut Manuel G Velasques (2002:12) adalah “*a specialized study of moral right and wrong. It concentrates on moral standards as they apply to business policies, institutions and behavior”.* Dua hal yang patut digarisbawahi sehubungan dengan definisi etika bisnis yang diajukan Manuel G. Velasques. Pertama, etika merupakan studi khusus tentang apa yang benar dan apa yang salah secara moral. Maksud dari yang benar atau yang salah secara moral menurut Velasques adalah ajaran-ajaran atau asas-asas tertentu. Velasques mendekati etika sebagai suatu ilmu. Menurutnya, etika merupakan refleksi kritis atau proses menguji norma-norma moral seseorang atau suatu masyarakat untuk menentukan apakah norma-norma tersebut masuk akal atau tidak agar diterapkan dalam situasi dan isu-isu konkret. Kedua, studi khusus tersebut dipusatkan pada norma-norma moral ketika norma-norma moral tersebut diterapkan ke dalam kebijakan-kebijakan bisnis, institusi-institusi bisnis serta perilaku pebisnis. Etika bisnis membantu manusia khususnya para pebisnis agar mampu mengambil sikap yang dapat dipertanggungjawabkan ketika menghadapi berbagai persoalan moral yang terjadi dalam proses bisnis. Etika bisnis memang bukan ajaran, melainkan merupakan usaha sadar manusia, dalam hal ini para pebisnis untuk mempergunakan rasionya agar mampu memecahkan persoalan-persoalan moral yang kerap terjadi di dunia bisnis. Etika bisnis atau etika dalam berbisnis memampukan para pebisnis untuk memilih berbagai ajaran moral dan menerapkannya secara bertanggungjawab dalam wilayah kegiatan ekonomi atau bisnis. Etika bisnis memberikan orientasi kepada para pebisnis, khususnya pebisnis kontemporer agar mampu bersikap secara tepat dan bertangung jawab menghadapi transformasi ekonomi, sosial, budaya, dan transformasi intelektual yang tengah gencar melanda manusia zaman ini. Etika bisnis memampukan para pebisnis kontemporer untuk menghadapi ideologi-ideologi modern secara kristis dan objektif sehingga mereka tidak serta merta menerima ideologi-ideologi modern yang mempengaruhi dunia bisnis hanya karena baru atau modern, yang sudah pasti menawarkan sejumlah cara yang mudah dalam upaya untuk mencapai tujuan bisnis, meraup keuntungan maksimal dengan cara yang mudah. Sebaliknya, etika bisnis juga membuat para pebisnis kontemporer untuk tidak begitu saja menolak ideologi-ideologi tradisional yeng telah mempengaruhi seluruh proses bisnis mereka selama ini hanya karena sudah lama dan usang.

Etika Bisnis adalah cara-cara untuk melakukan kegiatan bisnis yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu, perusahaan, industri dan juga masyarakat (Sule, 2009:3). Pengertian tersebut mencakup bagaimana menjalankan bisnis secara adil, dengan mengubah pandangan dunia tentang etika bisnis agar tatanan ekonomi dunia semakin membaik. Bisnis tanpa etika menyebabkan para penguasa dan pebisnis akan menjadi tidak terkendali dan menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuannya.

Bisnis adalah bagian penting dalam masyarakat. Bisnis mempertaruhkan nama, harga diri, bahkan nasib manusia yang terlibat di dalamnya, selain mempertaruhkan barang dan uang untuk tujuan keuntungan. Bisnis juga membutuhkan etika yang setidaknya mampu memberikan pedoman bagi pihak-pihak yang melakukannya. Bisnis adalah kegiatan yang mengutamakan rasa saling percaya. Kegiatan bisnis akan berkembang baik dengan rasa saling percaya yang tinggi. Dunia bisnis yang bermoral akan mampu mengembangkan etika yang menjamin kegiatan bisnis yang seimbang, selaras dan serasi.

Kondisi pasar bebas saat ini menunjukkan para pengusaha tidak lagi saling peduli dan berlomba mempertahankan kepentingannya. Tujuan etika bisnis menjadi tidak penting lagi untuk memberikan kenyamanan bagi para *stakeholder*nya. Persaingan usaha menjadi tidak seimbang. Kelompok pemodal besar menunjukkan semakin kaya.

Krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1998 membuktikan ketahanan para pelaku UKM dalam menghadapi krisis ekonomi global. Sekelompok kecil pemodal besar, yang mendapat banyak kemudahan fasilitas dari pemerintah justru terpuruk oleh krisis global. Pemerintah melalui regulasinya lebih berpihak pada pemilik modal demi mengejar persentase pertumbuhan yang tinggi. Hal ini mengindikasikan telah terabaikannya etika bisnis sebagai acuan bagi para pelaku bisnis dalam melakukan kegiatan usaha.

Kwik Kian Gie (2003:4) menegaskan bahwa etika bisnis merupakan bagian dari *code of conduct* (pedoman tentang perilaku etis) suatu entitas usaha. C*ode of conduct* tersebut mencantum nilai-nilai etika berusaha sebagai salah satu pelaksanaan kaidah-kaidah *good governance*. Pembahasan etika bisnis tidak dapat terlepas dari pembahasan muaranya, yakni *governance*.

Suatu entitas perlu menerapkan nilai-nilai etika berusaha sebagai bagian dari pelaksanaan *good governance.* Praktek etika berusaha dan kejujuran dalam berusaha dapat menciptakan asset (langsung atau tidak langsung) sehingga dapat meningkatkan nilai entitas.

Etika bisnis adalah penerapan prinsip-prinsip etika yang umum pada suatu wilayah perilaku manusia yang khusus, yaitu kegiatan ekonomi dan bisnis (Bertens, 2000:65). Agama Islam mengajarkan etika bisnis melalui kitab suci Al Qur’an. Ayat Al Qur’an yang menyinggung masalah etika bisnis salah satunya terdapat dalam QS: Al Baqarah ayat 275 mengenai perdagangan. Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah telah menghalalkan perdagangan dan melarang riba. Riba merupakan sebuah persoalan yang jelas berkaitan dengan etika ekonomi. Ayat Al Qur’an lain yang menyinggung masalah etika bisnis adalah QS Al-’Araaf : 85. Terjemahan ayat tersebut adalah ”Sempurnakanlah takaran dan timbangan dan janganlah kamu kurangkan bagi manusia barang-barang takaran dan timbangannya, dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi sesudah Tuhan memperbaikinya”. Ayat tersebut menjelaskan bahwa seorang pelaku bisnis secara moral harus menjalankan etika bisnis, memelihara kepercayaan dan berlaku adil, saling menguntungkan dan berintegritas moral terhadap mitra usahanya.

Bertens (2000:5) berpendapat bahwa etika bisnis adalah pemikiran atau refleksi tentang moralitas dalam ekonomi dan bisnis. Moralitas berarti aspek baik atau buruk, terpuji atau tercela dan karenanya diperbolehkan atau tidak, dari perilaku manusia. Moralitas selalu berkaitan dengan apa yang dilakukan manusia dan kegiatan ekonomis merupakan suatu bidang perilaku manusia yang penting. Bisnis yang baik (*good business*) bukan saja bisnis yang menguntungkan. Bisnis yang baik adalah bisnis yang juga baik secara moral.

Prinsip-prinsip yang berlaku dalam bisnis yang baik sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari kehidupan kita sebagai manusia. Prinsip-prinsip ini sangat erat terkait dengan sistem nilai yang dianut oleh masing-masing masyarakat.

Prinsip-prinsip etika bisnis menurut *Caux Round Table* dalam Agoes dan Ardana (2009:126) adalah:

1. tanggung jawab bisnis dari *stakeholder* ke *stakeholder*
2. dampak ekonomis dan sosial bisnis : menuju inovasi, keadilan dan komunitas dunia
3. perilaku bisnis dari hukum yang tersurat ke semangat saling percaya
4. sikap menghormati aturan
5. dukungan bagi perdagangan multilateral
6. sikap hormat bagi lingkungan alam
7. menghindari operasi-operasi yang tidak etis

Prinsip pertama menyiratkan bahwa perlu ada perubahan paradigma tentang tujuan perusahaan dan fungsi eksekutif perusahaan dilihat dari teori keagenan (*agency theory*). Tujuan perusahaan menurut prinsip ini adalah menghasilkan barang dan jasa untuk menciptakan kemakmuran bagi masyarakat secara luas (*stakeholders)*, bukan hanya terbatas untuk kepentingan *shareholders* para pemegang saham (pemilik perusahaan). Para eksekutif puncak perusahaan menurut paradigma baru adalah mewakili dan memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan (*stakeholders)*. Menurut teori keagenan (paradigma lama), para eksekutif puncak perusahaan diangkat oleh para pemegang saham sehingga para eksekutif ini hanya bekerja untuk kepentingan para pemegang saham saja. Orientasinya adalah menciptakan keuntungan dan kekayaan bagi para pemegang saham.

Prinsip kedua menyiratkan bahwa kegiatan bisnis tidak semata mencari keuntungan ekonomis, tetapi juga mempunyai dimensi sosial dan perlunya menegakkan keadilan dalam setiap praktik bisnis mereka. Di samping itu, prinsip ini juga menyiratkan bahwa kegiatan bisnis ke depan harus didasarkan atas inovasi dan keadilan. Semua pihak harus menciptakan suatu iklim dan kesadaran agar aktivitas bisnis dapat bergerak secara global melampaui batas-batas suatu negara menuju satu kesatuan masyarakat ekonomi dunia.

Prinsip ketiga menekankan pentingnya membangun sikap kebersamaan dan sikap saling percaya. Sikap ini hanya dapat dikembangkan bila para pelaku bisnis mempunyai integritas dan kepedulian sosial.

Prinsip keempat menyiratkan perlunya dikembangkan perangkat hukum dan aturan yang berlaku secara multilateral dan diharapkan semua pihak dapat tunduk dan menghormati hukum/aturan multilateral tersebut.

Prinsip kelima merupakan prinsip yang memperkuat prinsip kedua agar semua pihak mendukung perdagangan global dalam mewujudkan satu kesatuan ekonomi dunia.

Prinsip keenam meminta kesadaran semua pelaku bisnis akan pentingnya bersama-sama menjaga lingkungan bumi dan alam dari berbagai tindakan yang dapat memboroskan sumber daya alam atau mencemarkan dan merusak lingkungan hidup.

Prinsip ketujuh mewajibkan semua pelaku bisnis untuk mencegah tindakan-tindakan tidak etis seperti penyuapan, pencucian uang, korupsi dan praktik-praktik tidak etis lainnya.

Weiss (2006:75) mengemukakan empat prinsip etika, yaitu martabat/ hak (*rights*), kewajiban (*duty*), kewajaran (*fairness*) dan keadilan (*justice*). Weiss juga tidak memberikan uraian lebih lanjut tentang prinsip-prinsip etika bisnis yang diungkapkannya.

Lawrence, Weber dan Post dalam Agoes dan Ardana (2009:128) menyatakan bahwa prinsip etis merupakan tuntunan bagi perilaku moral. Contoh prinsip etika antara lain kejujuran (*honesty*), pegang janji (*keeping promise*), membantu orang lain (*helping others*) dan menghormati hak-hak orang lain (*the rights of others*). Sementara itu, berbohong, mencuri, menipu, membahayakan/merugikan orang lain adalah contoh penyimpangan dari prinsip perilaku etis. Lawrence, Weber dan Post tidak memberikan penjelasan lebih lanjut tentang prinsip-prinsip etika bisnis ini karena prinsip-prinsip tersebut mungkin sudah dianggap jelas.

Sonny Keraf dalam Agoes dan Ardana (2009:137) menjelaskan bahwa ada lima prinsip etika bisnis yang dapat dijadikan titik tolak pedoman perilaku dalam menjalankan praktik bisnis yaitu (a) Prinsip otonomi (b) Prinsip kejujuran (c) Prinsip keadilan (d) Prinsip saling menguntungkan (e) Prinsip integritas moral.

