**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

**DAN HIPOTESIS**

* 1. **Landasan Teori**
		1. **Manajemen**

 Menurut pendekatan dari sudut pandang fungsi, seorang manajer menjalankan fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas tertentu dalam rangka mengelola pekerjaan orang lain secara efektif dan efisien. Hendry Fayol, seorang ahli manajemen Perancis, pertama kali menggagas hal semacam ini di awal abad ke-20, ia mengatakan bahwa setiap manajer menjalankan lima fungsi : *perencanaan (planning), penataan (organizing), penugasan(commanding), pengkoordinasian(coordinating), dan pengendalian(controlling)*, (Robbin S.P.& Mary Coulter , 2010 : 9).

Mengenali peran dan pentingnya orang lain merupakan aspek utama dari manajemen yang baik. Ahli manajemen awal abad ke-20, Mary Parker mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Ahli manajemen terkemuka Peter Drucker menyatakan bahwa tugas para manajer adalah memberi arahan bagi organisasi mereka, memberi kepemimpinan, dan menentukan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan.

Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasional (Richard, 2010 : 6).

Hendry Mintzberg, seorang pakar manajemen yang ternama telah meneliti dari dekat pekerjaan aktual para manajer. Ia sampai pada kesimpulan bahwa pekerjaan manajer dapat dijabarkan paling baik dengan bertolak dari peran-peran yang mereka mainkan dalam bekerja. Mintzberg menggagas 10 peran dasar manajemen yang dapat dikelompokkan menjadi 3 divisi : peran jembatan antar pribadi (*interpersonal role*), peran penyambung informasi (*information transfer role*), dan peran pengambil keputusan (*decision-making role*).

 Dalam menjalankan fungsi perencanaan, seorang manajer akan mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran-sasaran itu, dan mengembangkan rencana kerja untuk memadukan dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas menuju sasaran-sasaran tersebut.

Seorang manajer juga bertanggung jawab untuk menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya, kita menyebut fungsi ini sebagai penataan (*organizing*).

Setiap organisasi terdiri dari orang-orang, dan tugas seorang manajerlah untuk bekerja sama, memotivasi, memimpin, dan memanfaatkan bantuan orang-orang tersebut untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi dan ini merupakan fungsi kepemimpinan.

Fungsi manajemen terakhir adalah pengendalian, setelah sasaran-sasaran dan rencana kerja digariskan (perencanaan), tugas-tugas dan susunan struktural telah ditetapkan (penataan), dan orang-orang yang dibutuhkan telah dipekerjakan, dilatih dan dimotivasi (kepemimpinan), maka harus dilakukan suatu bentuk evaluasi untuk mengetahui sejauh mana segala sesuatunya berjalan sesuai rencana. Untuk memastikan sasaran dapat dicapai dan pekerjaan dapat diselesaikan sebagaimana mestinya, seorang manajer harus mengawasi dan menilai kinerja aktual. Kinerja aktual ini harus dibandingkan dengan sasaran-sasaran yang telah digariskan. Bila sasaran-sasaran ini belum tercapai, adalah tugas manajemen untuk mengembalikannya ke jalur yang benar sesuai rencana. Proses pengawasan, penilaian (evaluasi) dan koreksi ini adalah apa yang disebut sebagai fungsi pengendalian (Robbin SP & Mary , 2010 : 10).

**2.1.1.1 Manajemen strategi**

Banyak definisi manajemen strategi yang dikemukakan para ahli diantaranya menurut David Hunger & Thomas Wheelen (2003 : 4) Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang . Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Sedangkan menurut Fred David (2006:5) Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan ilmu yang memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

Manajemen strategi didefinisikan sebagai satu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan (Pearce & Robinson, 2009 : 5). Manajemen strategi terdiri atas sembilan tugas penting :

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan .
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan .
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Menganalisis pilihan – pilihan yang dimiliki perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal .
5. Mengidentifikasikan pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan .
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan .
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang telah dianggarkan .
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang .

Sedangkan menurut Mary Coulter (2008:6), *Strategic management is a process of analyzing the current situation, developing appropriate strategies, putting those strategies into action, and evaluating, modifying or changing those strategies as needed* . Jadi menurut Mary Coulter, manajemen strategis adalah suatu proses menganalisa situasi saat ini, mengembangkan strategi yang cocok, mewujudkan strategis itu ke dalam aksi, mengevaluasi, memodifikasi atau mengubah strategis tersebut sebagaimana yang dibutuhkan .

Menurut Fred David (2006:5) Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu tahap formulasi strategi, tahap implementasi strategi dan tahap evaluasi strategi. Tahap formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional, apakah harus merger atau membentuk *joint venture*.

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategi ,manager sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan .Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah, tiga aktivitas yang menjadi dasar evaluasi strategi adalah : 1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi strategi saat ini, 2) mengukur kinerja, 3) mengambil tindakan korektif .

Menurut David Hunger (2003:9) Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar : 1) Pengamatan lingkungan, 2) Perumusan strategi, 3) Implementasi strategi ,dan 4) Evaluasi dan pengendalian .

Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perusahaan disebut faktor-faktor strategis dan diringkas dengan singkatan SWOT yang berarti *Strengths* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* dan *Threat* (ancaman). Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai.

1. Pengamatan lingkungan

Analisis eksternal, lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup, lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial.

Analisis internal, lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut meliputi struktur, budaya, sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi sedangkan sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan di lihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan visi perusahaan, menentukan tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

1. Implementasi Strategis

Implementasi strategis adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

1. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan, hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesunggunya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

**2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Maltis et al (2006: 67), Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis adalah penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing. Perkembangan dari strategi bisnis tertentu harus berdasarkan pada area-area kekuatan yang dimiliki sebuah organisasi disebut sebagai kompetensi inti, kekuatan tersebut adalah dasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Kompetensi inti adalah sebuah kapabilitas unik yang menciptakan nilai tinggi dan yang membedakan organisasi dari pesaing. Menurut Randall S. Schuler *et al* (1999:3), mengelola sumber daya manusia untuk menghadapi abad ke 21 merupakan hal yang penting dalam agenda bisnis. CEO yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis.

Manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen untuk sumber daya manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh beberapa ahli berikut ini.

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat (Edwin B. Flippo dalam Sedarmayanti, 2009). Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi (French dalam Sedarmayanti, 2009).

Robert L. Mathis (2006) mengatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional.

Sedarmayanti (2009), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian ,serta menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Penetapan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Penetapan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan azas *the right man in the right place and the right man on the right job.*
3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
9. Pengaturan mutasi pegawai.
10. Pengaturan pension, pemberhentian, dan pesangonnya.

Sedarmayanti (2009:13) Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan menggunakan kesempatan untuk peluang baru.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa, dan karsa), semua potensi SDM tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Ndraha dalam Edy Sutrisno(2009:2) Sumber daya manusia berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif, inovatif dengan menggunakan energi tinggi seperti *Intellegence*, *creativity*, dan immaginasi.

Dalam kenyataannya ada sejumlah negara yang dapat dikatakan tidak memiliki sumber daya alami tetapi sangat maju perekonomiannya karena memiliki keunggulan sumber daya manusianya contohnya Jepang dan Singapura.

Bagi perusahaan ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul , tiga sumber daya kritis tersebut menurut Ruki (2003:9) adalah :

1. *Financial resouces* yaitu sumber daya berbentuk dana/modal finansial yang dimiliki.
2. *Human resources* yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
3. *Infomation resouces* yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis.

Menurut Simamora dalam Edy Sutrisno (2009:2) Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Sedangkan menurut Dessler (2006) sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

Menurut Umar dalam Edy Sutrisno (2009:5) dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokan atas tiga fungsi yaitu :

1. Fungsi manajerial adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
2. Fungsi Operasional adalah pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

**2.1.1.3 Pengertian Organisasi**

Telah banyak definisi tentang organisasi yang dikemukakan para ahli diantaranya adalah Robbins,S.P.,( 2008) yang menyatakan bahwa *Organization is a consciously coordinated social unit , composed of two or more people , that function on a relatively continous basis to achieve a common goal or set of goals* (Organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinu untuk mencapai suatu tujuan atau serangkain tujuan bersama). Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (Gitosudarmo,dkk dalam Sopiah (2008: 2 ).

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi 4 unsur pokok yaitu : 1) Organisasi itu merupakan suatu sistem, 2) Adanya suatu pola aktivitas, 3) Adanya sekelompok orang, 4) Adanya tujuan yang telah ditetapkan.

1. Organisasi merupakan suatu sistem

Sistem adalah suatu integrasi elemen-elemen yang semuanya bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan .Semua sistem mencakup tiga unsur utama,yaitu input, transformasi dan output. Sistem itu ada dua yaitu sistem yang tertutup dan sistem yang terbuka. Dimana sistem yang tertutup adalah sistem yang dapat mengendalikan operasinya sendiri sedangkan sistem terbuka adalah sistem yang tidak memilki kemampuan untuk mengendalikan dirinya sendiri.

Organisasi adalah sistem yang terbuka dimana organisasi berinteraksi dengan lingkungannya. Faktor ekonomi, politik, hukum, sosial, budaya, alam, teknologi, informasi dan penduduk adalah faktor-faktor lingkungan yang memberikan kontribusi terhadap kemajuan atau kegagalan suatu organisasi. Lingkungan memiliki pengaruh yang besar terhadap organisasi dan organisasi relatif sulit mengendalikan faktor-faktor tersebut.

1. Adanya suatu pola aktivitas

Aktivitas yang dilakukan suatu organisasi mengikuti suatu pola tertentu, ada urutan-urutan kegiatan sistematis dan relatif terus berulang.

1. Adanya sekelompok orang

Dua orang manusia atau lebih yang memiliki tujuan yang sama berkumpul untuk bekerja sama, menggalang kekuatan agar tujuan mereka dapat tercapai seefektif mungkin. Individu-individu tersebut memilih bergabung dengan individu yang lain karena mereka menyadari bahwa diri mereka memilki keterbatasan dan dengan bekerja sama itu maka masing-masing individu akan memiliki kekuatan.

1. Adanya tujuan

Tujuan yang sama merupakan dasar bagi individu-individu untuk bergabung. Tujuannya untuk memberikan semangat dan memandu setiap elemen yang ada dalam organisasi untuk bergerak dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perilaku manusia dalam organisasi adalah terarah pada tujuan, biasanya organisasi mempunyai satu atau lebih tujuan yang sifatnya formal dan dinyatakan dengan jelas. Tujuan organisasi yang utama dan strategi yang dipilih untuk mencapai tujuan tersebut adalah merupakan hasil dari proses keputusan yang bersifat politis. Lingkungan luar dapat mempengaruhi tujuan organisasi atau mengganggu kemantapan siklus masukan-transformasi-keluaran (Suryana Sumantri, 2007 : 9). Organisasi sangat tergantung pada lingkungan, dengan demikian organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan. Untuk itu diperlukan pengawasan terhadap perubahan lingkungan dan mengembangkan rencana-rencana untuk bertahan dengan perubahan yang sesuai dengan perubahan lingkungan.

**2.1.1.4 Pengertian Perilaku Organisasi**

Ada banyak definisi yang dikemukakan para ahli tentang definisi perilaku organisasi, sebagaimana diantaranya menurut Robbins, S.P (2008) : *Organizational Behaviour* (OB) *is the systematic study of the action and attitudes that people exhibit within organization*. Jadi yang dimaksud dengan perilaku dalam perilaku keorganisasian adalah perilaku manusia atau tindakan, sikap manusia yang dapat diukur atau diamati.