Prinsip otonomi menunjukkan sikap kemandirian, kebebasan dan tanggung jawab. Orang yang mandiri berarti orang yang dapat mengambil suatu keputusan dan melaksanakan tindakan berdasarkan kemampuan sendiri sesuai dengan apa yang diyakininya, bebas dari tekanan, hasutan atau ketergantungan kepada pihak lain. Syarat mutlak yang harus diciptakan untuk membentuk sikap mandiri adalah mengembangkan suasana kebebasan dalam berpikir dan bertindak. Namun harus disadari bahwa kebebasan dalam hal ini harus disertai dengan kesadaran akan pentingnya memupuk rasa tanggung jawab. Kebebasan tanpa rasa tanggung jawab akan memunculkan manusia pengecut dan munafik, sedangkan kebebasan disertai tanggung jawab akan menumbuhkan sikap kesatria, yaitu sikap berani bertindak dan mengatakan hal yang benar sekaligus berani dan berjiwa besar mengakui suatu kesalahan serta berani menanggung konsekuensinya. Kesimpulan dari sikap otonomi adalah sikap dan kemampuan manusia untuk mengambil keputusan dan bertindak berdasarkan kesadarannya tentang apa yang dianggapnya baik untuk dilakukan.

Prinsip kejujuran menanamkan sikap bahwa apa yang dipikirkan adalah yang dikatakan dan apa yang dikatakan adalah yang dikerjakan. Prinsip ini juga menyiratkan kepatuhan dalam melaksanakan berbagai komitmen, kontrak dan perjanjian yang telah disepakati. Prinsip kejujuran menjadi prasyarat untuk membangun jaringan bisnis dan kerja tim yang dilandasi oleh rasa saling percaya dengan semua mitra usaha dan mitra kerja. Berdasarkan uraian tersebut secara jelas bahwa bisnis tidak akan bisa bertahan lama dan berhasil kalau tidak didasarkan atas kejujuran. Pertama, jujur dalam pemenuhan syarat-syarat perjanjian dan kontrak. Kedua, kejujuran dalam penawaran barang atau jasa dengan mutu dan harga yang sebanding. Ketiga, jujur dalam hubungan kerja intern dalam suatu perusahaan.

Prinsip keadilan menanamkan sikap untuk memperlakukan semua pihak secara adil (*fair*) yaitu suatu sikap yang tidak membeda-bedakan dari berbagai aspek, baik dari aspek ekonomi (menyangkut distribusi pendapatan), aspek hukum (dalam hal perlakuan yang sama di mata hukum), maupun aspek lainnya seperti agama, ras, suku dan jenis kelamin untuk memperoleh kesempatan yang sama dalam hal perekrutan karyawan, promosi jabatan, pemilihan mitra usaha dan sebagainya. Prinsip keadilan menuntut agar setiap orang diperlakukan secara sama sesuai dengan aturan dan kriteria yang rasional obyektif, serta dapat dipertanggungjawabkan.

Prinsip saling menguntungkan menanamkan kesadaran bahwa dalam berbisnis perlu ditanamkan prinsip *win win solution*, artinya dalam setiap keputusan dan tindakan bisnis harus diusahakan agar semua pihak merasa diuntungkan. Prinsip ini melandasi lahirnya konsep *stakeholders* dalam proses keputusan dan tindakan bisnis. Prinsip saling menguntungkan (*mutual benefit principle*) menuntut agar bisnis dijalankan sedemikian rupa sehingga menguntungkan semua pihak.

Prinsip integritas moral adalah prinsip untuk tidak merugikan orang lain dalam segala keputusan dan tindakan bisnis yang diambil. Prinsip ini dilandasi oleh kesadaran bahwa setiap orang harus dihormati harkat dan martabatnya. Inti dari prinsip integritas moral ini adalah apa yang disebut sebagai *the golden rule* atau kaidah emas, yaitu perlakuan arang lain, sebagaimana anda ingin diperlakukan dan jangan dilakukan pada orang lain apa yang anda tidak ingin orang lain perlakukan kepada anda. Prinsip integritas moral terutama dihayati sebagai tuntutan internal dalam diri pelaku bisnis atau perusahaan, agar perlu menjalankan bisnis dengan tetap menjaga nama baik pimpinan maupun perusahaannya.

Keraf dalam Agoes dan Ardana (2009:127) menjelaskan bahwa banyak perusahaan besar telah mengambil langkah yang tepat ke arah penerapan prinsip-prinsip etika bisnis ini, kendati prinsip yang dianut beragam. Langkah pertama yang ditempuh adalah membangun budaya perusahaan (*corporate culture*). Budaya perusahaan dibangun atas dasar visi atau filsafat bisnis pendiri suatu perusahaan sebagai penghayatan pribadi orang tersebut mengenai bisnis yang baik. Visi ini kemudian diberlakukan bagi perusahaannya, yang berarti visi ini kemudian menjadi sikap dan perilaku organisasi dari perusahaan tersebut baik ke luar maupun ke dalam. Visi akan membangun sebuah etos bisnis, sebuah kebiasaan yang ditanamkan kepada semua karyawan sejak diterima masuk dalam perusahaan maupun secara terus menerus dievaluasi dalam konteks penyegaran di perusahaan tersebut. Etos akan menjadi jiwa yang menyatukan sekaligus juga menyemangati seluruh karyawan untuk bersikap dan berpola perilaku berdasarkan prinsip yang dianut perusahaan. Perkembangan etos bisnis ditentukan oleh gaya kepemimpinan dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas etika bisnis merupakan pedoman tentang perilaku etis suatu entitas usaha yang sangat erat terkait dengan sistem nilai yang dianut oleh masing-masing masyarakat sebagai bagian dari budaya perusahaan (*corporate culture*). Tidak terdapat kesamaan dalam perumusan dan pemaknaan mengenai apa yang dapat dianggap sebagai prinsip-prinsip etika bisnis, karena tidak digali dari pemahaman bersama tentang hakikat hidup manusia secara utuh dan bagaimana peranan bisnis dalam merealisasikan tujuan manusia dalam konteks hakikat manusia utuh tersebut.

* + 1. **Definisi dan Konsep Kemitraan Usaha**

Pasal 33 ayat (1) UUD 1945 menyatakan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan. Kata “disusun” dalam pasal tersebut mengisyaratkan perlunya peran aktif pemerintah dalam menjabarkan nilai-nilai dasar yang terkandung dalam amanat tersebut ke dalam nilai-nilai normatif praktis yang sesuai. Salah satu instrumen untuk mewujudkan asas kebersamaan dan asas kekeluargaan dalam perekonomian nasional dan implementasinya adalah melalui kemitraan usaha.

Perhatian pemerintah terhadap kemitraan dituangkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 111 Tahun 2007 tentang Perubahan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2007 tentang Daftar Bidang Usaha yang Tertutup dan Bidang Usaha yang terbuka dengan Persyaratan di Bidang Penanaman Modal. Peraturan Presiden Nomor 111 Tahun 2007 menyebutkan 23 bidang usaha yang tertutup untuk penanaman modal terdiri dari 6 bidang usaha sektor Kebudayaan dan Pariwisata, 1 bidang usaha sektor Kehutanan, 1 bidang usaha sektor kelautan dan perikanan, 2 bidang usaha sektor komunikasi dan informatika, 7 bidang usaha bidang perhubungan, 5 bidang usaha sektor perindustrian dan 1 bidang usaha sektor pertanian. Peraturan Presiden Nomor 111 Tahun 2007 menyebutkan daftar bidang usaha yang terbuka dengan persyaratan dibagi menjadi 9 (sembilan) kategori yaitu (a) Dicadangkan untuk UMKM (b) Kemitraan (c) Kepemilikan modal (d) Lokasi tertentu (e) Perijinan khusus (f) Modal Dalam Negeri 100 % (g) Kepemilikan modal serta lokasi (h) Perijinan khusus dan kepemilikan modal (i) Modal dalam negeri 100% dan perijinan khusus. Semua bidang usaha tersebut di atas wajib bermitra dengan usaha kecil dalam pelbagai bentuk kemitraan melalui penyertaan saham, inti plasma, sub kontrak, wara laba, perdagangan umum, keagenan dan bentuk lainnya.

Kartasasmita (2006:23) mengemukakan bahwa kemitraan usaha, terutama dalam dunia usaha adalah hubungan antar pelaku usaha yang didasarkan pada ikatan usaha yang saling menguntungkan dalam hubungan kerja yang sinergis, yang hasilnya bukanlah suatu *zero-sum-game*, tetapi *positive-sum game* atau *win-win situation*. Kemitraan usaha merupakan hubungan kerjasama antar usaha yang sejajar, dilandasi prinsip saling menunjang, dan saling menghidupi berdasarkan asas kekeluargaan dan kebersamaan.

Undang-undang No.20 tahun 2008 menjelaskan bahwa kemitraan usaha adalah kerjasama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar yang disertai pembinaan dan pengembangan yang berkelanjutan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Bank Indonesia (2007) telah mengembangkan program *partnership* terpadu (PPT) yang merupakan program *partnership* antara usaha besar dan usaha kecil dengan melibatkan bank sebagai pemberi kredit dalam suatu ikatan kerjasama yang dituangkan dalam nota kesepakatan.

Suatu jaringan kerjasama bukan hanya dari strukturnya, tetapi yang lebih penting adalah sebagai suatu proses dan sebagai strategi pengembangan usaha (Tell, 2000:98). Pemaknaan dari jaringan kerjasama terletak pada kenyataan bahwa jaringan ini merupakan suatu proses yang terus berkembang baik dari segi kreasi maupun *discovery* yang muncul dari hubungan-hubungan antara beberapa pelaku bisnis.

Hasil penelitian Koza dan Lewin (2000) menunjukkan bahwa peluang keberhasilan jaringan kerjasama akan meningkat jika pihak-pihak yang bermitra sejak semula memiliki kesamaan dalam tujuan eksplorasi atau eksploitasi strategi mereka, yang secara terus menerus disesuaikan dan dipertahankan. Ini menunjukkan bahwa suatu kemitraan dianggap sebagai upaya untuk memecahkan masalah kesenjangan dalam suatu bisnis. Kemitraan usaha diharapkan dapat mencapai suatu simbiosis mutualistik, sehingga kekurangan dan keterbatasan masing-masing, khususnya usaha kecil bisa diatasi dan sekaligus diharapkan dapat mempercepat kompetensi golongan ekonomi lemah, memecahkan masalah pengangguran dan meningkatkan pendapatan masyarakat. Usaha besar sebagai mitra bisa menjual produknya kepada usaha kecil batik cap untuk mendapatkan kemudahan dalam memperoleh bahan baku termasuk proses pembayaran yang lebih fleksibel.

Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:54) menyatakan bahwa kemitraan merupakan terjemahan dari kata *partnership* / aliansi artinya kemitraan antara perusahaan-perusahaan yang mengkombinasikan sumber daya, kapabilitas untuk memenuhi kepentingan bersama dalam perancangan, produksi atau distribusi barang-barang atau jasa. Kuncoro (2000:326) menyatakan bahwa kemitraan dalam bentuk sub kontrak dapat menguntungkan kedua belah pihak yang bermitra karena adanya *technical linkage* dan berbagi resiko dan dalam hal ini tidak ada superioritas, yang ada hanya *mutual relationship*, saling membantu karena adanya proses produksi yang saling menguntungkan.

Hafsah (2000:10) mendefinisikan Kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Karena merupakan strategi bisnis maka keberhasilan kemitraan sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan diantara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnis. Pernyataan ini dipertegas dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2013 tentang Pelaksanaan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah pada Bab III Pasal 10 yang menyatakan bahwa kemitraan antara usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah dengan usaha besar dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip kemitraan dan menjunjung etika bisnis yang sehat.