Demikian juga menurut Nimran dalam Sopiah (2008:4) menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku manusia di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang didapat untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

* + 1. **Kepemimpinan**

Manusia merupakan makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendirian, tidak ada satupun manusia di dunia ini yang dapat hidup tanpa tergantung atau tanpa memerlukan bantuan orang lain, manusia selalu hidup berkelompok dan berorganisasi, supaya hidup lebih aman, terarah dan terorganisasi maka diperlukan adanya pemimpin.

Pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan (H. Achmad Sanusi & M. Sobari:2009). Pemimpin adalah inti dari manajemen, jadi manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin, keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau perusahaan tergantung kepada pemimpin, supaya seseorang dapat memimpin maka diperlukan kepemimpinan. Ada beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli berikut ini:

* Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling).
* Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P.Terry).
* Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum (H. Koontz dan C.Donnel).
* Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tertentu yang diinginkan (Ordway Tead).

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2003). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, 2001). Kepemimpinan menurut Robbins (2007) didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi, atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi atau menggerakkan orang lain secara efektif dan effisien untuk mencapai tujuan organisasi. Kapabilitas, pengaruh, pemimpin dan pengikut, penggerakan kerjasama, dan tujuan merupakan unsur-unsur penting dari kepemimpinan. Sebagai suatu proses kepemimpinan dikatagorikan dalam beberapa bagian yaitu : (1) melibatkan pengaruh, pemberian contoh, dan persuasi, (2) interaksi diantara berbagai aktor baik sebagai pemimpin maupun sebagai pengikut, (3) interaksi dipengaruhi situasi, dimana interaksi itu berlangsung, dan (4) proses memiliki berbagai *outcomes* seperti pencapaian tujuan, kohesi kelompok dorongan atau perubahan budaya organisasi (Gana, 2004).

* + - 1. **Fungsi Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategi, sehingga efektivitas kepemimpinan dari para pimpinan merupakan hal yang sangat didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan oraganisasi. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Veithzal (2003), mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan memiliki 2 (dua) dimensi, yaitu :

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam 5 (lima ) fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana , dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

1. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan melaksanakan fungsi konsultatif diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

1. Fungsi partisipasi

Fungsi ini pemimpin dapat mengaktifkan seluruh bawahannya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun melaksanakannya. Partisipasi dilakukan secara terkendali, terarah berupa kerjasama dengan tidak ikut campur atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pimpinan harus tetap dalam fungsi kepemimpinan.

1. Fungsi delegasi

Fungsi ini merupakan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegatif pada dasarnya kepercayaan, orang menerima delegasi harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

1. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian adalah kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Salah satu kriteria efektivitas kepemimpinan dilihat dari kemampuan mengambil keputusan, dewasa ini umumnya diterima sebagai inti kepemimpinan. Kemampuan mengambil keputusan tidak saja diukur dari segi kuantitatif saja, melainkan keputusan yang diambil bersifat praktis, realistis dan dapat diimplementasikan serta memberikan kemudahan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

**2.1.2.2 Teori Kepemimpinan**

Ada lima teori kepemimpinan menurut Robbins (2007) yaitu : teori sifat, teori perilaku, teori kemungkinan, teori pertukaran pemimpin-anggota, dan teori jalan-tujuan. Sedangkan Gibson (2000) menyatakan ada empat teori kepemimpinan yaitu: teori sifat, teori kelompok, teori situasional dan model kontigensi,dan teori jalan kecil-tujuan.

1. **Teori Sifat (*Trait Theory*)**

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu, sehingga timbul anggapan bahwa untuk menjadi pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas individu dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya. Teori sifat kepemimpinan merupakan teori yang mempertimbangkan berbagai sifat dan karekteristik pribadi yang membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin (Robbins, 2008:49). Secara umum, pendekatan sifat ini memberikan pemimpin yang efektif, dengan sifat ekstraversi, konsisten, dan terbuka, sehingga lebih unggul dan ini mengisyaratkan bahwa pemimpin yang baik memang memiliki sifat-sifat utama yang sama.

1. **Teori Perilaku**

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Robbins (2008:53) menyatakan bahwa teori perilaku adalah teori yang mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin dari meraka yang bukan pemimpin. Pendekatan perilaku pada kepemimpinan akan memiliki implikasi yang sangat berbeda dari pendekatan sifat, dimana pendekatan sifat menyediakan suatu landasan untuk memilih orang yang tepat yang akan menerima posisi formal dalam kelompok dan organisasi yang membutuhkan kepemimpinan, sedangkan studi perilaku digunakan sebagai faktor penentu perilaku kepemimpinan yang utama, sehingga dapat melatih orang-orang untuk menjadi pemimpin. Ada tiga teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories of leadership*) yang berbeda, yaitu :

1. Studi Ohio State University

Penelitian yang dilakukan di Ohio State University mengidentifikasi perkembangan dari dua dimensi perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas yang disebut struktur awal (*initiating structure*) dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada yang disebut dengan tenggang rasa (*consideration*). Initiating structure menyangkut perilaku dimana pemimpin akan menetapkan perannya serta peran bawahannya untuk mencapai tujuan. *Consideration* menyangkut perilaku yang menunjukkan pemimpin memiliki hubungan professional yang ditandai dengan saling mempercayai, respek, serta hubungan antara pimpinan dan bawahan yang kondusif, pimpinan mendukung komunikasi yang terbuka dan partisipatif.

1. Studi University of Michigan

Kajian yang dilakukan di University of Michigan membedakan dua dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented*) dan yang berorientasi pada produksi (*production-oriented*). Dari hasil penelitian mereka temukan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan menekankan pada hubungan antar personal, mementingkan kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan-perbedaan individual. Sedangkan kepemimpinan yang berorientasi pada produksi cenderung menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utamanya adalah penyelesaian tugas-tugas sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan. Pemimpin yang berorientasi karyawan terkait dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih baik, sementara pemimpin yang berorientasi produksi cenderung berhubungan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan pekerjaan yang lebih buruk.

1. Tabel Manajerial

Suatu grafis mengenai kepemimpinan dua dimensional yang dikembangkan oleh Blake dan Moulton untuk membedakan perilaku kepemimpinan yang didasarkan pada kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan dan yang berorientasi pada produksi yang pada dasarnya merepresentasikan dimensi tenggang rasa dan struktur awal .

1. **Teori Situasional (*Situational Theory*)**

Teori situasional atau kontingensi memandang bahwa kefektifan kepemimpinan merupakan fungsi berbagai aspek dari situasi kepemimpinan yang dihadapi. Keberhasilan pemimpin ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasi yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor ruang dan waktu. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan efektif didasarkan pada kemampuan menilai lingkungan sehingga dapat memutuskan kepemimpinan yang paling tepat untuk situasi yang dihadapi. Beberapa model terkemuka dalam kelompok teori ini, antara lain : *Fiedler Contingency Model*, *Path-Goal Model*, *Situational Model*, dan *Vertical Dyad Linkage Model*.

* 1. **Model Kontingensi Fiedler**

Model ini dikembangkan oleh Fiedler yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung situasi yang dihadapi dan perubahan gaya merupakan suatu hal yang biasa. Artinya bahwa pemimpin dalam mengaktualisasikan kepemimpinannya tidak berpedoman pada salah satu pola perilaku, melainkan didasarkan pada analisis setelah mempelajari situasi tertentu, dan melakukan pendekatan yang tepat.

Fiedler beranggapan bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda untuk tercapainya efektivitas. Model kepemimpinan ini mengemukakan 3 (tiga) variabel utama yang menentukan suatu situasi baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan bagi pemimpin, yaitu : (1) hubungan antar pemimpin dengan anggota kelompok, (2) derajat struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan, (3) kedudukan atau posisi kewenangan pemimpin berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki.

Dari hasil penelitian, Fiedler menyimpulkan bahwa pendekatan yang berorientasi tugas lebih efektif bila kondisi kelompok sangat menguntungkan jika pemimpin atau hubungan kelompok baik, posisi pemimpin kuat, dan struktur atau relasi kelompok buruk, posisi pemimpin lemah dan tugas yang tidak jelas, sementara kepemimpinan yang berorientasi kelompok lebih disukai jika kondisi relative stabil, dengan demikian perhatian dapat dicurahkan pada preservasi relasi kelompok, upaya pencegahan konflik, dan pekerjaan yang tidak efisien yang kemudian dapat membuat keadaan kelompok menjadi tidak harmonis.

* 1. **Model jalan-Tujuan (*Path-Goal*)**

Model ini dikembangkan oleh Robert House dimana kepemimpinan jalan-tujuan (*path-goal*) berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya, karena memfokuskan pada bagaimana pimpinan mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.

Model ini menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari 2 (dua) fungsi dasar, yaitu : (1) memberi kejelasan alur, artinya seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana kerja yang diperlukan dalam menyelesaikan tugasnya; (2) meningkatkan jumlah hasil (*reward*) bawahanya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

* 1. **Model Kepemimpinan Situasional *(Situational Leadership)***

Model ini menekankan pada kepemimpinan situasional yang dikembangkan Hersey & Blanchard dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan (*maturity*) pengikutnya. Perilaku pengikut atau bawahan amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin. Kepemimpinan situasional menurut Hersey & Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya antara hal-hal berikut : (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (b) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Robin dan Judge (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey & Blanchard mengidentifikasi 4 (empat) perilaku kepemimpinan yang khusus, dari sangat direktif, partisipatif, sampai laissez-faire. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

1. **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memberikan inspirasi bagi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya (Robbins, 2008). Sedangkan Keller (1992) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menciptakan kesan diantara bawahannya bahwa pemimpin memiliki kompetensi dan visi untuk mencapai keberhasilan.

 Menurut Bass and Avolio (2000), seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui 4 (empat) cara yang disebut empat l, yaitu : (1) *idealized influence* (*charisma*) dimana pemimpin memiliki integritas perilaku dengan nilai-nilai yang diungkapkan akan kongruen dengan nilai-nilai yang ia wujudkan dalam tindakan, sehingga akan tercermin dalam standar moral yang tinggi, (2) *inspiration motivation*, pemimpin mampu memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja yang jelas,mampu membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya, (3) *intellectual stimulation*, pemimpin berupaya menciptakan iklim kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas, mendorong para bawahannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Sehingga bawahan sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi; (4) *individualized consideration*, pemimpin mampu memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasihat (*mentor*).

Kepemimpinan transformasional tepat jika diterapkan untuk situasi yang sifatnya non rutin, dan lebih cocok untuk level manajemen puncak, serta organisasi akan lebih bersedia menerima kepemimpinan transformasional apabila adaptasi sebagai tujuan.