Menurut Hafsah (2000:18) usaha kecil yang bermitra mempunyai hak untuk memperoleh pembinaan dan pengembangan dari usaha besar dan atau usaha menengah mitranya dalam satu aspek atau lebih tentang permodalan, pembinaan sumberdaya manusia, manajemen dan pemasaran. Usaha besar dan atau usaha menengah yang melaksanakan kemitraan dengan usaha kecil berkewajiban untuk melakukan pembinaan kepada mitra binaannya dalam satu atau lebih aspek sebagai berikut:

a. Permodalan, dengan :

1) mediator terhadap sumber-sumber pembiayaan dan informasi tatacara penyertaan modal;

2) membantu akses sumber-sumber informasi permodalan

3) membantu akses permodalan secara langsung;

4) informasi dan tata cara pengajuan kredit.

b. Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia, dengan :

1) pendidikan dan pelatihan;

2) pemagangan;

3) studi banding;

4) konsultasi.

c. Manajemen, dengan :

1) sistem dan prosedur organisasi dan manajemen;

2) bantuan penyusunan studi kelayakan;

3) menyediakan tenaga konsultan dan advisor;

4) kerjasama manajemen bisnis

d. Pemasaran dalam rangka bisnis yang saling menguntungkan, dengan :

1) membantu akses informasi pasar dan;

2) mengembangkan pemasaran secara langsung;

3) bantuan promosi dalam rangka mengembangkan jaringan usaha;

4) mengevaluasi tingkat keuntungan.

Kemitraan menurut Rudberg dan Olhager (2003:45) adalah ” *Partnership is a type of relationship in which the responsibilities and potential profits are distinguished from one form of coordination associated with the seller and buyer relationships in general and in particular the level of specific investments*”. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kemitraan merupakan suatu tipe hubungan dimana tanggung jawab dan keuntungan potensial dibedakan dari satu bentuk koordinasi terkait dengan hubungan penjual dan pembeli secara umum dan tingkat investasi spesifik secara khusus. Marioti dalam Hafsah (2000: 51) mengemukakan bahwa kemitraan merupakan suatu rangkaian proses yang dimulai dengan mengenal calon mitranya, mengetahui posisi keunggulan dan kelemahan usahanya. Pemahaman akan keunggulan yang ada akan menghasilkan sinergi yang berdampak pada efisiensi, turunnya biaya produksi dan sebagainya. Penerapannya dalam kemitraan, perusahaan dapat menghemat tenaga dalam mencapai target tertentu dengan menggunakan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan kecil. Sebaliknya perusahaan yang lebih kecil, yang umumnya relatif lemah dalam hal kemampuan teknologi, permodalan dan sarana produksi melalui teknologi dan sarana produksi yang dimiliki oleh perusahaan besar.

Anathan & Ellitan (2009:87) menyatakan bahwa untuk mencapai kesuksesan kemitraan, perusahaan harus memiliki kepercayaan dan keyakinan bahwa relasi antar mitra bisnis mereka merupakan asset strategis perusahaan yang harus dibina dengan serius. Kepercayaan dan sikap profesionalisme harus dijaga dengan baik untuk menghasilkan kinerja yang saling menguntungkan antar berbagai pihak. Pernyataan Kothandarama dan Wilson (2001:379) menegaskan “*success of a partnership must be based on business ethics. A successful partnership will enhance the performance of each company.*” Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa untuk sukses sebuah kemitraan harus dilandasi etika bisnis. Sukses sebuah kemitraan akan meningkatkan kinerja masing-masing perusahaan.

Beberapa definisi tersebut menjelaskan bahwa kemitraan merupakan interaksi sosial dengan motivasi bisnis antara pihak-pihak yang bermitra, dengan harapan agar terjadi kerjasama yang saling memenuhi kebutuhan masing-masing, saling menguntungkan dan tanpa ada pihak yang dirugikan. Tujuan kemitraan akan tercapai secara optimal apabila ini bisa dilaksanakan dengan baik oleh pihak-pihak yang bermitra.

Berkaitan dengan pengertian kemitraan terdapat tiga unsur utama, yaitu: Pertama, unsur kerjasama antar usaha kecil dengan usaha menengah dan besar. Kedua, unsur kewajiban pembinaan dan pengembangan oleh pihak usaha menengah dan besar. Kewajiban ini harus jelas, sehingga arah pembinaan akan semakin transparan dan terbuka. Ketiga, unsur saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Unsur yang ketiga ini lebih merupakan pertimbangan demi masa depan, yaitu hakekat pembangunan pada prinsipnya harus dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat Indonesia.

Setiap perusahaan yang terlibat dalam kemitraan harus bisa menciptakan nilai kemitraan untuk memperbaiki daya saing (Lee & Whang, 2000:86). Daya saing perusahaan dapat ditingkatkan melalui penciptaan efisiensi dan efektivitas operasi bisnis internal.

Rudberg dan Olhager dalam Anathan dan Ellitan (2009:87) menyatakan ada dua alasan utama dibangunnya hubungan antar perusahaan dalam suatu jejaring bisnis berbasis koordinasi adalah : 1) untuk menghadapi perbedaan atau ketidaksesuaian antar produk dalam jejaring bisnis yang berbeda yang mempengaruhi konsumen dan untuk melengkapi sistem bersaing satu sama lain. Peningkatan persaingan antara standar dan implementasi menentukan kesuksesan kemitraan tersebut. 2) untuk meningkatkan efisiensi pemasok dalam mengembangkan strategi yang efektif sehingga tidak berdampak negatif pada kualitas dan reliabilitas produk. Penciptaan nilai dalam jejaring bisnis dapat mencapai kesuksesan jika dalam koordinasi antar semua pihak yang terlibat dalam kemitraan.

Ide kemitraan dalam hubungan bisnis antar perusahaan dan proses penciptaan nilai dalam jejaring bisnis dapat ditemukan kepercayaan kemitraan sehingga diperlukan biaya transaksi yang relatif rendah karena membutuhkan kontrol yang rendah. Hubungan kemitraan bisnis berbasis koordinasi dapat dilakukan evaluasi terhadap partner potensial seperti dijelaskan dalam Gambar 2.6. Fokus pembahasan Gambar 2.6 terletak pada bagian integratif yang mendefiniskan mitra bisnis potensial yang memberikan resiko operasi rendah dan nilai signifikan untuk penawaran pasar.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resiko Operasi** | Rendah | *Facilities* | *Integrative* |
| Tinggi | *Loser* | *Development* |
|  | Rendah Tinggi  **Nilai tambah terhadap mitra bisnis** | |

**Gambar 2.6**

**Evaluasi Partner Bisnis Potensial**

**Sumber: Kothandarama dan Wilson dalam Anathan & Ellitan (2009:5)**

Mitra bisnis yang bersifat fasilitatif ditunjukkan pada bagian kiri atas merupakan mitra bisnis yang mudah diajak bekerjasama sebagai pemasok tetapi tidak memberikan nilai tambah yang signifikan terhadap penawaran pasar. Perusahaan-perusahaan atau mitra bisnis seperti ini merupakan mitra bisnis yang penting tetapi keuntungan utama yang mereka miliki hanyalah fasilitator untuk menurunkan biaya transasksi melalui kemampuan mereka dalam mengelola biaya transaksi (Kothandarama dan Wilson dalam Anathan dan Ellitan, 2009:5). Mitra bisnis dalam posisi loser, yang ditunjukkan pada bagian kiri bawah merupakan mitra bisnis yang tidak memberikan nilai tambah sama sekali dan mitra bisnis yang sulit untuk diajak bekerja sama. Mitra bisnis pada posisi developmental, merupakan mitra bisnis yang dapat dipilih karena memberikan nilai tambah bagi penawaran pasar dan dapat memperbaiki kemampuan menjadi *low risk operating partner*.

Fokus evaluasi mitra bisnis potensial adalah untuk mendapatkan kemitraan yang bersifat integratif. Hubungan integratif memberikan nilai tambah bagi penawaran pasar. Perusahaan yang terlibat dalam suatu kemitraan bisnis harus dapat menciptakan nilai tambah bagi penawaran pasar. Penciptaan nilai ini tergantung pada kapabilitas inti perusahaan yang cenderung terbatas karena teknologi yang diperlukan untuk memproduksi produk memerlukan biaya yang cenderung tinggi dan lingkungan bisnis yang kompleks. Perusahaan harus mampu mendapatkan mitra bisnis potensial dan dapat mengelola kemitraan yang dibentuk untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai agar masing-masing dapat menikmati keuntungan yang dihasilkan dari kerjasama tersebut.

Kemitraan usaha batik cap adalah hubungan bisnis usaha kecil batik cap yang melibatkan satu atau sekelompok orang atau badan hukum dengan satu atau kelompok orang atau badan hukum dimana masing-masing pihak memperoleh penghasilan dari usaha bisnis yang sama atau saling berkaitan dengan tujuan menjamin terciptanya keseimbangan, keselarasan dan keterpaduan yang dilandasi rasa saling menguntungkan, memerlukan dan saling melaksanakan etika bisnis. Tujuan kemitraan usaha batik cap adalah peningkatan efisiensi dan produktivitas di segala lini dan terciptanya nilai tambah ekonomi yang merupakan peningkatan daya saing batik cap.

Kesimpulan beberapa definisi kemitraan berdasarkan berbagai pendapat di atas adalah kemitraan merupakan jalinan kerjasama usaha yang merupakan strategi bisnis yang dilakukan antara dua pihak atau lebih dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperbesar dan saling menguntungkan. Kemitraan menunjukkan adanya satu pembinaan dan pengembangan. Hal ini dapat terlihat karena pada dasarnya masing-masing pihak mempunyai kelemahan dan kelebihan. Masing-masing pihak akan saling melengkapi dalam arti pihak yang satu akan mengisi dengan cara melakukan pembinaan terhadap kelemahan yang lain dan sebaliknya.

* + 1. **Definisi dan Konsep Kinerja Usaha Kecil**

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang diperoleh dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang. Penentuan kinerja perusahaan dilakukan dengan penilaian terhadap kinerja tersebut.

Kinerja menurut Mulyadi (2005:56) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Keats dan Hits dalam Zulaikha (2001:86) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya, karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional dan oleh karena itu, pengukuran dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Pengukuran kinerja hendaknya menggunakan dan mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam (*multiple measures*).

Amstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2008:134) mendefinisikan kinerja perusahaan yaitu hasil kerja atau prestasi kerja, yang mempunyai makna lebih luas bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Menurutnya bahwa kinerja dapat diartikan pula sebagai hasil yang dicapai dari melakukan sebuah pekerjaan.

Wade dan Ricardo (2001:143) membuktikan bahwa kinerja memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategi. Pengukuran kinerja dapat dikelompokkan menjadi kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan Peter (2002 :156) menyatakan bahwa penilaian kinerja perusahaan dapat dilihat dari empat perspektif. Pertama, aspek finansial dilihat perspektif keuangan. Kedua, perspektif pelanggan (pangsa pasar, kepuasan pelanggan, probabilitas pelanggan, perolehan pelanggan baru). Ketiga, perspektif bisnis internal (inovasi, proses operasi dan layanan purna jual). Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (peningkatan kemampuan kerja, kemampuan sistem informasi dan motivasi pemberdayaan keserasian). Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan Peter (2002:178) menegaskan bahwa pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scrore Card* tidak hanya sebagai suatu sistem pengukuran saja tetapi berfungsi sebagai sistem pengukuran yang baru untuk mengkomunikasikan dan menghubungkan organisasi kepada strategi baru.

Kesimpulan beberapa pendapat tentang definisi kinerja yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa kinerja adalah merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan harus diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu. Kinerja menunjukkan tingkat pencapaian hasil operasional suatu organisasi dalam suatu periode tertentu, yang diukur dengan suatu perbandingan dari berbagai ukuran atau standar yang telah ditentukan dalam perencanaan sebelumnya.

Berbagai metode pengukuran kinerja berkembang dengan pesat. Para akademisi dan praktisi telah banyak mengimplementasikan model-model baru dari sistem pengukuran kinerja perusahaan antara lain *Balance Score Card* (Kaplan dan Norton, 2002), *Integrated Performance Measurement System* /*IPMS* (Bititci, 1997), dan Strategic Measurement and Reporting Technique/*SMART* (Galayani, 1996). Implementasi sistem pengukuran kinerja dalam konteks perusahaan di Indonesia telah banyak dilakukan.

*Balance Scorecard* adalah model terpopuler untuk sistem pengukuran kinerja baru yang telah dikembangkan. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. Adapun keempat perspektif tersebut meliputi: *financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, dan learning and growth perspective*. Keterkaitan antar objektif dan ukuran kinerja dinyatakan dengan *cause*-and-*effect relationship*, dimana terjadi kulminasi kinerja pada *financial perspective*. Oleh karena itu, model ini sering dipakai oleh perusahaan kecil untuk mengukur kinerja organisasinya.

Berbeda dengan model *Balanced Scorecard* yang menggunakan strategi menjadi titik awal dalam melakukan perancangannya, model *Integrated Performance Measurement System (IPMS*) adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di *Center for Strategic Manufacturing dari University of Strathclyde,* Glasgow. Tujuan dari model IPMS agar sistem pengukuran kinerja lebih terintegrasi, efektif, dan efisien. Berbeda dengan model *Balanced Scorecard*, model ini menjadikan keinginan *stakeholder* menjadi titik awal dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya. *Stakeholder*  tidak berarti hanya pemegang saham (*shareholder*), melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumen, karyawan, dan lain-lain.

Model *SMART* (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) merupakan model yang dibuat oleh *Wang Laboratory* dengan menggunakan strategi objektif sebagai titik awal perancangannya. Perspektif berdasarkan strategi objektifnya diyakini mampu menunjang operasional perusahaan. Susunan strategi objektif disusun sesuai tingkatan dalam manajemen perusahaan manufaktur sehingga tersusun seperti piramida.

Bisnis harus digerakkan oleh kepentingan pelanggan, maka dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif dengan syarat-syarat yang menurut Dearden dalam Mulyadi (2001:67) sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang telah divalidasi oleh pelanggan.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikannya.

Pencapaian tujuan pengukuran kinerja yang efisien dan efektif dibutuhkan pengelolaan (manajemen) terhadap strategi-strategi pengukuran kinerja yang sesuai dengan karaktersitik usaha yang bersangkutan. Tingkatan kinerja yang telah dicapai oleh suatu usaha dapat diketahui melalui evaluasi terhadap kinerja. Menurut *The New Webster Dictionary*, 2001 dalam Oktavina et. al (2009:95), kinerja merupakan “prestasi” yang sering digunakan untuk menunjukkan suatu kemampuan, atau “pertunjukan” yang biasanya digunakan untuk memperlihatkan suatu hasil karya, atau dapat juga berarti ”pelaksanaan tugas” yang menunjukkan aksi seseorang dalam bekerja.

Model pengukuran kinerja yang dibangun menggunakan pendekatan sistem manajemen strategis yang didasarkan pada sumberdaya, pengetahuan dan resiko. Strategi berbasis sumberdaya dan pengetahuan digunakan untuk mentransformasi data menjadi pengetahuan yang berkaitan dengan proses perbaikan kinerja, sedangkan strategi berbasis resiko dimaksudkan untuk menghadapi ketidakpastian kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan (Oktavina, et. al, 2009:93).

Teknik pengukuran kinerja yang menempatkan pelanggan sebagai indikator utama setelah keuangan dibutuhkan untuk menelusuri kinerja harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan dikenal sebagai teknik *balance scorecard.* Elaborasi secara komprehensif antara indikator dalam perspektif kinerja yang terdapat pada teknik *balance scorecard* dengan indikator dan perspektif kinerja dalam manajemen strategis diharapkan mampu memberikan ukuran kinerja yang lebih efektif dalam menghasilkan kinerja yang lebih superior.

Indikator pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pendapat Kaplan dan Norton, yaitu dengan pendekatan empat perspektif : 1) perspektif keuangan 2) perspektif pelanggan 3) persepektif bisnis internal dan 4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

**2.1.16.1 Perspektif Keuangan**

Tujuan finansial menjadi fokus dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran dipilah harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Mulyadi (2005:331) menyatakan bahwa ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai yang terjadi di luar perspektif keuangan, seperti meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, meningkatnya produktivitas dan efektivitas biaya proses bisnis internal yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa, meningkatnya produktivitas dan komitmen personal. Strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai kepada konsolidasi bisnis, keluar dan likuidasi. Pengukuran kinerja keuangan dapat menggunakan beberapa pendekatan yaitu pendekatan pertumbuhan, pendekatan bertahan dan pendekatan menuai (*harvest)*.

* + - * 1. **Pertumbuhan (*growth*)**

Pertumbuhan yang sedang bertumbuh (*growth*) berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Perusahaan membutuhkan sumberdaya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun operasi, menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Perusahaan yang berada pada tahap pertumbuhan mungkin beroperasi pada arus kas rendah dan pengambilan modal investasi yang rendah. Tujuan finansial perusahaan keseluruhan dalam tiap tahap ini adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

* + - * 1. **Bertahan (*sustain*)**

Pada tahap bertahan, perusahaan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas, yang biasanya dinyatakan dengan memakai ukuran terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal dalam limit unit bisnis sudah tetap *(given/exogenous)* dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal. Unit bisnis yang telah memiliki otonomi, diminta tidak hanya mengelola arus pendapatan, tetapi juga tingkat investasi modal yang ditanamkan di dalam unit bisnis yang bersangkutan. Ukuran ini berarti menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi yang ditanamkan; ukuran seperti tingkat pengembalian investasi, *return on capital* *employed*, dan nilai tambah ekonomis.

* + - * 1. **Menuai (*harvest*)**

Perusahaan dianggap sudah dewasa pada tahap ini, artinya perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi besar, cukup untuk memelihara peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan implementasi dan pelaksanaan dari strategi yang dapat memberikan pebaikan mendasar, khususnya berhubungan dengan laba yang berbentuk *return on investmen* (ROI) atau *economic value added* (EVA). Peningkatan kinerja keuangan merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, meningkatnya produktivitas dan komitmen personal. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar perspektif keuangan (Mulyadi, 2005:88).

* + - 1. **Perspektif pelanggan**

Perspektif pelanggan berusaha menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting, kepuasan loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit. Posisi ini yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Perusahaan tradisional dapat memusatkan diri pada kapabilitas internal, dengan mengandalkan kinerja produk dan inovasi, teknologi tetapi perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa lebih baik yang sesuai dengan preferensi pelanggan (Porter yang dialihbahasakan Agung (2002:16)). Banyak perusahaan saat ini berpindah fokus secara eksternal kepada pelanggan. Pernyataan visi dan misi secara rutin menyatakan perusahaan menjadi nomor satu dalam memberi nilai kepada pelanggan kami atau pemasok nomor satu bagi pelanggan kami. Perusahaan yang berusaha menjadi segalanya untuk setiap orang biasanya berakhir menjadi bukan siapa-siapa untuk setiap orang.

Perusahaan diharapkan mengidentifikasi berbagai segmen pasar baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki.

Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan Peter (2002:21) menjelaskan beberapa indikator dalam nilai perspektif pelanggan, diantaranya pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan seperti terlihat pada Gambar 2.7 berikut ini:

**Gambar 2.7 : Prespektif Pelanggan Ukuran Utama**

**Pangsa pasar**

Sumber : Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan Peter (2002 : 60)

* + 1. **Pangsa Pasar**

Segmen pasar adalah menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual). Ini berarti dalam mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok-kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Kelompok industri, asosiasi perdagangan data statistik pemerintah dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan.

Perusahaan menggunakan ukuran pangsa pasar lain, yaitu pangsa rekening (*account share*) bisnis pelanggan pada saat memasuki segmen pelanggan atau pasar tertentu. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan pada hubungan bisnis dengan perusahaan-perusahaan ini ditentukan oleh jumlah bisnis secara keseluruhan, yang telah diberikan oleh perusahaan–perusahaan pada periode tertentu.

* + 1. **Retensi pasar**

Cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada pada segmen tersebut. Banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

* + 1. **Akuisisi pelanggan**

Ukuran akuisisi pelanggan adalah mengukur bentuk relatif dan absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Ini dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru. Pengukuran lainnya dilihat dari jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada, seperti perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bisnis kartu kredit, penerbitan majalah, jasa telepon seluler, televisi kabel dan perbankan jasa keuangan lainnya. Perusahaan dapat mengukur biaya yang dikeluarkan untuk satu pelanggan baru yang diperoleh, dan rasio pendapatan dari pelanggan baru untuk setiap usaha penjualan atau untuk setiap nilai uang (rupiah/dolar) yang dikeluarkan untuk usaha pemasaran.

* + 1. **Kepuasan pelanggan**

Ukuran kepuasan pelanggan menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai. Sebagian besar perusahaan beruntung memiliki pelanggan yang sukarela memberikan peringkat dan urutan untuk berbagai pemasok. Kepuasan pelanggan sangat penting karena memenuhi kepuasan pelanggan, loyalitas, retensi atau profitabilitas tinggi.

* + 1. **Profitabilitas pelanggan**

Sukses dalam mengukur empat segmen utama (pangsa pasar, retensi, akuisisi dan keputusan) bukan merupakan jaminan bahwa perusahaan memiliki pelanggan yang menguntungkan. Salah satu ukuran terakhir adalah profitabilitas pelanggan yang mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

* + - 1. **Perspektif proses bisnis internal**

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif proses bisnis internal setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham. Ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan yang ada memfokuskan pada peningkatan proses operasi saat ini.

Proses InovasiProses Operasi

Kebutuhan

Pelanggan

Didentifikasi

Ciptakan

Produk/

Jasa

Kenali

Pasar

Luncurkan

Produk/

Jasa

Bangun

Produk/

Jasa

Layani

Pelanggan

Kebutuhan

Pelanggan

Terpuaskan

**Gambar 2.8**

**Prespektif Proses Bisnis Internal-Model Rantai Nilai Generik**

**Sumber : Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan Peter (2002 : 83)**

Proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal yang menjelaskan perbedaan yang mencolok antara *balance scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Penetapan tujuan dan ukuran bagi proses bisnis internal, hanya dapat diturunkan dari prosedur atas ke bawah yang menterjemahkan strategi ke dalam tujuan operasional. Para manajer dapat mengidentifikasi prosedur baru yang akan menghasilkan kinerja yang istimewa bagi para pelanggan dan pemegang saham. Setiap bisnis memiliki rangkaian tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Model rantai nilai memberikan input yang dapat disesuaikan oleh setiap perusahaan dalam mempersiapkan bisnis internal, seperti terlihat dalam Gambar 2.8.

Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan penting. Rantai nilai seperti terlihat pada Gambar 2.8 menunjukkan bahwa kehebatan operasional mungkin hanya pada satu komponen, tetapi bukan komponen yang paling menentukan dari upaya perusahaan untuk mencapai tujuan finansial pelanggan.

Model yang terlihat pada Gambar 2.9 menunjukkan bahwa dalam proses bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama, yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual.

Proses Inovasi Proses Operasi Proses

Layanan

Purna Jual

Kebutuhan

Pelanggan

Didentifikasi

Ciptakan

Produk/

Jasa

Kenali

Pasar

Luncurkan

Produk/

Jasa

Bangun

Produk/

Jasa

Layani

Pelanggan

Kebutuhan

Pelanggan

Terpuaskan

**Gambar 2.9**

**Prespektif Proses Bisnis Internal - Proses Inovasi**

Sumber : Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan Peter (2002 : 83)

1. **Inovasi**

Penelitian kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau masih tersembunyi oleh unit bisnis dilakukan di dalam proses inovasi. Sebagian perumusan rantai nilai inti bisnis memperlakukan penelitian dan pengembangan berbagai proses pendukung, bukan sebagai sebuah elemen utama dalam proses penciptaan nilai.

Gambar 2.9 menunjukkan bahwa dalam proses inovasi terdiri atas dua komponen. Komponen pertama menjelaskan para manajer melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, tingkat harga produk dan jasa sasaran. Komponen kedua menciptakan atau memproduksi produk/jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan Peter (2002:86) berpendapat bahwa pada tahap kedua ini kegiatan kelompok peneliti dan pengembang perusahaan antara lain: 1) melaksanakan penelitian dasar dalam pengembangan produk dan jasa baru secara radikal untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan; 2) melaksanakan penelitian terapan, mengembangkan teknologi yang ada untuk generasi produk dan jasa berikutnya; 3) melakukan usaha pengembangan yang terfokus untuk membawa produk dan jasa ke pasar. Produk atau jasa yang merupakan inovasi radikal seharusnya menikmati siklus hidup yang lebih panjang, rasio penjualan yang lebih tinggi beberapa tahun setelah penjualan awal.