Luthans (2002) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin abad XXI adalah : *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru), *Anoriginal* (asli dari pemimpin), *Develops* (mengembangkan), *Focuses* *on* *people* (terkonsentrasi pada manusia); *Inspires* *trust* (menghidupkan rasa percaya), *Long-range perspective* (memiliki persfektif jangka panjang); *Ask what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa), *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesama), *Originates* (memiliki keaslian), *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan), *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin), *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Hitt, et al, dalam Mudrajad (2006) bahwa kepemimpinan stratejik adalah kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan stratejik yang diinginkan. Dengan sifatnya yang multifungsi, kepemimpinan stratejik melibatkan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi, tidak hanya unit bisnis fungsional. Untuk mengimplementasikan strategi yang dirumuskan, setiap organisasi membutuhkan kepemimpinan stratejik yang efektif. Faktor-faktor kepemimpinan stratejik yang efektif ditunjukkan oleh kemampuan menentukan arah stratejik, memanfaatkan dan mempertahankan kompetensi inti, mengembangkan modal manusia, mempertahankan budaya organisasi yang efektif, menekankan praktek etika, serta menciptakan keseimbangan kontrol organisasi, sebagaimana terlihat pada Gambar 2.1. berikut :

Kepemimpinan Strategis

Membangun pengendalian strategis

Menentukan Arah strategis

Mempertahankan Budaya Korporat yang Efektif

Mengembangkan Modal Manusia

Memanfaatkan & Mengembangkan Kompetensi Inti

Menentukan Praktek Etika

Sumber : Hit et.al,(1996 :362)

Gambar 2.1.

Pelaksanaan kepemimpinan strategis

Pemimpin memiliki karakteristik yang selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang yang ia lakukan , Ia percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki persfektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahanya dengan pertanyaan apa dan mengapa. Ia menentang status quo, ia tidak puas dengan apa yang ada, ia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar.

Namun demikian apabila berbagai teori itu dianalisis akan terlihat adanya tiga teori yang menonjol ( H.Achmad Sanusi & M.Sobari : 2009 ) , ketiga teori itu adalah sebagai berikut :

* 1. Teori Genetis

Teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan.Dalam keadaan bagaimanapun seorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin. Menurut teori ini bahwa :

* 1. Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya .
	2. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi bagaimanapun juga .
	3. Teori Sosial

Teori sosial merupakan kebalikan dari teori genetis, teori sosial mengatakan bahwa kepemimpinan bukannya diperoleh berdasarkan keturunan, tetapi karena pengaruh situasi dan kondisi masyarakat .Dengan perkataan lain menyatakan bahwa semua orang dapat saja menjadi pemimpin asal dikembangkan melalui pendidikan, pengalaman dan latihan. Menurut teori ini :

1. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk, tidak dilahirkan begitu saja.
2. Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri .
	1. Teori Ekologis

Kedua teori diatas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbulah aliran teori ketiga yaitu teori ekologis. Inti teori ekologis adalah bahwa seseorang akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia waktu lahirnya telah memiliki bakat kepemimpinan, kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimiliki.

1. **Kepemimpinan Visioner**

Visi adalah potret masa depan organisasi yang realistik, kredibel dan menarik, visi adalah artikulasi dari arah yang dituju yaitu sebuah masa depan yang secara hakiki lebih baik, lebih hebat, dan lebih memikat dari pada yang sekarang ( Burt Nanus ,1992 :8 ).

Visi adalah rumusan dari salah satu atau gabungan ketiga hal berikut ini : a) Apa yang harus kita capai , b)apa yang harus kita punyai , c) kita harus menjadi apa di masa depan .

Visi adalah hanya sebuah cita – cita atau bayangan tentang masa depan organisasi yang sangat diinginkan, namun visi yang baik adalah cita – cita yang memberikan energi yang cukup untuk menggerakkan masa depan yang mengerahkan keahlian, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya .

Visi memainkan peranan yang cukup penting tidak hanya pada saat organisasi itu mulai tetapi pada seluruh pase kehidupan organisasi, visi merupakan titik awal / tiang petunjuk yang mengarahkan jalan bagi semua yang ingin mengerti tentang organisasi dan arah kemana organisasi itu .

Visi yang baik untuk masa depan organisasi adalah seperti cita – cita yang menggerakkan orang – orang untuk melakukan aksi dan dengan aksi itu organisasi berkembang perlahan – lahan dan membuat kemajuan.

Visi merupakan unsur pertama dalam kepemimpinan ,setiap pemimpin harus harus memiliki pandangan yang jelas tentang apa yang ingin dilakukan baik secara pribadi maupun propesional, pemimpin juga harus memiliki kekuatan untuk bertahan menghadapi kegagalan, ini semua tidak mungkin dilakukan pemimpin tanpa didukung oleh visi yang memiliki kekuatan yang besar ( Jansen H.Sinamo, 2002 :161 ).

Visi, misi dan nilai organisasi harus didukung oleh sistem manajemen yang sesuai dan strategi, strategi harus dirumuskan dengan tepat agar dapat menjadi panduan dalam mengalokasikan sumber daya organisasi dalam proses mencapai visi dan menjalankan misi .

Berikut ini prinsip dasar bagi para pemimpin dalam merumuskan visi yang efektif , hidup dan penuh kekuatan :

a) visi harus sesuai dengan roh jaman dan dengan semangat organisasi

b) visi harus cocok dengan sejarah, budaya, dan nilai – nilai organisasi , konsisten dengan situasi dan kondisi masa kini .

c) visi harus mampu menggambarkan sosok organisasi idaman yang mampu memikat hati setiap orang .

d) visi harus mampu menjelaskan arah dan tujuan organisasi.

e) visi harus mampu membangkitkan antusiasme dan komitmen organisasi.

 Pemimpin menarik komitmen dari pengikut, memberikan energi dan mengubah organisasi ke dalam potensi yang cukup besar untuk bertahan ,tumbuh dan menjadi yang lebih baik .

Kepemimpinan yang efektif memberikan kuasa kepada organisasi untuk memaksimalkan kontribusi kepada anggotanya dan masyarakat yang menjadi bagiannya .

Untuk menjadi pemimpin yang efektif :

1) Harus mampu menghubungkan keahlian kepada manajer dan pekerja di dalam organisasi yang mengharapkan arahan , dorongan dan motivasi .

2) Harus mampu mengambil keuntungan dari lingkungan luar dan menghubungkan keahlian kepada orang yang berada di luar organisasi

3) Harus mampu membentuk dan mempengaruhi semua aspek organisasi termasuk perkembangan produk dan pelayanan, proses produksi, struktur organisasi dan sistem informasi .

4) Harus mempunyai keahlian dalam mengantisipasi masa depan dalam mempersiapkan untuk mengembangkan seperti pelanggan, teknologi dan ekonomi global ( Burt Nanus , 1992: 11 ) .

 Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama – sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas ( Achmad Sanusi ,2009 :67 ).

Sedangkan menurut Robbin S.P & Mary Coulter, kepemimpinan visoner adalah kemampuan dalam menciptakan dan mengartikulasi sebuah visi masa depan yang realistis, dapat di percaya, dan menarik sehingga dapat memperbaiki situasi saat ini .

Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus :

1. Memahami konsep visi, visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipasif terhadap persaingan global .
2. Memahami karakteristik dan unsur visi. Suatu visi memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasikan , (2) mencerminkan cita – cita yang tinggi dan menetapkan standar of excellence, (3) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen, (4) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (5) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (6) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (7) memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan .
3. Memahami tujuan visi, visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu : (1) memperjelas arah perubahan kebijakan organisasi, (2) memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar, (3) membantu proses mengkoordinasikan tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda .

**Dimensi Kepemimpinan Visioner**

Karakteristik seorang pemimpin visioner menurut Burt Nanus (2001) yaitu harus dapat mewujudkan kompetensinya melalui empat peran yaitu :

1. Peran pelatih (*motivator*) yang merupakan peran yang dilakukan pada lingkungan internal dan dalam dimensi waktu sekarang. Tugasnya tak lain adalah pembentuk tim yang memberdayakan orang-orang, menghidupkan visi dan membangun kepercayaan .
2. Peran juru bicara merupakan peran yang diarahkan pada pihak eksternal, juru bicara dipahami sebagai tindakan pemimpin untuk : (1) menjadi sarana dan penyampai pesan bagi organisasi, (2) negosiator dalam berhubungan dengan pihak lain, (3) membangun kerja sama dan membentuk jaringan eksternal .
3. Peran sebagai agen perubahan, ditujukan kepada lingkungan internal, tetapi untuk sasaran masa depan. Tugas pemimpin dalam hal ini adalah : (1) merangsang perubahan internal, (2) menciptakan *sense of urgency* dan prioritas dan, (3) melihat dan mengantisipasi perubahan eksternal .
4. Peran sebagai penentu arah yang memiliki arti mau kemana organisasi akan dibawa pada masa depan, dengan demikian tugas pemimpin tak lain adalah : (1) menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi, (2) menyusun berbagai langkah menuju sasaran yang merupakan sebuah kemajuan, (3) menetapkan visi yang merangsang semua anggota organisasi agar bersedia membantu merealisasikannya .
	* 1. **Kewirausahaan**

Kewirausahaan secara etimologis merupakan padanan kata *entrepreneurship,* yaitu hal-hal yang berkaitan dengan wirausaha atau entrepreneur. lstilah *entrepreneur* berasal dari bahasa Perancis *entreprende,* yang berarti melakukan (*undertake*), mengejar peluang, mengisi kebutuhan melalui inovasi dan menjalankan usaha. Istilah *entrepreneur* diperkenalkan pertama kali oleh Cantillon sekitar tahun 1755 seorang Irlandia yang bermukim di Perancis, dalam karyanya *“Essai Sur La Nature Du Commerce en General”. Oleh Richard Cantillon kata –kata tersebut diberi makna : sebagai orang – orang yang melakukan sesuatu yang beresiko dari usaha – usaha baru.* Selanjutnya seorang ahli ekonomi Perancis yang bernama Jean Baptiste Say pada tahun 1803 menulis sebuah karyanya yang berjudul : *Traite D’ economie Politique*, dalam karyanya ini Say, melukiskan entrepreneur sebagai seseorang yang memiliki seni serta keterampilan untuk menciptakan perusahaan-perusahaan baru dan yang memiliki pemahaman tentang kebutuhan masyarakat .

Pada awal abad 20, yaitu sejak awal abad hingga menjelang penghujung (akhir) abad 20 banyak kontributor yang memberikan definisi tentang kewirausahaan. Periode ini dapat disebut sebagai periode intensifikasi dan ekstensifikasi konsep dan definisi wirausaha. Definisi yang sudah ada diperdalam, dipertajam dan diperluas baik yang menyangkut fungsi maupun tujuan wirausaha.

Schumpeter (1960) misalnya, memperdalam pemaknaan “inovator” sebagai “kreatif inovator” Stepan memperjelas definisi “resiko” sebagai penanggung resiko moderat. Sementara Penrose (1959), Drucker (1985) dan Bygrave (1995) memperluas pengertian wirausaha dengan menghubungkan faktor “peluang”. Mc. Clelland (1961) mendefinisikan wirausaha sebagai orang dengan kebutuhan yang tinggi terhadap prestasi (*achievement motivation*)*.* Collins (1964) mendefinisikan wirausaha sebagai seseorang dengan kebutuhan yang tinggi terhadapotonom.

Weber (1917) mengembangkan definisi dimana wirausaha bukanlah individu-individu supernormal. Budner (1962) mencirikan wirausaha sebagai seseorang dengan toleransi yang mendua (*ambiguity*)*.* Litzinger (1965) mengatakan wirausaha sebagai orang yang mendudukkan adanya kebutuhan terhadap kepemimpinan, ketegasan, keteguhan, ketekunan dan kejujuran. Sedangkan Rotter (1976) memperkenalkan konsep *“internal locus of control”* dan Kirzner (1979) mencirikan wirausaha perwalian *(arbritase)* dan Griffin mempertegas perbedaan antara wirausaha dan pengusaha bisnis kecil *(small business person)* dimana wirausaha adalah pebisnis yang menerima resiko dengan tujuan utama pertumbuhan dan ekspansi.