1. **Proses operasi**

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan, yang mulai dari diterimanya pesanan dari pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

Proses operasi dapat dipantau dan dikendalikan oleh ukuran potensial, seperti standar biaya, anggaran dan varians. Fokus yang berlebihan terhadap ukuran finansial yang sempit seperti efisiensi kerja, mesin dan sebagainya dalam jangka waktu yang lama menghasilkan disfungsional. Tenaga kerja dan mesin sibuk membangun persediaan yang tidak ada hubungannya dengan pesanan pelanggan dan berpindah dari satu pemasok ke pemasok yang lainnya untuk mengejar harga pembelian yang murah, tetapi mengabaikan pesanan jumlah yang besar, mutu yang buruk, waktu pengerahan yang tidak pasti dan sebagainya.

Para manajer dapat mengukur karakteristik tambahan dari proses, produk dan jasa. Ukuran tambahan tersebut bisa berupa fleksibilitas dan karakteristik khusus produk dan jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan. Atribut kinerja produk dan jasa yang penting selain waktu tanggap, biaya dan mutu, dapat disertakan dalam proses operasi.

1. **Layanan Purna Jual**

Perusahaan berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa ukuran waktu, mutu dan biaya. Ukuran kinerja ini sama seperti yang dipakai pada proses operasi seperti lama siklus dari permintaan pelanggan sampai kepada pemecahan masalah, ukuran biaya dapat dipakai untuk mengevaluasi efisiensi biaya dan penggunaan sumber daya dalam proses layanan purna jual. Hasil sekali lintas (*first fase yields*) dapat digunakan untuk mengukur persentase permintaan penanganan masalah pelanggan untuk diatasi dengan satu panggilan layanan, dibandingkan dengan yang membutuhkan panggilan berulang-ulang untuk menyesuaikan masalah tersebut.

* + - 1. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagaimana yang dikemukakan Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan Peter (2002:127) mencakup kemampuan bekerja, kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan kesejajaran.

Kemampuan pekerja memerlukan pembentukan keterampilan para karyawan sehingga pemikiran dan kemampuan kreatif mereka dapat dimobilisasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Ini dapat dilihat dari nilai tambah dari setiap karyawan, tingkat kepuasan karyawan, tingkat rotasi tenaga kerja dalam memberikan kontribusi pendapatan perusahaan per karyawan. Kemampuan sistem informasi, keterampilan karyawan penting untuk mencapai tujuan bisnis internal. Bisnis dewasa ini berada dalam lingkungan kompetitif sehingga memerlukan informasi yang cepat, tepat dan akurat. Hal ini dapat dilihat dari waktu untuk memperoleh informasi, tingkat ketersediaan informasi dan ketepatan informasi. Motivasi, pemberdayaan dan kesejajaran memberikan kontribusi kepada kesuksesan organisasi. Karyawan perlu dimotivasi untuk bertindak sebaik mungkin demi tujuan organisasi yaitu dengan menciptakan iklim organisasi yang kondusif sehingga mendorong motivasi dan kreatifitas karyawan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya saran yang efektif, jumlah pegawai yang mengerti visi organisasi dan jumlah saran yang dapat direalisasikan oleh organisasi.

Investasi sumber daya manusia dalam perusahaan selalu berhubungan dengan produktivitas pekerja/karyawan melalui peningkatan keahlian, inovasi, perbaikan proses internal untuk memuaskan konsumen. Seorang manajer harus terikat komitmen untuk membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, mengembangkan produk atau jasa yang inovatif, mengembangkan sistem dan infrastruktur maupun distribusi dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggannya.

* 1. **Hasil Penelitian Terdahulu yang Berkaitan dengan Masalah yang Diteliti**

Beberapa penelitian mengenai pengaruh lingkungan, etika bisnis, kemitraan dan kinerja usaha kecil di Indonesia dan kecenderungan di dunia bisnis tentang peranan usaha kecil antara lain:

Koza dan Lewin (2000), penelitian berjudul *Managing Partnership and Strategic Alliances : Raising The Add of Success European Management*, meneliti tentang menjalin kemitraan dan aliansi strategi. Faktor-faktor pasar, penilaian kompetensi dan teknologi baru sebagai variabel bebas dan peluang keberhasilan sebagai variabel terikat.

Tell (2000), penelitian yang berjudul *Towards Interorganizational Empowerment? Employee Participation in the Development of a network of Small Business and Enterprise Development,* yang meneliti tentang mewujudkan pemberdayaan interorganisasi, partisipasi pegawai dalam pengembangan jaringan kerjasama usaha kecil. Variable bebas yang digunakan adalah partisipasi, kerjasama, dialog dan kepercayaan serta variabel terikat adalah pengembangan usaha kecil.

Penelitian Crijns dan Ooghi (2000) yang berjudul *Growth Paths of Medium Sized Entrepreneurial Companies* mengungkapkan bahwa setiap tahap pertumbuhan perusahaan merupakan hasil dari dua lingkungan dimana perusahaan melakukan bisnisnya, yakni lingkungan internal dan eksternal. Faktor eksternal penting yang mempengaruhi pertumbuhan perusahaan adalah: industri dan pasar, perusahaan pesaing, dan iklim ekonomi. Faktor internal yang sangat penting (*critical development factors*) untuk pertumbuhan perusahaan adalah: pengusaha kecil sebagai manajer, perusahaan sebagai organisasi, kepemilikan atau struktur kepemilikan.

Berkaitan dengan aspek lingkungan, penelitian Wilkinson (2002) yang berjudul *Small, Micro, and Medium Enterprise Development: Expanding the Option for Debt and Equity Finance*. menyatakan bahwa usaha kecil dan mikro akan tumbuh bilamana lingkungan aturan/kebijakan mendukung, lingkungan makro ekonomi dikelola dengan baik, stabil, dan dapat diprediksi; informasi yang dapat dipercaya dan mudah diakses, dan lingkungan sosial mendorong dan menghargai keberhasilan usaha tersebut.

Rizal K (2003), meneliti tentang pengaruh lingkungan eksternal dan internal terhadap fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai kinerja perusahaan. Variabel yang diteliti sebagai varibel bebas adalah *legal consideration*, *labour force, stakeholder, competitions*, *customer, technology, economy, globalization, business law, government, demography dan marketing, operation, finance, organization, culture and conflict, goals and values*, *structure and size, serta quality of worklife, aksentesm, productivity, quality of human resource.* Variabel terikat adalah tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Zulaikha dan Fredianto (2003) tentang hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik dan kinerja UKM di Semarang menyimpulkan bahwa kemauan perusahaan untuk melakukan inovasi dan proaktivitas berhubungan positif dengan dimensi kinerja perusahaan (pertumbuhan). Keberanian mengambil resiko berhubungan negatif dengan pertumbuhan. Sampel yang diambil sebanyak 89 UKM di Semarang dan dianalisis dengan menggunakan regresi berganda.

Agus Rahayu (2004) meneliti pengaruh kekuatan mikro dan lingkungan internal terhadap strategi pemasaran serta dampaknya pada hasil penjualan industri pakaian jadi. Variabel terikat yang diteliti adalah kinerja industri. Variabel bebas yang diteliti adalah kekuatan konsumen, kekuatan pesaing, kekuatan pemasok, kekuatan perantara serta kekuatan produksi, kekuatan keuangan, kekuatan SDM, kekuatan riset dan pengembangan.

Erni Rusyani (2004) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Orientasi Etika, Orientasi Strategik dan Implementasi Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur. Variabel bebas yang diteliti meliputi the *power orientation, the rule orientation, the achievment orientation, the support orientation*, idealisme, relativisme, inovasi, proaktif, risiko, Program, anggaran dan Prosedur. Variabel terikat yang diteliti adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

Penelitian yang dilakukan oleh Maupa (2004) yang berjudul Faktor-Faktor yang Menentukan Pertumbuhan Usaha Kecil di Sulawesi Selatan menunjukkan: (1) Karakteristik individu manajer/pemilik, karakteristik perusahaan, lingkungan eksternal bisnis, dan dampak kebijakan ekonomi dan sosial mempunyai pengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap strategi bisnis dan pertumbuhan usaha; (2) Karakterisitik perusahaan, dan dampak kebijakan sosial dan ekonomi mempunyai pengaruh langsung yang negatif terhadap strategi bisnis; dan (3) Strategi bisnis mempunyai pengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan.

Sulastini (2004) meneliti tentang faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi keberhasilan kemitraan koperasi pertambangan batubara skala kecil. Variabel bebas yang dikaji meliputi kebijakan pemerintah daerah, aktivitas pembinaan oleh manajer, kemampuan sumber daya manusia, pemasaran, teknologi, transportasi. Keberhasilan kemitraan sebagai variabel terikat.

Pillay (2006) melakukan penelitian yang berjudul ” *The Internal And External Environment For Small Business Growth In Pietermaritzburg*.” Penelitian ini bertujuan untuk meneliti apakah faktor lingkungan internal yang terdiri dari tingkat pendidikan dan pelatihan pemilik, jenis kelamin, etnis, aktivitas bisnis, status usaha, dan sumber modal, perekrutan karyawan, kemampuan manajerial, dan pengetahuan keuangan dan faktor eksternal yang terdiri dari perkembangan ekonomi, pajak, hukum, teknologi, kompetisi, dukungan pemerintah, dan tingkat kejahatan berpengaruh terhadap pertumbuhan usaha kecil di Pietermaritzburg.

Hasil penelitian Pillay (2006) menunjukkan faktor internal yang menghambat pertumbuhan usaha kecil adalah sumber modal, pengetahuan keuangan, perekrutan karyawan, dan kemampuan manajerial. Faktor eksternal yang menghambat pertumbuhan usaha kecil adalah keadaan ekonomi, pajak, peraturan dan hukum, teknologi, dan tingkat kejahatan.

Penelitian Thomas Man (2007) menyelidiki hubungan antara karakteristik kewirausahaan dan kinerja perusahaan berskala kecil yang menguji hipotesis diantaranya lingkungan kompetitif dan kapabilitas organisasi, kompetensi kewirausahaan dan kinerja Usaha kecil. Hasil pengujian hipotesis yang melibatkan sampel 153 pemilik/manajer usaha kecil, memberikan bukti untuk pengaruh langsung dan tidak langsung dari kesempatan berusaha, hubungan, inovatif, SDM dan kompetensi strategis dalam memberikan kinerja jangka panjang UKM melalui lingkungan kompetitif dan kapabilitas organisasi.

Penelitian Suryoto (2008) menyelidiki hubungan antara lingkungan eksternal, internal dan kemitraan terhadap kinerja industri mie skala kecil. Kemitraan dikaji dari aspek pembinaan, aspek permodalan dan aspek keterkaitan manajemen. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja usaha kecil yang dikaji dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan.

Romijn dan Albaladejo (2009) dalam penelitian empirisnya pada 50 perusahaan skala kecil dan menengah di United Kingdom (perusahaan dengan jumlah karyawan kurang dari 250 orang), menemukan bahwa faktor-faktor internal, seperti tingkat pendidikan dan pengalaman pemilik perusahaan, institusi riset dan pengembangan, ketrampilan teknis tenaga kerja serta investasi pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor-faktor penentu inovasi organisasi. Dalam penelitian ini juga ditemukan faktor-faktor eksternal, seperti dukungan finansial dari pemerintah untuk Riset dan Pengembangan, komunikasi/interaksi dengan pihak luar *(customers, suppliers, competitors, financial institutions, R & D institutions, Industry* *associations)* yang merupakan faktor-faktor yang signifikan penentu kapabilitas inovasi organisasi.

Max Weber dalam Yosephus (2010), penelitian yang berjudul *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism* meneliti tentang bagaimana nilai-nilai protestan telah menjadi kekuatan pendorong bagi tumbuhnya kapitalisme di dunia Eropa barat dan kemudian Amerika. Penelitian Weber lain dalam karyanya ”*The Religion Of China: Confucianism and Taoism*” bahwa etika konfusius adalah salah satu faktor yang menghambat tumbuhnya kapitalisme nasional yang tumbuh di China.

Munizu (2010) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk menganalisis faktor faktor eksternal (kebijakan pemerintah, sosial ekonomi, dan budaya) yang mempengaruhi faktor internal Usaha Mikro dan Kecil (UMK) (2) untuk menganalisis pengaruh faktor eksternal (kebijakan pemerintah, sosial ekonomi, dan budaya) terhadap kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK), (3) untuk menganalisis pengaruh faktor internal (SDM, Keuangan, teknik produksi, dan operasi, dan aspek pasar atau pemasaran) terhadap kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Makassar dan kota Pare-Pare. Total responden sebanyak 300 pengusaha dibagi atas secara proporsional Kota Makassar 150 responden; dan Kota Pare-Pare 150 responden. Teknik pengambilan sampel digunakan *simple random sampling*. Data dianalisis secara deskriptif dengan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan (1) faktor eksternal (kebijakan pemerintah, sosial ekonomi, dan budaya) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap faktor internal Usaha Mikro dan Kecil (UMK) dengan kontribusi 0,980 (98%); (2) faktor eksternal (kebijakan pemerintah, sosial ekonomi, dan budaya) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) sebesar 0,254 (25,4%); dan (3) Faktor Internal (SDM, Keuangan, teknik produksi, dan operasi, dan aspek pasar atau pemasaran) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) 0,792 (79,2%).

Mirza (2011) meneliti tentang pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap strategi bersaing dan strategi kemitraan serta dampaknya pada keunggulan bersaing dan implikasinya pada kinerja industri kecil dan menengah di Sumatra Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey, yakni deskriptif dan eksplanatori survey. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 140 pengusaha IKM di Sumatra Barat, yang ditentukan dengan teknik sampel yaitu *proporsional cluster random sampling*. Alat uji hipotesis penelitian menggunakan statistika multivariate dengan alat uji Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan (1) lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh terhadap strategi bersaing IKM secara simultan, dimana lingkungan internal memiliki pengaruh yang dominan terhadap strategi bersaing IKM (2) lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh terhadap strategi kemitraan IKM secara simultan, dimana lingkungan internal memiliki pengaruh yang dominan terhadap strategi kemitraan IKM (3) lingkungan eksternal dan lingkungan internal dengan strategi bersaing, serta strategi kemitraan, berpengaruh terhadap keunggulan bersaing IKM secara simultan (4) lingkungan eksternal, lingkungan internal dengan strategi bersaing, strategi kemitraan, serta keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja IKM secara simultan.

Herawati (2011) meneliti tentang sistem kemitraan usaha mikro kecil menengah (umkm) – usaha besar dengan pemodelan *systems archetype* dengan studi kasus UMKM mitra PT. Indofood Sukses Makmur tbk, divisi bogasari flour mills. Hasil penelitian menunjukkan kemitraan yang dilakukan oleh UMKM dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills ini merupakan suatu investasi – bukan *cost* – dan dapat menghasilkan *win*-*win solution* atau sinergi yang menghasilkan keadilan bagi masyarakat dan keamanan berusaha serta keserasian dengan lingkungan. Kemitraan yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip : komitmen, *trust*, transparansi, dan akuntabel, antara pihak-pihak yang bermitra dan dikembangkan secara rasional. Prinsip-prinsip tersebut sesuai dengan azas kekeluargaan sebagaimana amanah dalam UUD 1945 pasal 33 ayat (1), yaitu Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan.

Siyamtinah, Heru Sulistyo dan Eny Rahmani (2011) meneliti tentang model peningkatan kinerja melalui kapabilitas inovasi pada UKM di Kota Semarang. Wilayah penelitian meliputi Kecamatan Genuk, Semarang Tengah, Semarang Timur, Semarang Selatan, Semarang Barat, dan Semarang Utara. Variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian mencakup faktor internal, faktor eksternal, kapabilitas inovasi pada UKM di Semarang. Penelitian dilakukan dengan metode survei, wawancara dengan berbagai pihak *stakeholders* dalam pengembangan UKM maupun menggunakan instrumen kuesioner. Dimensi waktu dalam penelitian ini bersifat *cross sectional* yang dilakukan pada bulan Juni 2010. Studi merupakan studi kebijakan yang mengarah pada riset terapan dengan menghasilkan output model Peningkatan Kinerja melalui Kapabilitas Inovasi pada UKM di Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik usaha pengelolaan faktor internal yang dimiliki UKM, maka kapabilitas inovasi akan semakin meningkat. Semakin baik pengelolaan faktor eksternal UKM, maka kapabilitas inovasi akan semakin meningkat. dan meningkatnya kapabilitas inovasi akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja UKM.

Sulistyo dan Adiatma (2011) meneliti mengenai peran BUMN (Badan Usaha Milik Negara) melalui program kemitraan dalam hal akses dan penambahan modal, manajemen bisnis, penggunaan teknologi, hak paten dan kendala yang dihadapi oleh kedua belah pihak dalam kemitraan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 70.595 UKM di Semarang. Jumlah sampel yang diambil adalah 100 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan deskriptif analisis serta analisis korelasi antar variabel serta analisis SWOT dan *balance scorecard.* Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa kemitraan BUMN dan UKM dalam hal faktor internal cukup baik, yang ditunjukkan dengan pengetahuan tentang manajemen bisnis lebih memahami pengetahuan konsumen, pengetahuan tentang promosi yang efektif, memiliki pengetahuan untuk merumuskan strategi pemasaran, administrasi keuangan dan keterampilan akuntansi serta memiliki kemampuan inovasi yang baik. Semuanya berkorelasi positif dengan peningkatan kemampuan inovasi dan kinerja (kecuali pengetahuan untuk memahami konsumen dan administrasi dan akuntansi keuangan keterampilan. Kemitraan Usaha dan UKM dalam hal faktor eksternal sudah cukup baik. Hasil analisis korelasi antara hambatan kemitraan dengan kinerja UKM, UKM yang memiliki sedikit pengalaman kemitraan dan kemampuan UKM memecahkan masalah keuangan berjalan dengan baik, memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja UKM, sementara yang lain tidak memiliki hubungan yang signifikan.

Persamaan penelitian dan perbedaan penelitian yang akan dilakukan disajikan dalam Tabel 2.4 sebagai berikut:

**Tabel 2.4**

**Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sebelumnya dan Penelitian yang Akan Dilakukan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Peneliti (Tahun) dan Judul Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** | |
| **Penelitian Sebelumnya** | **Penelitian Yang Akan Dilakukan** |
| **(1)** | **(2)** | **(3)** | **(4)** | **(5)** |
| 1 | Koza dan Lewin (2000),  *Managing Partnership and Strategic Alliances : Raising The Add of Success European Management* | 1. Meneliti mengenai Kemitraan 2. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif | 1. Meneliti Pengaruh Kemitraan terhadap Aliansi Strategi (Pengaruh Faktor-faktor Pasar, Penilaian Kompetensi dan teknologi baru terhadap Peluang Keberhasilan. 2. Subjek penelitian pada UKM di negara-negara Eropa 3. Alat analisis meng-gunakan analisis jalur | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat 3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 2 | Tell (2000), *Towards Interorganizational Empower-ment? Employee Participation in the Development of a network of Small Business and Enterprise Development* | 1. Meneliti tentang Pengembangan Jaringan kerjasama Usaha Kecil (kemitraan) 2. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif | 1. Meneliti Pengaruh Pemberdayaan interorganisasi, partisipasi pegawai dalam pengembangan jaringan kerja-sama usaha kecil 2. Subjek penelitian pada usaha kecil di Amerika Selatan 3. Alat analisis menggunakan regresi sederhana | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat 3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 3 | Rizal K (2003), Pengaruh lingkungan eksternal dan internal ter-hadap fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai kinerja perusahaan | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Kinerja Perusahaan 2. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal dan Internal terhadap Fungsi-fungsi Manajemen SDM dalam mencapai Kinerja Perusahaan 2. Subjek penelitian pada BUMN 3. Alat analisis menggunakan analisis jalur | 1. Meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat 3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 4 | Zulaikha dan Fredianto (2003), Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pd Industri Manufaktur Menengah-Kecil di Kota Semarang) | 1. Meneliti Lingkungan Eksternal dan Kinerja Perusahaan 2. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif | * 1. Meneliti hubungan lingkungan eksternal, orientasi strategik dan kinerja perusahaan   2. Subjek pada IKM Manufaktur di Kota Semarang   3. Alat analisis regresi berganda | 1. Meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil di Jawa Barat  2. Subjek peneliti-an pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat  3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 5 | Agus Rahayu (2004), Pengaruh Kekuatan Lingkungan Mikro dan Lingkungan Internal Terhadap Strategi Pemasaran serta Dampaknya pada Hasil Penjualan. | 1. Meneliti Pengaruh Internal terhadap Kinerja perusahaan 2. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif | 1. Meneliti tentang Pengaruh Kekuatan Mikro dan Lingkungan Internal terhadap Strategi Pemasaran serta dampaknya Terhadap hasil Penjualan Industri pakaian jadi. 2. Subjek penelitian pada industri pakaian jadi 3. Alat analisis yang digunakan analisis jalur | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat 3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 6 | Sulastini (2004), Faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi keberhasilan kemitraan koperasi pertambangan batubara skala kecil. | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Kemitraan usaha kecil 2. Mengguna-kan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif | 1. Meneliti tentang Pengaruh Faktor Eksternal dan Internal yang mempengaruhi Keberhasilan Kemitraan Koperasi Pertambangan Batubara skala Kecil 2. Subjek penelitian pada koperasi pertambangan batu bara di Sumatera Utara 3. Alat analisis menggunakan analisis jalur | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Ekster-nal, Internal dan Etika Bisnis ter-hadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat 3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 7 | Erni Rusyani (2004),  Pengaruh Budaya Organisasi, Orientasi Etika, Orientasi Strategik dan Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Internal dan Etika terhadap Kinerja Perusahaan 2. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif | 1. Meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Orientasi Etika, Orientasi Strategik dan Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur 2. Subjek penelitian pada Perusahaan Manufaktur Makanan dan Minuman di Indonesia 3. Alat analisis menggunakan analisis SEM | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat 3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 8 | Pillay (2006), *The Internal And External Environment For Small Business Growth In Pietermaritzburg*.” | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Kinerja Usaha Kecil 2. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Perusahaan 2. Subjek penelitian pada Usaha Kecil di Pietermaritz-burg 3. Alat analisis menggunakan analisis jalur | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat 3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 9 | Atty Tri Juniarti (2007), Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Strategi Operasi dan Kinerja Perusahaan pada Industri Garmen di Provinsi Jawa Barat. | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Kinerja Perusahaan di Provinsi Jawa Barat 2. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Strategi Operasi dan Kinerja Perusahaan pada Industri Garmen di Provinsi Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada industri garmen 3. Alat analisis yang digunakan analisis jalur | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Ki-nerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat 3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 10 | Thomas Man (2007), *The entrepreneurial and managerial competencies of small business owner/managers:* *Employee Participation in the Development of a Network of Small Business and Enterprise Development* | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Kinerja Usaha Kecil 2. Menggunakan metode penelitian dengan pende-katan Kuantitatif | 1. Meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kompetitif, kapa-bilitas Organisasi, Kompetensi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha Kecil di Kanada. 2. Subjek Penelitian pada usaha kecil di Kanada. 3. Alat analisis yang digunakan *path analysis.* | 1. Meneliti tentang Pengaruh Lingku-ngan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Ki-nerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat 3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 11 | Suryoto (2008), Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Eksternal, Internal terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil 2. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Eks-ternal dan Internal terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil 2. Subjek pada Industri Mie Skala Kecil di Jawa Tengah) 3. Alat Analisis menggunakan analisis jalur | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Ke-cil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat 3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 12 | Romjin dan Albaladejo (2009), *Determinants of Innovation Capability in Small UK Firms: An Empirycal Analysis* | 1. Meneliti Pengaruh   Lingkungan Eksternal dan  Lingkungan Internal   1. Menggunakan   Metode penelitian  dengan pende katan kuanti-tatif | 1. Meneliti Pengaruh   Lingkungan Eks-  ternal dan Inter  nal terhadap  Inovasi Organi-  sasi   1. Subjek pada UKM di United Kingdom 2. Alat Analisis menggunakan analisis jalur | 1. Meneliti tentang  Pengaruh Ling-  kungan Ekster-  nal, Internal dan  Etika Bisnis  terhadap  Kemitraan dan  Kinerja Usaha  Kecil di Jawa  Barat  2. Subjek penelitian  pada usaha kecil  batik cap di Jawa  Barat  3. Alat analisis  menggunakan  SEM |
| 13 | Max Weber dalam Yosephus (2010: 5), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* | Meneliti Pengaruh etika bisnis terhadap Kinerja Perekonomian | 1. Meneliti tentang pengaruh nilai Etika terhadap Semangat kapitalisme 2. Metode Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif 3. Subjek penelitian adalah perekonomian negara-negara di Eropa dan Amerika | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Ki-nerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat 3. Alat analisis menggunakan SEM |
| 14 | Musran Munizu (2010), Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Kinerja Usaha Kecil 2. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan SEM | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Eks-ternal dan Internal Kinerja Usaha Kecil 2. Subjek pada UMK di Sulawesi Selatan | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat. 3. Alat Analisis Menggunakan SEM |
| 15 | Mirza (2011) pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap strategi bersaing dan strategi kemitraan serta dampaknya pada keunggulan bersaing dan implikasinya pada kinerja industri kecil dan menengah di Sumatra Barat | 1. Meneliti tentang pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap strategi kemitraan dan implikasinya pada kinerja industri kecil dan menengah 2. Menggunakan metode analisis *Multivariat* | 1. meneliti tentang pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap strategi bersaing dan strategi kemitraan serta dampaknya pa-da keunggulan bersaing dan implikasinya pada kinerja industri kecil dan menengah 2. Menggunakan metode partial least square 3. Subyek pada UMKM di Sumatera Barat | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Subjek penelitian   pada usaha kecil  batik cap di Jawa  Barat  3. Alat analisis  SEM |
| 16 | Siyamtinah, et.al (2011) Model Peningkatan Kinerja melalui Kapabilitas Inovasi pada UKM di Kota Semarang. | 1. Meneliti Pengaruh   Lingkungan Eksternal dan Internal ter-  hadap Kinerja  Usaha Kecil  2. Menggunakan  Metode  penelitian  dengan  pendekatan  kuantitatif | 1. Meneliti Penga- ruh Lingkungan Eksternal, dan Internal terha-dap Kapabilitas inovasi dan Kinerja UKM  2. Subjek pada  UMK di Kota  Semarang | 1. Meneliti tentang  Pengaruh Ling-  kungan Eksternal,  Internal dan Etika  Bisnis terhadap  Kemitraan dan Ki-  nerja Usaha Kecil  di Jawa Barat  2. Subjek penelitian  pada usaha kecil  batik cap di Jawa  Barat.  3. Alat Analisis SEM |
| 17 | Augustin Rina Herawati (2011) Sistem Kemitraan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) – Usaha Besar dengan Pemodelan S*ystems Archetype* (Studi Kasus UMKM Mitra PT. Indofood Sukses Makmur tbk, Divisi Bogasari Flour Mills | Meneliti tentang kemitraan usaha kecil | 1. meneliti tentang sistem kemitraan usaha mikro kecil menengah (umkm)-usaha besar dengan pemodelan *systems archetype* 2. Metode analisis dengan sistem *dynamic* 3. Subyek pada PT Bogasari | 1. Meneliti tentang Pengaruh Ling-kungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil di Jawa Barat 2. Menggunakan metode analisis SEM 3. Subjek penelitian pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat |
| 18 | Sulistyo dan Adiatma (2011), Model Optimalisasi Kemitraan UKM dan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) untuk Meningkatkan Kinerja UKM. | 1. Meneliti Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Kinerja Usaha Kecil 2. Menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif | 1. Meneliti penga-ruh Lingkungan Ekster nal, dan Internal terhadap Kapabilitas inovasi dan Kinerja UKM  2. Subjek pada UMK di Kota Semarang | 1. Meneliti tentang  Pengaruh Ling-  kungan Eksternal,  Internal dan Etika  Bisnis terhadap  Kemitraan dan Ki-  nerja Usaha Kecil  di Jawa Barat  2. Subjek penelitian  pada usaha kecil  batik cap di Jawa  Barat.  3. Alat Analisis SEM |