Secara umum *entrepreneur* diartikan sebagai wirausaha, sedangkan *entrepreneurship* diartikan sebagai kewirausahaan (Lupiyoadi, 2007:3). Schumpeter dalam Byggrave (1994:1)menyatakan bahwa *“entrepreneur as the person who destroy the existing economic order by introducting new product and service, by creating new forms or organization, or by exploiting new raw materiaI”* Definisi memiliki arti bahwa wirausaha adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru.

Robert D.Hisrich (2005:8) *Entrepreneurship is the process of creating something new with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, social risk and receiving the resulting reward of monetary and personal satisfaction and independence.*

Zimmerer dalam (Winardi 2005:17) seorang entrepreuneur adalah seorang yang menciptakan sebuah bisnis baru dengan menghadapi resiko ketidakpastian dan yang bertujuan untuk mencapai laba serta pertumbuhan melalui pengidentifikasian peluang-peluang melalui kombinasi sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mendapatkan manfaatnya.

Wirasasmita (1994:2) wirausaha adalah orang yang Iebih menyukai usaha-usaha yang Iebih menantang untuk mencapai kesuksesan atau kegagalan dan pada usaha yang kurang menyukai tantangan. OIeh sebab itu, wirausaha kurang menyukai resiko yang terlalu rendah atau terlalu tinggi, resiko yang terlalu rendah akan memperoleh sukses yang relatif rendah. Sebaliknya, resiko yang tinggi kemungkinan memperoleh kesuksesan yang tinggi, tetapi dengan kegagalan yang sangat tinggi. OIeh sebab itu, ia akan Iebih menyukai resiko yang seimbang (moderat). Wirausaha menghindari suatu resiko yang rendah karena tidak ada tantangan dan menjauhi situasi resiko yang tinggi karena ingin berhasil.

Rye (1996:6) menyatakan bahwa kewirausahaan adalah suatu pengetahuan terapan, konsep dan teknik manajemen yang disertai risiko dalam merubah atau memproses sumberdaya menjadi output yang bernilai tambah tinggi (*value added*)*.*

Perubahan ini dilakukan melalui menciptakan diferensiasi, standarisasi, proses dan alat desain dalam menciptakan pasar dan pelanggan baru. Zimmerer dan Scarborough (1996) menyatakan bahwa *“An entrepreneur is one who creates a new business in face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by indentifying significant opportunities and assembling the necessary resources to capitalize on them”.* Pernyataan ini memiliki makna bahwa wirausahawan merupakan seorang yang berani menanggung resiko atas usaha yang ditekuninya. Selain itu, dirinya harus dapat melihat atau menganalisis peluang dan usaha dalam bidang tersebut.

Kao (1995:84) menyatakan bahwa kewirausahaan merupakan proses melakukan sesuatu yang kreatif dan inovatif untuk tujuan menciptakan kesejahteraan seseorang dan memberikan nilai tambah kepada masyarakat. Hasrich dan Porter (2002:10) menyatakan bahwa *entrepreneurship* merupakan proses penciptaan sesuatu yang baru dengan nilai melalui pencurahan waktu dan usaha yang diperlukan, menghadapi resiko-resiko financial, psikis, sosial dan menerima ganjaran sebagai hasil baik berupa keuangan, kepuasan pribadi dan kebebasan.

Lupiyoadi (2007: 2-3) menyamakan pengertian wirausaha dengan wiraswasta. lstilah wiraswasta berasal dari kata wira artinya utama, gagah, luhur, berani, teladan, pejuang; swa artinya sendiri; hasta artinya tangan; sta artinya berdiri. Jadi wiraswasta berarti orang yang memiliki sifat-sifat keberanian, keutamaan, keteladanan dalam mengambil resiko yang bersumber pada kemampuan sendiri.

Pengertian tersebut juga dikemukakan oleh ahli lain. Alma (2007:17) menyatakan bahwa wiraswasta berasal dari tiga kata yaitu wira, swa dan sta. Wira artinya manusia unggul, teladan, berbudi luhur, berani, pahlawan, pendekar kemajuan dan memiliki keunggulan watak. Swa artinya sendiri, dan sta artinya berdiri. Dengan demikian, Wiraswasta ialah keberanian, keutamaan serta keperkasaan dalam memenuhi kebutuhan serta memecahkan permasalahan hidup dengan kekuatan yang ada pada diri sendiri:

Dalimunthe (2004:1) menyatakan bahwa kewirausahaan adalah semangat, perilaku dan kemampuan untuk memberikan tanggapan yang positif terhadap peluang memperoleh keuntungan untuk diri sendiri dan atau pelayanan yang lebih baik, serta menciptakan dan menyediakan produk yang Iebih bermanfaat dan menerapkan cara kerja efisien, melalui keberanian mengambil resiko, kreativitas dan inovasi serta kemampuan managemen. Sedangkan Meredith (2000:1) menyatakan bahwa menjadi wirausaha berarti memiliki kemampuan menemukan dan mengevaluasi peluang-peluang, mengumpulkan sumber-sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang-peluang itu. Lambing dan Kuehi (Hendro dan Candra, 2006:21) mendefinisikan kewirausahaan ialah suatu usaha yang kreatif yang membangun suatu value (nilai) dari yang belum ada menjadi ada dan bisa dinikmati oleh orang banyak.

Dewanti (2008:1) mendefinisikan wirausahawan ialah orang-orang yang mampu menjawab tantangan-tantangan dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada untuk menciptakan tujuan sehingga meningkatkan kesejahteraan hidup diri sendiri maupun lingkungan yang Iebih luas.

Zulkarnain (2006:5) menyatakan bahwa *entrepreneur* memiliki 4 karakreristik, yaitu (1) menjalankan sebuah bisnis yang memiliki kemungkinan menghasilkan keuntungan, (2) berani menanggung dan menerima resiko bisnis tersebut di masa yang akan dating, (3) bisnis yang sedang ditekuni akan mempunyai kesempatan tumbuh, (4) perusahaan akan membuat inovasi dan terjadi kapitalisasi bisnis tersebut. Ahadiat (2007:1) menyatakan bahwa faktor pendukung keberhasilan bisnis yang dikelola antara lain kemampuan berinovasi, keberanian mengambil resiko yang terhitung sebelumnya (*calculated risk*)

Covin dan Slevin (1991:47) menyatakan ada tiga dimensi dari kewirausahaan, yaitu inovasi, pengambilan resiko dan proaktif. Sedangkan Dalimunthe (2004:2) kewirausahaan menyangkut tiga dimensi penting, yaitu inovasi, pengambilan resiko dan proaktif.

Keinovatifan meliputi upaya sadar untuk menciptakan tujuan tertentu, memfokuskan perubahan pada independensi sosial ekonomi perusahaan yang berdasarkan pada kreativitas dan intuisi individu (Quen dalam Dalimunthe, 2004:2). Mengingat orang yang kreatif dan intuitif dikenal menyukai Iingkungan kerja yang memberikan independensi dan otonomi yang tinggi, Sementara itu jiwa kewirausahaan juga terkait dengan pengambilan resiko, yang mengacu pada kemampuan aktif untuk mengejar peluang. Resiko perlu diperhitungkan dan wirausaha secara objektif harus secara sistematis mengelola faktor-faktor ini. Dimensi ketiga kewirausahaan adalah proaktif. Miller (Dalimunthe, 2004) memandang proaktif sebagai bagian sifat assertif. Sedangkan Minzberg (Dalimunthe, 2004:2) menyatakan bahwa kewirausahaan sebagai pengambil risiko dan melakukannya, ketimbang sekedar bereaksi terhadap lingkungannya.

Kewirausahaan telah lama didiskusikan, diteliti, dan juga dirasakan manfaatnya. Cantillon pada tahun 1755 menyatakan bahwa sirkulasi barang/jasa dilakukan oleh para wirausaha atau ’*entrepreneurs*’ (dalam Ekuland Jr dan Herber, 1990). Peran dari para *“entrepreneur”* juga telah dapat dirasakan manfaatnya di negara maju seperti United State of America (USA). Koratko dan Hodgetts (2004 : 5) menyatakan bahwa *“the US* *Success has at least three entrepreneurial* *components, (1) large firms (2) new entrepreneurial* *companies have been blossoming and (3) smaller* *firms have been founded, including many established* *by women, minorities, and immigrants”*.

Berbagai literatur menggambarkan orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) sebagai “*entrepreneur personality*” (Littunen,2000, Lee and Tsang, 2001; Olson, 2000, hal 2). Dilain pihak Hisrich, Petes, and Shepherd, 2005 : 62) menyatakannya sebagai ‘*entrepreneurial feelings*’. *Orientation* atau *personality* atau *feeling* tersebut meliputi:

* 1. *Entrepreneur’s achivement motivation* (EAM) (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2001) yang meliputi :
		1. *Work ethis*
		2. *Pursuit of excellence*
		3. *Mastery in business*
		4. *Dominance (leader)*
	2. *Locus of Control* (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2000; Olson, 2000:5)
		1. *By chance*
		2. *By internal*
		3. *By external*
	3. *Self-Reliance* (Lee and Tsang, 2001)
	4. *Extroversion* (Lee and tsang, 2001)
	5. *Innovating* (Lumpkin, 1996:151; Vitale, Giglierano and Miles, 2003:5)
	6. *Acting Proactivity* (*Proactiveness*) (Lumpkin, 1996:151 ; Vitale, Giglierano and Miles, 2003:5)
	7. *Managing Risks* (*Risk Taking*) ((Lumpkin, 1996:151; Olson, 2000:5) ; Vitale, Giglierano and Miles, 2003:5)
	8. *Ambition* (Olson, 2000:5)

Menurut kaitannya dengan usaha kecil, maka perilaku wirausaha berwujud dalam dua hal, yaitu: pada sisi efektivitas wirausahawan dalam mengelola usahanya. Kedua, berkaitan dengan perencanaan usaha hingga sikap atau respon dalam pasar. Penggunaan strategi senantiasa mengikuti karakter dari wirausahawan itu sendiri (McCarthy, 2003). Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha (Brown, 1996; Covin dan Slevin, 1991).

Karakteristik seorang wirausaha menurut Z.Heflin Frinces ( 2011 :22 )

1. Kreatif
2. Inovatif
3. Berani mengambil Resiko
4. Mau melakukan perubahan
5. Cekatan
6. Berproduksi secara efisien,efektif dan produktif
7. Cepat dan tepat dalam membuat keputusan dan melakukan tindakan.
8. Kemampuan menghitung secara cepat dan tepat kemungkinan yang menguntungkan terhadap akan dieksploitasinya potensi, sumberdaya dan peluang yang ada.

Setiap usaha atau perusahan baik kecil atau berskala besar dalam pengelolaannya untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien , penerapan prinsip - prinsip manajemen sangat diperlukan, peranan pimpinan atau pemilik usaha untuk memahami dan mampu menjalankan fungsi-fungsi utama manajemen menjadi hal yang utama bagi keberhasilan usaha dimasa mendatang.