Berdasarkan Tabel 2.4 di atas dapat dilihat perbedaaan penelitian ini dengan sebelumnya adalah variabel bebas yang diteliti meliputi Variabel Lingkungan Eksternal sebagai variabel bebas satu (X1) yang terdiri dari ekonomi, teknologi, kebijakan pemerintah daerah, sosiokultural dan lingkungan tugas. Variabel bebas dua yaitu Lingkungan Internal (X2) yang terdiri dari sumber daya, budaya organisasi dan struktur organisasi. Variabel bebas tiga (X3) yaitu Etika Bisnis yang terdiri dari prinsip otonomi, prinsip kejujuran, prinsip keadilan, prinsip saling menguntungkan dan prinsip integritas moral.

Variabel antara (*intervening variable*) adalah kemitraan usaha yang dikaji dari aspek pembinaan, aspek permodalan, aspek keterkaitan manajemen dan aspek bisnis yang saling menguntungkan. Variabel terikat yang diteliti adalah kinerja usaha kecil yang dikaji dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan. Aspek keuangan dianalisis dari: perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini berbeda dengan penelitian Koza dan Lewin (2000), Joakim Tell (2000) yang meneliti tentang jaringan kerjasama, dengan memasukkan variabel partisipasi, kerjasama, posisi bisnis, pasar, teknologi, pemerintah daerah sebagai variabel bebas, dan variabel terikatnya adalah kinerja bisnis. Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Sulastini (2004) dan Agus Rahayu (2004), Rizal K (2003), Suryoto (2008), Munizu (2010), Mirza (2011) dan Herawati (2011) dilihat dari variabel, alat analisis dan teori yang berbeda.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Perusahaan melakukan pengamatan lingkungan untuk menghindari tindakan-tindakan strategi yang mendadak (*strategic surprise*) dan untuk menjamin kesehatan organisasi dalam jangka panjang. Hal ini sesuai dengan pendapat Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2002:67), Hitt, et. al yang dialihbahasakan Armand (2004:56), penelitian Harris (2000) dan penelitian Assauri (2000) yang mengemukakan bahwa lingkungan eksternal dan internal memainkan peran penting dalam menentukan bisnis perorangan.

Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2003: 56) menyatakan bahwa analisis lingkungan berfungsi dalam membuat perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan.

Kebutuhan usaha kecil melakukan kemitraan atau tidak, dapat dikaji dari tiga tahap cara usaha kecil tersebut melakukan analisis situasi. Gummeson (2001: 88) mengemukakan analisis situasi meliputi tiga tahapan yang diistilahkan dengan tahap internet (*internal networking atau interrelationship networking*), tahap intranet (*crossfunctional relationship networking*) dan tahap extranet (*micro marketing relationship networking*).

**2.3.1 Hubungan Lingkungan Eksternal dan Internal**

Berkaitan dengan aspek lingkungan eksternal, penelitian Wilkinson (2002) dan penelitian Maupa (2004) menyatakan bahwa usaha kecil dan mikro akan tumbuh dan meningkat kinerjanya bilamana lingkungan aturan/kebijakan mendukung, lingkungan makro ekonomi dikelola dengan baik, stabil, dan dapat diprediksi; informasi yang dapat dipercaya dan mudah diakses, dan lingkungan sosial mendorong dan menghargai keberhasilan usaha tersebut.

Penelitian Munizu (2010) memperkuat hubungan antara lingkungan eksternal, internal dan kinerja usaha kecil dengan hasil penelitannya bahwa 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. Faktor-faktor eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja usaha mikro dan kecil. Faktor-faktor internal yang terdiri atas aspek sumber daya manusia, aspek keuangan, aspek teknik produksi/operasional, dan aspek pasar dan pemasaran mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja usaha mikro dan kecil. Beberapa studi yang mendukung adanya hubungan lingkungan eksternal dan internal antara lain Whelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2002), Hitt, et. al yang dialihbahasakan Armand (2004) dan penelitian Sulastini (2004). Sulastini (2004) membuktikan secara empiris adanya hubungan kausalitas faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi keberhasilan kemitraan koperasi pertambangan batubara skala kecil. Variabel bebas yang dikaji meliputi kebijakan pemerintah daerah, aktivitas pembinaan oleh manajer, kemampuan sumber daya manusia, pemasaran, teknologi, transportasi. Mirza (2011) membuktikan adanya Pengaruh Lingkungan Eksternal Dan Lingkungan Internal Terhadap Strategi Bersaing dan Strategi Kemitraan Serta Dampaknya Pada Keunggulan Bersaing dan Implikasinya Pada Kinerja Industri Kecil Dan Menengah Di Sumatra Barat. Hasil penelitian menunjukkan (1) lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh terhadap strategi bersaing IKM secara simultan, dimana lingkungan internal memiliki pengaruh yang dominan terhadap strategi bersaing IKM.

**2.3.2 Hubungan antara Lingkungan Eksternal dan Etika Bisnis**

Etika bisnis dan lingkungan perusahaan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan. Pernyataan Sule (2009:5) bahwa etika bisnis memberikan pebisnis kontemporer agar mampu bersikap secara tepat dan bertanggung jawab terhadap ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan. Pernyataan ini mendukung bahwa etika berbisnis dalam perusahaan hendaknya mulai dijalankan. Perusahaan harus memikirkan tanggung jawab sosial terhadap lingkungan dan masyarakat. Kausalitas etika bisnis dengan lingkungan eksternal dan internal didasarkan pada pernyataan Hafsah (2000:10), yang didukung Velasques (2002:12) dan Keraf dalam Agoes dan Ardana (2009:137). Studi Empiris yang mendukung kausalitas etika bisnis dengan lingkungan internal dan eksternal antara lain Anathan dan Ellitan (2009) yang membuktikan terdapat hubungan saling mempengaruhi antara etika bisnis, lingkungan eksternal dan internal.

**2.3.3 Hubungan antara Lingkungan Internal dan Etika Bisnis**

Hitt, Duane dan Hoskisson yang dialihbahasakan Armand (2004:18) mendefinisikan bahwa lingkungan umum merupakan sekelompok elemen-elemen dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya. Lingkungan internal yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan. Manajemen berusaha mengetahui alasan-alasan faktor penentu perusahaan yang mengukur kekuatan dan kelemahan dengan melalui : (1) kinerja masa lalu (2) pesaing perusahaan (3) industri sebagai satu kesatuan.

Wheelen dan Hunger yang dialihbahasakan Julianto (2002:92) menegaskan bahwa prinsip-prinsip yang berlaku dalam bisnis yang baik sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari sistem nilai yang dianut oleh perusahaan (budaya perusahaan). Sejalan dengan pernyataan tersebut Suryoto (2008) membuktikan secara empiris terdapat pengaruh lingkungan eksternal dan internal terhadap kemitraan usaha dengan objek penelitian usaha kecil mie di Jawa Tengah. Studi Empiris yang mendukung kausalitas etika bisnis dengan lingkungan internal dan eksternal antara lain Anathan dan Ellitan (2009) yang membuktikan terdapat hubungan saling mempengaruhi antara etika bisnis, lingkungan eksternal dan internal, didukung penelitian Rusyani (2004) yang menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki kausalitas dengan orientasi etika. Secara parsial keduanya mempengaruhi orientasi strategik.

**2.3.4 Pengaruh Lingkungan Eskternal terhadap Kemitraan Usaha**

Kemitraan usaha kecil dipengaruhi peran lingkungan di mana bisnis tersebut dilakukan sesuai pernyataan Hitt, et. al, yang dialihbahasakan Armand (2004:123). Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Hafsah (2000:43) bahwa keberhasilan kemitraan usaha sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan diantara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnisnya. Pelaku- pelaku yang terlibat langsung dalam kemitraan harus memiliki dasar-dasar etika bisnis yang dipahami dan dianut bersama sebagai titik tolak dalam menjalankan kemitraan. Kemitraan usaha berfokus pada pentingnya hubungan (relationship) hubungan vertikal, horisontal dan eksternal dan bagian membangun hubungan tersebut untuk melipatgandakan *customer value*. Persatuan yang erat diantara personal perusahaan, diantara perusahaan dengan para pemasoknya, dan diantara perusahaan dengan mitra bisnisnya diperlukan dalam menghadapi lingkungan bisnis global. Teori tentang pentingnya kemitraan organisasi (*partnership organization*) dikemukakan oleh Riane Eisler dan Alfonso Montuori dalam Herawati (2011:24) yang menyatakan bahwa strategi kemitraan organisasimerupakan bagian dari pendekatan sistem, yang telahmempertimbangkan adanya pengaruh lingkungan organisasi dalam

pertumbuhan organisasi. Suatu organisasi dalam perkembangannya untuk tetap tumbuh dan berkembang, harus memperhitungkan adanya kompleksitas lingkungan. Organisasi yang dominan (*dominanator template*) justru akan ditinggalkan, karena lingkungan menuntut adanya kemitraan organisasi.