Menurut Echols dan Shadely (2005: 23) istilah inovasi berasal dari kata *innovate* artinya mendapatkan paham-paham baru, membawakan pendapatan-pendapatan baru. *Inovation* artinya pembaharuan, perubahan secara baru. Inovasi dapat diartikan sebagai kemampuan individu untuk dapat menemukan cara-cara, ide-ide atau pendapat-pendapat yang baru guna menciptakan produk atau karya-karya kreatif yang bermanfaat bagi diri sendiri maupun bagi orang lain.

Seorang wiraswasta dituntut untuk memiliki kemampuan berinovasi agar dapat mengikuti perkembangan jaman. Seorang wiraswastawan/wati dapat mengolah ide-ide secara kreatif untuk menghasilkan karya produk yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat (Suryana, 2006 :32). Kemampuan mengembangkan ide-ide yang baru dipengaruhi oleh daya imajinasi dan kreativitas seorang wiraswastawan. Seorang wiraswasta dituntut untuk mengembangkan ide-ide kreatif. Kebutuhan masyarakat dapat dipergunakan untuk menjadi sumber inspirasi yang baik bagi seorang wiraswastawan (Lupiyoadi, 2004;166).

Kemampuan berinovasi akan semakin berkembang pesat apabila dilihat atau dididik secara sistematis terus-menerus, karena kemampuan otak dilatih dan dikembangkan untuk memecahkan berbagai masalah (Tjandra, 2008 :13). Seorang wiraswasta yang memiliki kemampuan berinovasi akan meningkatkan karya-karya kreatif yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat (Lupiyoadi, 2004:161). Peningkatan volume produksi karya inovatif mendorong seorang wiraswastawan/wati untuk mengembangkan kemampuan memasarkan secara luas di masyarakat. (Lodish, Morgan dan Kallianpur, 2001:133).

Inovasi dalam berwirausaha berkembang melalui kemampuan seorang wiraswastawan untuk mengembangkan kemampuan berpikir divergen *(divergent thinking),* yaitu suatu kemampuan untuk mencari berbagai alternatif solusi dalam menghadapi satu masalah. Seorang wiraswasta yang berpikir divergen ditandai dengan kemampuan untuk memandang sisi-sisi lain terhadap suatu masalah. Ia tidak akan terpaku pada satu masalah, akan tetapi berusaha dengan melihat sudut pemikiran yang lain. Dengan kemampuan mencari berbagai alternatif dalam menghadapi suatu masalah, maka seorang wiraswasta akan mampu menemukan, menciptakan dan mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif (Dacey dan Lennon, 1999:153).

Seorang wirausaha yang sukses ditandai dengan keberanian untuk mengambil resiko (Suryana, 2005:7). Setiap keputusan yang sudah diambil mengandung resiko untuk gagal, tetapi juga beresiko untuk berhasil. Kemampuan mengambil suatu resiko di dasarkan pada ketajaman intuisi dalam menganalisis situasi dan masalah. Faktor pengalaman masa lalu turut menentukan kemampuan seorang wirausaha dalam mengambil resiko (Meredith, 2000:14). Karena setiap pengambilan keputusan dihadapkan pada resiko yang bersifat tidak pasti, apakah gagal atau berhasil (Meredith, 2000:38). McCIeIland (1960:210) menyatakan bahwa berdasarkan definisinya, maka kewirausahaan melibatkan berani mengambil resiko.

Keberanian mengambil resiko erat kaitannya dengan karakteristik kepribadian seorang wirausahawan. Pengambilan resiko berkaitan dengan kreativitas dan inovasi untuk membuat suatu kemajuan dalam usaha (Alma, 2007:67-77). Seorang wirausahawan yang memiliki rasa keyakinan diri yang tinggi *(high self-eficacy)* akan berani untuk menghadapi resiko apapun terhadap penentuan keputusan. Efikasi diri ialah suatu keyakinan terhadap diri sendiri untuk dapat menguasai situasi, sehingga dapat memecahkan suatu masalah yang memberikan keuntungan bagi diri sendiri maupun kelompok sosial (Hall, Lindzey & Campbell, 1998:607- 608). Namun demikian, orang yang memiliki efikasi diri yang baik juga harus memiliki kesiapan dalam menghadapi kegagalan yang mendatangkan kerugian materi bahkan kebangkrutan usaha (Carlos, Zamralita & Nisfiannoor, 2006 :198-199). Apabila keputusan tersebut benar-benar menghasilkan dampak buruk, seperti resiko gagal, maka seorang wiraswasta dituntut untuk segera mengambil strategi yang lebih baik guna mengatasi atau mengurangi kegagalan tersebut. Ia harus segera mengubah strategi pengambilan keputusan agar menghasilkan keuntungan usaha yang bertujuan untuk semakin meningkatkan kesejahteraan hidupnya (Turangan, 2004:66-67).

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan kewirausahaan ialah keberanian seseorang dalam upaya memanfaatkan peluang secara kreatif untuk memecahkan permasalahan guna mencapai kesejahteraan hidup baik bagi diri sendiri maupun bagi orang lain. Bahasa Indonesia menggunakan istilah wirausaha sebagai padanan *entrepreneur,* serta kewirausahaan sebagai padanan *entrepreneurship.*

* + - 1. **Proses Kewirausahaan**

Dewanti (2008:11)menyatakan bahwa proses kewirausahaan diawali dengan inovasi yang dipicu oleh faktor individual, lingkungan maupun sosiologi. Faktor individu ialah faktor yang berkembang melalui proses pengembangan kompetensi intelektual, bakat dan kreativitas yang diwujudkan dengan kegiatan usaha. Faktor Iingkungan ialah suatu kondisi yang mempengaruhi individu untuk terlibat aktif mengembangkan kewirausahaan agar dapat meningkatkan kesejahteraan hidupnya di masa yang akan datang . Faktor lingkungan meliputi peluang (situasi yang menguntungkan), model peranan (tanggung jawab masing-masing di lingkungan), aktivitas yang terkoordinasi, pesaing dan industri/usaha yang sama, sumberdaya (alam, manusia, teknologi), dan kebijakan pemerintah (peraturan bisnis). Faktor sosiologi yaitu suatu struktur sosial yang melibatkan kehidupan jaringan kelompok *(network),* kehidupan unit sosial keluarga, lembaga-lembaga sosial pemerintah dan non-pemerintah yang memungkinkan pertumbuhan ide kreatif dalam pengembangan usaha.

Menurut Dacey & Lennon *(1999:9),* interaksi individu, lingkungan maupun sosiologi mendorong pengembangan kewirausahaan dalam masyarakat. Seseorang dapat mencari dan mengembangkan peluang baru dengan menciptakan ide-ide kreatif agar diwujudkan melalui kegiatan usaha produktif yang dapat meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Menurut Hendro & Chandra (2004:57) faktor individu dapat difokuskan pada karakteristik kepribadian. Seorang wirausahawan yang sukses ditandai dengan ciri-ciri yaitu memiliki mimpi yang realistis dan tinggi, yang mampu diubah menjadi cita-cita yang harus dicapai dengan baik; menyukai tantangan dan tidak pernah puas dengan apa yang dicapai *(high achiever),* mempunyai ambisi dan motivasi yang kuat, memiliki keyakinan yang kuat bahwa dia bisa *(power of mind),* seorang yang *visioner* dan mempunyai daya kreativitas yang tinggi, memiliki *strong emotional attachment* (kekuatan emosional), seorang *problem solver* mampu menjual dan memasarkan produknya, seorang kreator yang ulung, dan mudah bosan dan sulit diatur.

Model proses perintisan dan pengembangan kewirausahaan yang digambarkan oleh Bygrave dalam Buchari Alma (2009:10 ) adalah :

1. Proses Inovasi

Beberapa faktor personal yang mendorong inovasi adalah : keinginan berprestasi, adanya sifat penasaran, keinginan menanggung resiko, faktor pendidikan dan pengalaman. Sedangkan faktor – faktor lingkungan yang mendorong inovasi adalah : adanya peluang, pengalaman dan kreativitas, tidak diragukan lagi pengalaman adalah sebagai guru yang berharga yang memicu perintisan usaha, apalagi ditunjang oleh adanya peluang dan kreativitas.

1. Proses Pemicu

Beberapa faktor personal yang mendorong *Triggering event* artinya yang memicu atau memaksa seseorang untuk terjun ke dunia bisnis adalah:

* + - * Adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang sekarang
* Adanya pemutusan hubungan kerja (PHK)
* Dorongan karena faktor usia
* Keberanian menanggung resiko
* Komitment atau minat yang tinggi terhadap bisnis

Faktor- faktor lingkungan yang mendorong menjadi pemicu bisnis adalah:

* Adanya persaingan dalam kehidupan
* Adanya sumber – sumber yang bisa dimanfaatkan
* Mengikuti latihan- latihan atau incubator bisnis
* Adanya kebijakan pemerintah misalnya dalam kemudahan lokasi berusaha dan fasilitas kredit.

Sedangkan faktor sosial yang menjadi pemicu serta pelaksanaan bisnis adalah :

* Adanya hubungan atau relasi dengan orang lain
* Adanya tim yang bisa diajak kerja sama
* Adanya dorongan baik dari orang tua atau keluarga untuk membuka usaha.
* Adanya bantuan keluarga dalam berbagai kemudahan
* Adanya pengalaman dalam dunia bisnis sebelumnya
1. Proses Pelaksanaan

Beberapa faktor personal yang mendorong pelaksanaan dari sebuah bisnis adalah sebagai berikut :

* Adanya seorang wirausaha yang sudah siap mental secara total
* Adanya manajer pelaksana sebagai tangan kanan ,pembantu utama
* Adanya komitment yang tinggi terhadap bisnis
* Adanya visi serta pandangan yang jauh ke depan guna mencapai keberhasilan.
1. Proses Pertumbuhan

Proses pertumbuhan ini didorong oleh faktor organisasi antara lain :

* Adanya tim yang kompak dalam menjalankan usaha sehingga semua rencana dan pelaksanaan operasional berjalan produktif.
* Adanya strategi yang mantap sebagai produk dari tim yang kompak.
* Adanya struktur dan budaya organisasi yang sudah membudaya.
* Adanya produk yang dibanggakan atau keistimewaan yang dimiliki

Sedangkan faktor lingkungan yang mendorong implementasi dan pertumbuhan bisnis adalah sebagai berikut :

* Adanya unsur persaingan yang menguntungkan.
* Adanya konsumen dan pemasok barang yang kontinu.
* Adanya bantuan dari investor dan bank yang memberikan fasilitas keuangan.
* Adanya sumber–sumber yang tersedia yang masih bisa dimanfaatkan.
* Adanya kebijakan pemerintah yang menunjang berupa peraturan bidang ekonomi yang menguntungkan.
	+ - 1. **Fungsi dan Peran Wirausaha**

Menurut Suryana (2006:4) bahwa fungsi peran wirausaha dapat dilihat melalui dua pendekatan yaitu pendekatan mikro *(micro approach)* dan pendekatan makro *(macro approach).* Melalui pendekatan mikro, seorang wirausaha memiliki dua peran yaitu sebagai penemu *(innovator)* dan perencana *(planner).* Sebagai *innovator,* wirausaha menemukan dan menciptakan sesuatu yang baru, seperti produk, teknologi, cara, ide, organisasi dan sebagainya. Sebagai *planner,* wirausaha berusaha merancang tindakan dan usaha baru, merencanakan strategi usaha yang baru, merencanakan ide-ide dan peluang meraih keberhasilan, serta menciptakan sistem organisasi yang mampu menghasilkan keuntungan bagi diri sendiri atau untuk kesejahteraan karyawannya.