Mirza (2011) membuktikan adanya pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap strategi bersaing dan strategi kemitraan serta dampaknya pada keunggulan bersaing dan implikasinya pada kinerja industri kecil dan menengah di Sumatra Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh terhadap strategi kemitraan IKM secara simultan, dimana lingkungan internal memiliki pengaruh yang dominan terhadap strategi kemitraan IKM.

* + 1. **Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Kemitraan Usaha**

Kemitraan usaha kecil dipengaruhi peran lingkungan di mana bisnis tersebut dilakukan sesuai pernyataan Hitt, et. al, yang dialihbahasakan Armand (2004:123). Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Hafsah (2000:43) bahwa keberhasilan kemitraan usaha sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan diantara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnisnya. Pelaku- pelaku yang terlibat langsung dalam kemitraan harus memiliki dasar-dasar etika bisnis yang dipahami dan dianut bersama sebagai titik tolak dalam menjalankan kemitraan.

Kegagalan kemitraan pada umumnya disebabkan oleh fondasi dari kemitraan yang kurang kuat dan hanya didasari oleh belas kasihan semata atau atas dasar paksaan pihak lain, bukan atas dasar kebutuhan untuk maju dan berkembang bersama dari pihak-pihak yang bermitra. Kemitraan yang tidak didasari oleh etika bisnis (nilai, moral, sikap dan perilaku) yang baik, maka dapat menyebabkan kemitraan tersebut tidak berjalan dengan baik. Kesimpulan uraian di atas bahwa berjalan tidaknya kemitraan usaha yang dilakukan usaha kecil tergantung pada kesetaraan nilai-nilai, moral, sikap dan perilaku dari para pelaku kemitraan. Keberhasilan kemitraan usaha tergantung pada adanya kesetaraan budaya organisasi (Hafsah, 2000:87). Teori tentang pentingnya kemitraan organisasi (*partnership organization*) dikemukakan oleh Riane Eisler dan Alfonso Montuori dalam Herawati (2011:24) yang menyatakan bahwa strategi kemitraan organisasimerupakan bagian dari pendekatan sistem, yang telahmempertimbangkan adanya pengaruh lingkungan organisasi dalampertumbuhan organisasi. Suatu organisasi untuk tetap tumbuh dan berkembang, harus memperhitungkan adanyakompleksitas lingkungan. Organisasi yang dominan(*dominanator template*) akan ditinggalkan, karena lingkunganmenuntut adanya kemitraan organisasi.

Mirza (2011) membuktikan adanya pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap strategi bersaing dan strategi kemitraan serta dampaknya pada keunggulan bersaing dan implikasinya pada kinerja industri kecil dan menengah di Sumatra Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh terhadap strategi kemitraan IKM secara simultan, dimana lingkungan internal memiliki pengaruh yang dominan terhadap strategi kemitraan IKM.

* + 1. **Pengaruh Etika Bisnis terhadap Kemitraan Usaha**

Kemitraan usaha kecil dipengaruhi peran lingkungan di mana bisnis tersebut dilakukan sesuai pernyataan Hitt, et. al, yang dialihbahasakan Armand (2004:123). Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Hafsah (2000:43) bahwa keberhasilan kemitraan usaha sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan diantara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnisnya. Pelaku-pelaku yang terlibat langsung dalam kemitraan harus memiliki dasar-dasar etika bisnis yang dipahami dan dianut bersama sebagai titik tolak dalam menjalankan kemitraan.

Anathan dan Ellitan (2009:87) menyatakan bahwa untuk mencapai kesuksesan kemitraan, perusahaan harus memiliki kepercayaan dan keyakinan bahwa relasi antar mitra bisnis mereka merupakan asset strategis perusahaan yang harus dibina dengan serius. Kepercayaan dan sikap profesionalisme harus dijaga dengan baik untuk menghasilkan kinerja yang saling menguntungkan antar berbagai pihak. Upaya yang diharapkan dapat dilakukan dengan mengambil langkah-langkah dan koordinasi usaha kecil melalui kemitraan antar usaha kecil atau usaha besar maupun lembaga keuangan lainnya dalam bentuk jaringan kerjasama, sehingga terbentuk adanya etika perdagangan yang sehat dan terkoordinasi, disamping memotivasi daya juang usaha kecil dengan harapan bisa mencapai kinerja secara efektif dan efisien dengan hasil yang maksimal, realistis dan rasional (Suryana: 2003:50).

Keraf dalam Bertens (2000: 35) menegaskan bahwa etika merupakan sebuah refleksi kritis dan rasional mengenai nilai, norma moral yang menentukan dan terwujud dalam sikap dan pola perilaku hidup manusia baik sebagai pribadi maupun sebagai kelompok. Keberhasilan kemitraan usaha tergantung pada adanya kesamaan nilai, norma, sikap dan perilaku dari para pelaku yang menjalankan kemitraan tersebut.

* + 1. **Pengaruh Kemitraan Usaha terhadap Kinerja Usaha Kecil**

Kemitraan dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian keunggulan kompetitif pada jejaring bisnis secara keseluruhan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan-perusahaan yang bermitra (Rudberg dan Olhager, 2003:86). Sukses sebuah kemitraan akan meningkatkan kinerja masing-masing perusahaan.

Sejalan dengan pernyataan tersebut Dwi Kartini Yahya dalam Joesron (2005:48) menyatakan bahwa koperasi atau perusahaan non koperasi akan lebih bersinergi bila melakukan pendekatan bisnis melalui kemitraan terintegrasi yang dapat mencapai hasil kinerja organisasional yang superior sehingga dapat memberikan kepuasan bagi seluruh pelaku yang terlibat (*stakeholders*). Studi empiris Suryoto (2008) membuktikan bahwa sukses sebuah kemitraan akan meningkatkan kinerja usaha kecil.

Kemitraan akan menciptakan struktur usaha yang mantap, dinamis dan prospek berkelanjutan. Usaha kecil dapat memperluas kesempatan berusaha, membenahi manajemen, meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, memperbesar volume produksi dan memperoleh akses untuk dapat memasarkan produknya (Sasono, 2001:16). Rudberg dan Olhager, 2003:29 menyatakan *” The main aim of the partnership is to improve the competitiveness of the business for all partners.* Pernyataan tersebut menegaskan bahwa tujuan utama dibentuknya kemitraan bisnis adalah memperbaiki daya saing dan kinerja untuk semua partner. Setiap perusahaan yang terlibat dalam kemitraan harus bisa menciptakan nilai kemitraan untuk memperbaiki daya saing (Lee & Whang, 2000:86). Daya saing perusahaan dapat ditingkatkan melalui penciptaan efisiensi dan efektivitas operasi bisnis internal.

Mirza (2011) membuktikan adanya pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap strategi bersaing dan strategi kemitraan serta dampaknya pada keunggulan bersaing dan implikasinya pada kinerja industri kecil dan menengah di Sumatra Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan eksternal, lingkungan internal dengan strategi bersaing, strategi kemitraan, serta keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja IKM secara simultan.

* + 1. **Model Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini terlihat pada Gambar 2.10. Landasan teori digunakan untuk mengupas keseluruhan permasalahan yang menjadi obyek dalam penelitian ini. Urutan penulisan dimulai dari teori umum (*Grand theory*) yaitu teori manajemen dan teori organisasi. Teori selanjutnya adalah teori suplay yang menyangkut manajemen strategi dan manajemen operasi. Teori aplikasi yang digunakan adalah teori mengenai lingkungan eksternal, lingkungan internal, etika bisnis, manajemen kemitraan dan teori mengenai kinerja usaha kecil. Model kerangka pemikiran dijelaskan dalam Gambar 2.10 berikut.

. ****

**Gambar 2.10**

**Model Kerangka Pemikiran**

Paradigma penelitian keterkaitan lingkungan eksternal, lingkungan internal dan etika bisnis terhadap kemitraan dan implikasinya pada kinerja usaha kecil digambarkan pada Gambar 2.11 sebagai berikut.

|  |
| --- |
| **Lingkungan Eksternal** |
| * 1. Ekonomi   2. Kebijakan Pemerintah   Daerah   * 1. Teknologi   2. Sosiokultural   Gummeson (2001:43)  Joesron (2005:48)  Anathan dan Ellitan (2009:87)   * 1. Kekuatan dalam mema-   suki Persaingan   * 1. Produk Substitusi   2. Kekuatan Pembeli   3. Intensitas Persaingan   4. Kekuatan Suplier   Wheelen & Hunger (2002:92)  Hitt, et.al (2004:123)  Harris (2000:10)  Assauri (2000:60) |

Hafsah (2000:43)

Lee & Whang (2000:86)

Kothandarama&Wilson (2001:379)

Rudberg&Olhager, (2003:86)

Joesron (2005:48)

Anathan dan Ellitan (2009:87)

Suryoto (2008:204)

Hafsah (2000:43)

Velasques (2002:12)

Wilkinson (2002)

Maupa, (2004)

Keraf Dalam Agoes (2009:137)

Anathan dan Ellitan (2009:87)

Munizu, (2010)

Wheelen & Hunger (2002:92)

Velasques (2002:12)

Wilkinson (2002)

Maupa, (2004)

Keraf Dalam Agoes

(2009:137)

Hafsah (2000:43)

Gummeson (2001:45)

Joesron (2005:48)

Maupa, (2004)

Anathan

dan Ellitan (2009:87)

|  |
| --- |
| **Lingkungan Internal**  **Kinerja Usaha Kecil**   1. Finansial 2. Pelanggan 3. Bisnis Internal 4. Pembelajaran dan pertumbuhan   Kaplan & Norton(2002)  **Kemitraan Usaha**   1. Akses Permodalan 2. Akses Pembinaan 3. Keterkaitan Manajemen 4. Bisnis saling menguntungkan   Wheelen & Hunger (2002:92)  Hitt, et al (2004:6) |
| 1. Sumber daya 2. Budaya Organisasi 3. Struktur   Wheelen dan Hunger (2002:98)  Hitt, et.al (2004:126)  Sulastini (2004:78) |

Hafsah (2000:43)

Velasques (2002:12)

Wilkinson (2002)

Rusyani, (2004)

Keraf Dalam Agoes (2009:137)

Anathan dan Ellitan (2009:87)

|  |
| --- |
| **Etika Bisnis** |
| 1. Prinsip Otonomi 2. Prinsip Kejujuran 3. Prinsip Keadilan 4. Prinsip saling meng-untungkan   Hafsah (2000:43)  Kothandarama & Wilson( 2001:379)  Gummeson (2001)  Gie (2003:4)  Suryana (2003:117)  Anathan dan Ellitan (2009:87)   1. Prinsip Integritas Moral   Keraf dalam Agoes (2009:137)  Velasques (2002:12) |

**Gambar 2.11**

**Model Paradigma Penelitian**

* 1. **Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran, hipotesis yang merupakan dugaan sementara terhadap masalah yang diteliti, selanjutnya akan diuji kebenarannya berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis *SEM*. Pengujian analisis dengan menggunakan SEM dilakukan pengujian model secara simultan terlebih dahulu kemudian dilanjutkan dengan pengujian hipotesis secara parsial. Hipotesis yang akan diuji diantara variabel penelitian sebagai berikut:

1. Lingkungan eksternal, lingkungan internal dan etika bisnis secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemitraan usaha pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat.
2. Lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemitraan usaha pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat.
3. Lingkungan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemitraan usaha pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat.
4. Etika bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemitraan usaha pada usaha kecil batik cap di Jawa Barat.
5. Kemitraan usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil batik cap di Jawa Barat.