Selanjutnya, Suryana (2006:4) mengatakan bahwa melalui pendekatan makro, seorang wirausaha berperan untuk menciptakan kemakmuran, pemerataan dan kesempatan kerja bagi penduduk negara. Selain itu, menurut Syahza & Indrawati (2007:106) bahwa wirausaha selaku pelaku ekonomi juga akan berperan meningkatkan pertumbuhan perekonomian suatu negara. Karena itu, pemimpin pemerintahan negara menyadari peran penting wirausaha untuk membantu pemerataan pembangunan ekonomi bangsa. Mereka diberi kesempatan luas untuk menjadi investor yang memacu peningkatan dan pertumbuhan ekonomi suatu bangsa.

Sedangkan Menurut Z.Heflin Frinces ( 2011:25 ) fungsi wirausaha adalah sebagai :

1. Pencipta lapangan kerja
2. Salah satu penggerak utama dan terpenting kegiatan ekonomi
3. Pembayar pajak terbesar negara
4. Pendorong dan pelaku perubahan dan inovasi
5. Pencipta keunggulan dan daya saing
6. Pembuat harapan rakyat untuk hidup lebih baik dan makmur
7. Pencipta dan pendorong kemandirian individu dan bangsa
	* + 1. **Jenis Wirausaha**

Menurut Ropke (1995:3 dan 1999:5) ada empat jenis wirausaha dengan berbagai fungsinya. Keempat jenis wirausaha tersebut adalah (1) wirausaha rutin, (2) wirausaha arbitrase, dan (3) wirausaha inovatif, dan (4) wirausaha evolusioner.

1. Wirausaha rutin, adalah wirausaha yang beroperasi dalam daerah kegiatan usahanya yang didirikan untuk menghasilkan produk, pasar, dan teknologi. Fungsi wirausaha rutin disini adalah melakukan penghematan sumber-sember ekonomi yang dimiliki. Fungsi rutin ini tercapai, karena input yang ada (tidak selalu ada) terus menerus menyesuaikan diri terhadap pemanfaatan tradisionil dengan menggunakan fungsi produksi tertentu. Karena itu, wirausaha jenis ini dapat dianggap sebagai “manajer” pengambilan keputusan mengenai koordinasi alat-alat yang dimiliki dan dibayar dalam bentuk “gaji” atas jasa-jasanya.
2. Wirausaha arbitrase, dikemukakan pertama kali oleh Cantillon, seorang ekonom Perancis abad 18. Menurutnya, ketidaksesuaian permintaan dan penawaran suatu pasar akan menciptakan peluang bagi wirausaha perantara (*arbitrase*). Fungsi wirausaha *arbitrase* adalah menemukan dan memanfaatkan peluang yang menguntungkan, yang dihasilkan dari perbedaan atau selisih harga beli dengan harga jual.
3. Wirausaha inovatif, dikembangkan oleh Schumpeter, dimana inovasi didefinisikan tidak semata-mata memperkenalkan teknik dan produk baru, tetapi juga membuka pasar dan sumber pengadaan (pasokan), peningkatan teknik manajemen, dan metode distribusi baru. Menurut Schumpeter kewirausahaan inovatif ada hubungannya dengan ketidakpastian yang dinamis, karena itu Schumpeter merumuskan teorinya bahwa:
4. Inovasi harus dimanfaatkan secara komersial, sebelum peniru mendapatkan monopoli sementara.
5. Kegiatan yang inovatif akan menciptakan peluang arbitrase
6. Kegiatan yang inovatif akan menghasilkan dorongan tertentu bagi kegiatan inovatif yang baru.
7. Wirausaha Evolusioner, adalah mereka yang membangun kompetensi (kemampuan), baik untuk diri mereka sendiri, maupun dengan membantu orang lain meningkatkan kemampuan mereka. Misalnya, seorang wirausaha yang mengajar dirinya sendiri tentang kemampuan untuk mendengar lebih baik dari para pelanggannya.

Lebih lanjut Ropke (1999:6) menguraikan keempat jenis kewirausahaan tersebut:

* 1. Wirausaha Otonom *(Autonomous Entrepreneur),* adalah wirausaha yang bertindak sendiri, sebagai wirausaha sendiri.
	2. Wirausaha Organisasi *(Intrapreneur)* adalah wirausaha yang berkiprah di dalam suatu organisasi, sehingga berbeda dari jenis wirausaha yang pertama, antara lain karena keinginannya yang kuat untuk mempengaruhi orang lain.
	3. Wirausaha AhIi Penghasil Gagasan *(Expert Idea Generator) a*dalah wirausaha yang memanfaatkan pengetahuan (seringkali hasil kerja sendiri) dan memiliki motivasi untuk mempraktekkan pengetahuannya dengan cara-cara yang inovatif.
	4. Wirausaha Super Empatik *(Empathic Super Sales People),*adalah wirausaha yang memiliki tingkat kemampuan empatik dan komunikasi yang sangat tinggi. Wirausaha seperti ini dengan begitu mudah memasuki dunia orang lain, karena itu mereka memiliki keuntungan komparatif dalam memasarkan produk ataupun gagasan kepada orang lain.

Kecuali tipe wirausaha seperti dijelaskan di atas, Sombart dalam Sumahamidjaja (1997 :3) mengungkapkan tiga jenis ciri wirausaha *(entrepreneur),* yaitu:

* 1. *Captain of Industry.* Wirausaha tipe ini mulai menempa diri dari seorang tukang sampai kemudian menemukan berbagai bentuk teknik tertentu. Mereka memperoleh langganan bukan karena sengaja mencari, melainkan karena hasil temuannya. Siemens dan Krupo, merupakan contoh sukses *“tipe captain of industty”*
	2. *Pedagang (businessman).* Mereka melakukan analisis merangsang kebutuhan masyarakat melalui iklan. Perhatian mereka yang utama adalah penjualan dan produk yang memiliki prospek. Contoh wirausaha jenis ini diantaranya adalah : Ford, Philips dan Rathenau.
	3. *Pemimpin keuangan.* Wirausaha jenis ini bermula dari menekuni, mengumpulkan dan menggabungkan sumber berupa uang, kemudian mendirikan perusahaan dan berkembang menjadi besar, sehingga mereka menjadi ahIi bidang keuangan dan pasar uang. Wirausaha jenis ini dapat dicontohkan antara lain, Morgan, Rockefeller, Stinnes, dan Deterding.
		+ 1. **Indikator Karakteristik Kewirausahaan**

Teori *Zach’s Star of Succes,* dijadikan variabel untuk mengetahui
karakteristik kewirausahaan, yaitu dimensi *Knowledge,* menurut Olson
(2004 : 52) ditemukan sumber dan *knowledge* ada tiga : *Studied* *Knowledge****,*** Membaca adalah *escalator* yang memungkinkan untuk mempercepat pemahaman anda tentang manusia dan dunia. Begitu pemahaman sudah anda peroleh lebih dulu ketimbang orang lain, maka pemahaman itu bisa menjadi *competitive advantage* bagi anda. *Activity Knowledge,*sudah jelas bahwa hidup ini merupakan proses oleh karena itu jalan menuju kesuksesan selalu dalam posisi sedang diperbaiki. Kuncinya adalah anda harus melakukan sesuatu yang anda butuhkan. Jangan menunggu sesuatu yang anda butuhkan lalu baru melakukan. Melakukan berarti menyelami *territoty* ke tingkat yang lebih dalam untuk mendapatkan pengetahuan yang Iebih dalam. *Knowledge* oleh sebab itu, *is power. Modeled Knowledge****,*** selain materi yang sudah ditulis oleh para pakar di bidangnya, kehidupan ini masih menyisakan tanda tanya yang tidak tertulis tetapi mempunyal pengaruh konkrit dalam hidup anda. Contoh saja *“The Law of Association”.* Menurut Hukum ini, anda mendapatkan apa yang benar-benar anda inginkan sebanding kurang lebihnya dengan apa yang didapatkan oleh sepuluh orang pertama yang dekat dengan anda. Pepatah lama mengatakan, Jika anda ingin mengetahui seseorang, cukup anda mengetahui dengan siapa ia berteman dan berasosiasi.

Dimensi *Networking,* keberhasilan pengembangan usaha kecil di beberapa negara maju diantaranya karena jaringan usahanya *(business networks)* berkembang dengan baik. Ambil contoh di Taiwan misalnya, ada dua konsep yang dikembangkan, yaitu: (a) untuk sektor industri dikenal dengan *“satelite factory system”* dan (b) untuk sektor non industri jaringan usaha yang dikembangkan disebut *“cooperative exchange program”.* Konsep *satelite factory system* (John C.l.N, *1997)* mengungkapkan identik dengan pola sub kontrak sebagaimana berkembang pada industri otomotif di Jepang. Industri-industri besar melakukan sub kontrak beberapa komponen yang dikerjakan oleh industri kecil dan menengah. Dalam kaitan ini, industri besar hanya memproduksi bagian-bagian penting dan merakit produk yang dihasilkan. Di Taiwan, industri-industri yang mengembangkan sistem setelit antara lain industri perakitan mobil, indutri elektronik (ACER, SONY, Motorolla, dll), dan industri mesin pesawat (Thunder Tiger).

Konsep *cooperative exchange program,* merupakan forum kerjasama informasi dan pengalaman dalam pengembangan usaha. Jaringan usaha seperti ini dilakukan secara multi sektoral. Misalnya, usaha kecil yang bergerak di sektor pertanian melakukan kerjasama dengan sektor perdagangan dan jasa. Kerjasama usaha ketiga sektor ini bermanfaat untuk memperoleh informasi harga atau informasi komoditi yang memiliki prospek cerah ke depan. Di samping tentunya untuk memasarkan produk yang dihasilkan.

Menurut Douglas Cloud ( 1993 :8 ) ada empat kemampuan utama yang diperlukan untuk mencapai pengalaman yang seimbang agar wirausaha berhasil ,diantaranya :

* + 1. *Technical Competence* yaitu memiliki kompetensi dalam bidang rancang bangun sesuai dengan bentuk usaha yang akan dipilih, sebagai contoh usaha dalam bidang garmen, maka seorang wirausaha harus menguasai mulai pemilihan bahan, peralatan yang diperlukan, teknik pembuatan dari awal sampai akhir produksi.
		2. *Marketing Competence* yaitu memiliki kompetensi dalam menemukan pasar yang cocok, mengidentifikasi pelanggan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Seorang wirausaha harus mengetahui bagaimana menemukan peluang pasar yang spesifik, misalnya sebelum barang yang ia produksi maka harus tau dulu target marketnya, kemana barang tersebut harus dipasarkan.
		3. *Financial Competence* yaitu memiliki kompetensi dalam bidang keuangan, mengatur pembelian, penjualan, pembukuan, perhitungan laba dan rugi bahkan harus mengetahui bagaimana cara mendapatkan dana.
		4. *Human Relation Competence* yaitu kompetensi dalam mengembangkan hubungan personal, seperti kemampuan berelasi, menjalin kemitraan antar perusahaan.

**2.1.3.5 Inovasi**

Inovasi merupakan sistem aktivitas organisasi yang mentransformasi teknologi mulai dari ide sampai komersialisasi, inovasi mengacu kepada pembaharuan suatu produk, proses dan jasa baru. Secara spesifik ada tiga tipe inovasi yaitu inovasi produk, inovasi proses dan inovasi sistem manajerial ( Samson dalam Ellitan, 2009: 3).

 Stig Ottosson (2006:1 ) *The term “ innovation” seems to derive from the latin Novus, which means new or young. For most people “ to be innovative” means to be creative or make something new*. Jadi istilah inovasi berasal dari bahasa latin yaitu Novus yang berarti baru atau muda, untuk kebanyakan orang “ to be innovative berarti menjadi kreatif atau membuat sesuatu yang baru.

 Menurut Peter Drucker, inovasi merupakan alat spesifik kewirausahaan, inovasi merupakan tindakan yang memberi sumber daya kekuatan dan kemampuan baru untuk menciptakan kesejahteraan ( Peter Drucker, 1994: 33), bahkan menurut beliau dikatakan bahwa inovasi yang mempunyai tujuan dan sistematis dimulai dengan menganalisis peluang, inovasi bersifat konseptual dan perpektual, agar efektif sebuah inovasi harus sederhana dan harus fokus, inovasi yang efektif dimulai dari kecil dan tidak muluk – muluk ( Peter Drucker, 1994: 149).

 Robert Kaplan & David Norton (2004:135) *Sustaining Competitive Advantage requires that organizations continually innovate to create new products, services, and processes (see figure 2.7). Successful innovation drives customer acquisition and growth, margin enhancement, and customer loyalty. Without innovation, a company’s value proposition can eventually be imitated, leading to competition solely on price for its now commoditized products and services*. Jadi menurut Kaplan dan David Norton bahwa keberlangsungan *competitive advantage* dalam organisasi memerlukan inovasi yang terus menerus untuk menciptakan baik produk, jasa maupun proses sebagaimana terlihat pada gambar 2.7 . Inovasi yang berhasil dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, meningkatan keuntungan, dan loyalitas pelanggan.

 Robert Kaplan & david Norton (2004:135) *Four innovation processes :*

* + - 1. *Identify opportunities for new products and services.*
			2. *Manage the research and development portfolio.*
			3. *Design and develop the new products and services.*
			4. *Bring the new products and services to market.*

 Salah satu alasan mengapa inovasi sangat diperlukan adalah cepatnya perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, sebuah organisasi yang inovatif memiliki ciri – ciri seperti kolaborasi organisasi yang intensif, melakukan manajemen terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis dan mengakui pentingnya kapabilitas teknologi.

 Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik, di dalam perspektif proses bisnis internal terdiri atas tiga proses bisnis utama yaitu : inovasi, operasi dan layanan purna jual. Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut, selanjutnya langkah utama ke dua dalam rantai nilai generik adalah proses operasi dimana produk atau jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan ( Robert S. Kaplan & David Norton, 1996: 83).

 Inovasi merupakan proses internal yang sangat penting, pentingnya siklus inovasi dibandingkan dengan siklus operasi terutama tampak pada perusahaan dengan siklus dan pengembangan yang panjang seperti perusahaan farmasi, bahan kimia, perangkat lunak, dan elektronik berteknologi tinggi.

 Anggap saja proses inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini, kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan pelanggan yang baru teridentifikasi.

 Proses operasi sebaliknya menampilkan gelombang pendek penciptaan nilai, dimana perusahaan hanya menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan yang ada saat ini.

 Proses inovasi seperti terlihat pada gambar 2.5, terdiri atas dua komponen, dalam komponen yang pertama para manajer melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, tingkat harga produk, dan jasa sasaran. Ketika perusahaan melaksanakan proses internal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu, memiliki informasi yang akurat dan dapat diandalkan tentang ukuran pasar dan preferensi pelanggan menjadi tugas penting yang harus dilaksanakan dengan baik. Selain melakukan survei terhadap pelanggan yang ada dan pelanggan potensial, proses inovasi juga dapat mencakup membayangkan peluang dan pasar baru bagi produk dan jasa yang dapat dipasok perusahaan.

 Keberhasilan mengelola inovasi sangat menentukan keberhasilan organisasi untuk menjadi competitive, sebelum strategi inovasi dirumuskan maka yang harus menjadi pertimbangan pokok adalah karakteristik era global, melihat gambaran umum era globalisasi maka bisa dikatakan bahwa era tersebut merupakan era konsumen , jadi konsumen adalah penentu pasar dan produk. Canggihnya sistem informasi dan teknologi komunikasi mengakibatkan konsumen akan memiliki informasi yang lengkap mengenai alternatif pilihan yang tersedia di pasar sehingga konsumen bisa membanding – bandingkan sebelum menjatuhkan pilihan. Keterbukaan pasar akibat perdagangan bebas akan membawa dampak membanjirnya jumlah ragam produk di pasar sehingga konsumen mempunyai banyak pilihan dan menjadi penentu keseimbangan.

 Dalam era konsumen maka waktu menjadi faktor yang krusial dalam meraih keunggulan kompetitif, perusahaan yang bisa mengelola waktu dalam produksi, pengembangan produk baru, pengenalan produk baru, penjualan dan distribusi dan mampu bergerak lebih cepat dari pesaing akan berhasil memenangkan persaingan, oleh karena itu inovasi dan keunggulan teknologi merupakan komponen penting dalam strategi bersaing ( Porter dalam Lena Ellitan, 2009: 4).

 Inovasi produk harus bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam perubahan lingkungan yang cepat dan menuju pasar global, strategi inovasi berbasis waktu sebagai satu *Competitive* *advantage* digunakan untuk mengolah teknologi baru ke produk baru secara cepat ( Musselwhite dalam Lena Ellitan, 2009:5).

 Strategi inovasi harus disertai adanya *continous improvement* yaitu penyempurnaan proses produksi dan inovasi secara terus menerus terlepas dari apakah proses tersebut telah mampu menghasilkan produk yang sesuai target inovasi atau tidak, dengan diterapkannya continous improvement diharapkan perusahaan bisa melakukan inovasi, memenuhi tuntutan konsumen serta bergerak lebih cepat dari pesaing.

 Menghadapi persaingan yang makin kompetitif, lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi dan permintaan konsumen yang sangat kompetitif menuntut perusahaan untuk mencari solusi baru dalam memformulasikan strategi perusahaan demi mempertahankan kelangsungan hidup dan daya saing perusahaan, tanpa melakukan inovasi perusahaan akan tertinggal oleh perusahaan lain, tetapi sebaliknya perusahaan yang melakukan inovasi secara terus menerus akan dapat mendominasi pasar dengan kreasi, model, dan penampilan produk. Implementasi strategi inovasi ini sangat ditentukan oleh kebutuhan konsumen dan trend masa sekarang, sehingga konsumen tidak akan merasa bosan akan produk yang dihasilkan.

 Untuk mencapai kesuksesan dalam implementasi strategi inovasi, terdapat beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan yaitu bagaimana menciptakan produk yang berbeda dari pesaingnya dan mengamati peluang yang ada untuk mengetahui dan memanfaatkan peluang yang ada, perusahaan harus mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing dalam mengembangkan produk , untuk menjadi perusahaan yang inovatif harus diperhatikan beberapa aspek penting yaitu : penciptaan iklim, inovasi dalam perusahaan, sistem pengelolaan manajemen yang demokratis, arus informasi dan kerja sama yang baik dalam lintas departemen dan pola kepemimpinan yang terbuka terhadap beragam ide baru, Visi dan arah yang jelas mengenai strategi perusahaan menghadapi pasar masa depan, Kepekaan mengantisifasi kebutuhan masa depan pelanggan (Lena Ellitan, 2009: 36).

 Inovasi bisa mencakup bidang proses, teknologi, pemasaran dan manajemen. Terkait dengan bidang manajemen, inovasi berhubungan erat dengan model bisnis inti dalam suatu perusahaan, strategi perusahaan, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Inovasi teknologi dapat berupa perubahan dalam produk maupun proses .

 Implementasi strategi inovasi dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan yaitu: *Incremental innovation dan Radical* *innovation. Incremental innovation* yaitu perluasan lini produk atau penambahan modifikasi dari produk yang telah ada (Gilbert dalam Lena Ellitan, 2009: 38). Sedangkan *radical innovation* adalah pengembangan lini produk baru berdasarkan ide atau teknologi atau reduksi biaya yang substansial.

 Perusahaan – perusahaan yang bersaing dalam kondisi globalisasi perekonomian dihadapkan pada dua keputusan penting apakah akan menjadi perusahaan yang proaktif atau reaktif. Keputusan untuk menjadi perusahaan yang proaktif sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam membuat suatu design strategi inovasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan, sebaliknya perusahaan yang reaktif sangat dtentukan oleh kondisi persaingan bisnis yang dihadapi. Keputusan perusahaan untuk melakukan inovasi dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang meliputi : kondisi industri dimana perusahaan bersaing, strategi perusahaan saat ini, dan sumber daya manusia dan material.

 Perusahaan – perusahaan yang bergerak dalam bidang industri yang berbeda – beda memiliki tingkat inovasi yang berbeda pula, perusahaan yang bersaing pada industri yang memiliki siklus hidup yang pendek dan memerlukan tingkat perubahan yang tinggi dan cepat cenderung memiliki tingkat inovasi yang tinggi seperti contohnya pada industri komputer. Menjadi perusahaan yang proaktif diperlukan dukungan sumber daya manusia yang kreatif, multitalenta, inovatif melalui pendidikan dan pelatihan dalam perusahaan, dan ini merupakan peran entrepreuneur dalam inovasi.

 Keterbatasan modal, penguasan modal, sumberdaya manusia yang terbatas kemampuannya menjadi faktor penting yang menyebabkan perusahaan – perusahaan di indonesia kurang berani berinovasi baik dalam hal inovasi teknologi maupun inovasi produk, oleh karena itu kebanyakan produk domestik masih cenderung kalah bersaing dengan produk asing yang masuk dalam pasar Indonesia sebagai salah contoh riil adalah dalam pasar atau produk komputer, terdapat kecenderungan masyarakat untuk memilih dan membeli laptop buatan luar negeri dibandingkan dengan buatan dalam negeri meskipun kualitasnya lebih bagus dan harganya lebih murah, ini menunjukkan bahwa *brand image* untuk produk lokal kalah bersaing dengan produk dari luar.

 **2.1.4** **Kemampuan Manajerial**

Dell Inc. adalah salah satu perusahaan yang memahami pentingnya keahlian manajemen , perusahaan ini mulai menjalankan sebuah program pelatihan intensif selama lima hari untuk meningkatkan keahlian manajemen para manajer lini pertama .

Jenis – jenis keahlian apa yang dibutuhkan seorang manager ? , Robert L. Katz telah mengembangkan sebuah pendekatan untuk menjabarkan keahlian manajemen , ia menyimpulkan bahwa setiap manajer membutuhkan tiga keahlian dasar : teknis , hubungan antara manusia , dan konseptual ( Robbin SP & Mary, 2010 : 13 ).

Keahlian teknis ( *Technical skills* ) adalah pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan sebuah pekerjaan yang spesifik , yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik . Keahlian teknis biasanya lebih penting bagi para manager lini pertama , karena mereka pada umumnya harus mengelola para karyawan yang bekerja dengan berbagai peralatan dan teknik untuk memproduksi barang atau jasa .

Keahlian hubungan antara manusia (*Human skills*), yang melibatkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain , baik secara sendiri – sendiri maupun di dalam kelompok .Setiap manajer harus berhubungan dengan orang lain, maka keahlian ini penting bagi semua jenjang manajer .

Seorang manajer dengan keahlian hubungan antara manusia yang baik akan memperoleh sumbangsih dan dukungan terbaik dari para bawahannya, manager semacam ini mengetahui bagaimana cara berkomunikasi, memotivasi, memimpin, dan membangkitkan antusiasme serta kepercayaan .

Keahlian konseptual (*Conceptual Skills*) adalah kemampuan berpikir dan memahami hal hal yang bersifat abstrak dan kompleks. Dengan menggunakan keahlian ini seorang manager dapat memandang organisasi dari perspektif keseluruhan , memahami hubungan di antara berbagai bagian organisasi dan membayangkan bagimana organisasi dapat membaur dengan baik dengan lingkungan tempatnya berada .

Kemampuan (*capability*) pada dasarnya mengacu pada keahlian (*skill*) dalam mengkoordinasikan sumber daya dan menempatkannya untuk penggunaan secara produktif. Manajemen pada dasarnya merupakan proses pemanfaatan sumber daya-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dengan mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Du Brin *et al.,* 1989).

Walaupun para peneliti memiliki pemikiran yang berbeda di dalam menetapkan berbagai atribut dari efektivitas manajerial, tetapi pada dasarnya terdapat 3 komponen penting, yaitu perilaku yang sesuai, motivasi dan kemampuan (*skill*) (Latif, 2002). Kemampuan manajemen diukur dengan menggunakan 10 indikator, yang digunakan dalam penelitian Latif (2002:379), yaitu:

1. Komunikasi verbal (*verbal communication*)
2. Mengatur waktu dan tekanan (*managing time and stress*)
3. Mengatur keputusan individu (*managing individual decisions*)
4. Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving* *problems*)
5. Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*)
6. Pendelegasian (*delegating*)
7. Menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (*setting goals and articulating a vision*)
8. Kesadaran diri (*self-awareness*)
9. Membangun tim (*team building*)
10. Mengatur konflik (*managing conflict*)
	* + 1. **Kemampuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional. Tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan perusahaan besar yang memiliki 10.000 karyawan atau organisasi nirlaba kecil yang memiliki 10 karyawan. Karyawan-karyawan tersebut harus dibayar, yang berarti dibutuhkan sebuah system kompensasi yang lebih baik dan sah (Mathis dan Jackson, 2006:3).

Kekurangan tenaga kerja yang signifikan muncul karena kurangnya persediaan pekerja yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya, bukannya orang yang ada terlalu sedikit, melainkan hanya ada sedikit orang yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh faktor sumber daya manusia yang berkualitas, secanggih apapun teknologi yang dimiliki suatu perusahaan tanpa didukung oleh SDM yang terampil akan sangat tidak berarti.

Seorang manajer dalam perusahaan harus mengetahui pekerjaan apa yang akan dilakukan, berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, kualitas pekerja seperti apa yang dibutuhkan, berapa upah yang harus diberikan kepada pekerja dan insentif atau kompensasi apa yang akan diterima karyawan.

Dessler (2003:5) menyebutkan bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia :

* + - * 1. Melakukan analisis pekerjaan
				2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan
				3. Memilih calon karyawan
				4. Mengorientasi dan melatih karyawan baru
				5. Mengatur upah dan gaji
				6. Memberikan insentif dan keuntungan
				7. Menilai prestasi
				8. Merekomendasikan (mewawancarai, memberikan konseling, memberikan disiplin)
				9. Melatih dan mengembangkan para manajer
				10. Membangun komitmen karyawan.
		1. **Implementasi Strategi Bisnis**

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang (David, 2006:16). Definisi yang dikemukakan oleh Chadler (1962:13) menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun, konsep-konsep tersebut adalah:

* 1. ***Distinctive competence***

Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *distinctive competence*, jadi *distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi (1) keahlian tenaga kerja, (2) kemampuan sumber daya.

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibanding dengan perusahaan pesaingnya. Keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibanding dengan pesaingnya, misalnya perusahaan dapat menghasilkan suatu produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami secara detail keinginan konsumen serta membuat program pemasaran yang lebih baik dari pada program pesaingnya.

Dengan memiliki kemampuan melakukan research pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi pemasaran yang lebih baik. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan sebuah potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan distribusi yang cukup luas, penggunaan sumber bahan baku yang dengan kualitas yang tinggi dan penciptaan *brand image* yang positif. Semua itu merupakan keunggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing.

* 1. ***Competitive advantage***

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pemilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar.

Menurut David Hunger & Thomas Wheelen (2003:24) bahwa strategi bisnis disebut juga strategi bersaing, strategi bisnis mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit – unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri.

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya seperti : inovasi, budaya kohesif, atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan – kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Dua pertanyaan utama yang mendasari pilihan srategi bersaing, pertama adalah daya tarik industri untuk kemampulabaan jangka panjang dan faktor – faktor yang menentukannya. Tidak semua industri menawarkan peluang yang sama untuk kemampulabaan (profitability) yang terus menerus, dan kemampulabaan yang inheren dalam industrinya merupakan satu bahan esensial dalam menentukan kemampulabaan perusahaan. Pertanyaan utama kedua dalam strategi bersaing adalah penentu (determinant) posisi bersaing relatif di dalam suatu industri.

Baik daya tarik industri maupun posisi bersaing dapat dibentuk oleh perusahaan, dan inilah yang membuat pilihan strategi bersaing menantang sekaligus menggairahkan. Walaupun daya tarik industri sebagian merupakan refleksi dari faktor – faktor yang terhadapnya perusahaan mempunyai sedikit pengaruh, strategi bersaing mempunyai kekuatan yang besar untuk membuat suatu industri lebih atau kurang menarik.

Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekadar mengimbangi harga yang lebih tinggi.

**Analisis Struktur Industri**

Penentu dasar pertama dari kemampulabaan suatu perusahaan adalah daya tarik industri, aturan persaingan dicakup di dalam lima kekuatan bersaing : masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan tawar – menawar pembeli, kekuatan tawar – menawar pemasok dan persaingan di dalam industri itu sendiri (Gambar 2.2).

Pesaing Industri

Persaingan di Antara Perusahaan yang Ada

Pendatang Baru

Pemasok

Pembeli

Produk Pengganti

Kekuatan Pertawaran Pemasok

Ancaman

Pendatang Baru

Kekuatan Pertawaran Pembeli

Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

Komplementer

 Sumber : Michael F.Porter (1994:5)

**Gambar 2.2.** Kelima Kekuatan Bersaing yang Menentukan Kemampuan Industri

Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan ini menetukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh secara rata – rata tingkat laba investasi yang melebihi biaya modal. Kemampulabaan industri tidak tergantung pada bagaimana tampaknya produk bersangkutan atau apakah fungsi itu mencakup teknologi atau rendah, tetapi pada struktur industri. Kelima kekuatan tersebut menentukan kemampulabaan industri karena mempengaruhi harga, biaya, dan memerlukan investasi perusahaan di dalam suatu industri.

Kekuatan masing – masing dari kelima kekuatan bersaing merupakan fungsi struktur industri atau karakteristik ekonomi dan teknis yang mendasari suatu industri. Struktur industri relatif stabil, tetapi dapat berubah sepanjang waktu sementara industri berkembang, perubahan struktural menggeser kekuatan keseluruhan dan kekuatan relatif dari kekuatan – kekuatan bersaing dan dengan demikian mempengaruhi kemampulabaan industri secara positif atau negatif, kecenderungan industri yang paling penting untuk strategi adalah kecenderungan yang mempengaruhi struktur industri.

Pandangan yang dianut bersama mengenai kemampulabaan industri adalah laba merupakan fungsi dari keseimbangan antara penawaran (pasokan) dan permintaan, jika permintaan lebih besar daripada penawaran ini menghasilkan kemampulabaan yang tinggi, namun keseimbangan penawaran/permintaan jangka panjang sangat dipengaruhi oleh struktur industri.

**Rantai Nilai dan Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan, keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, dan mendukung produknya. Masing – masing aktivitas ini dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi (Michael E. Porter, 1994 :33 ).

Cara sistematik untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi diperlukan untuk menganalisis sumber keunggulan bersaing. Rantai nilai menguraikan perusahaan menjadi aktivitas – aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan yang potensial. Perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melaksanakan aktivitas – aktivitas yang penting secara strategis ini dengan lebih murah atau lebih baik dibandingkan pesaing.

 Dalam pengertian bersaing, nilai adalah jumlah yang pembeli bersedia bayarkan untuk apa yang perusahaan berikan kepada mereka, nilai diukur dengan pendapatan total, cerminan harga produk yang dibebankan oleh perusahaan dan unit yang dapat dijualnya, perusahaan mampu memperoleh laba jika nilai yang dimilikinya melebihi biaya yang diperlukan dalam menciptakan produk. Menciptakan nilai untuk pembeli yang melebihi biaya pembuatannya adalah tujuan dari setiap strategi. Nilai inilah yang harus digunakan dalam menganalisis posisi bersaing karena perusahaan sering dengan sengaja menaikkan biaya mereka untuk mendapatkan harga premi lewat diferensiasi.

Rantai nilai tersebut memperlihatkan nilai total dan terdiri atas aktivitas nilai dan margin. Aktivitas nilai adalah aktivitas yang terpisah secara fisik dan teknologi yang diselenggarakan perusahaan, ini adalah balok – balok pembangun yang digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan produk yang berharga bagi para pembelinya. Margin adalah perbedaan antara nilai total dan biaya kolektif pelaksanaan aktivitas nilai.

Aktivitas nilai dapat dibagi menjadi dua jenis, aktivitas primer dan aktivitas pendukung , aktivitas primer adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualannya serta transfer ke pembeli dan juga bantuan purna jual (seperti terlihat pada gambar).

INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PENGEMBANGAN TEKNOLOGI

PEMBELIAN

PELAYANAN

PEMASARAN & PENJUALAN

LOGISTIK KELUAR

OPERASI

LOGISTIK

KE DALAM

AKTIVITAS PRIMER

AKTIVITAS PENDUKUNG

 Sumber : Michael F.Porter (1994:37)

 **Gambar 2.3** Rantai Nilai Generik

 Aktivitas pendukung mendukung mendukung aktivitas primer dan mendukung satu sama lain dengan memberikan masukan yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia dan berbagai fungsi di seluruh perusahaan.

Menurut Michael E. Porter ( 2007 : 71 ) dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam industri. Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri, ketiga strategi generik tersebut yaitu:

1. Keunggulan biaya menyeluruh *( Cost leadership)*
2. Diferensiasi *( diffentiation )*
3. Fokus ( *Focus )*

a. Keunggulan biaya menyeluruh (*cost leadership*), keunggulan biaya merupakan satu dari dua jenis keunggulan bersaing yang mungkin dimiliki perusahaan (Michael E. Porter : 1994, 61). Biaya juga sangat penting bagi strategi diferensiasi karena diferensiator harus mempertahankan proksimitas biaya dengan para pesaing. Apabila premi harga yang dihasilkan melebihi harga diferensiasi , diferensiator tidak akan berhasil mencapai kinerja unggul. Perilaku biaya juga menimbulkan pengaruh kuat terhadap struktur industri secara menyeluruh.

Berbagai telaah biaya cenderung memusatkan perhatian pada biaya manufaktur dan mengabaikan dampak aktivitas lainnya seperti pemasaran, pelayanan, dan infrastruktur terhadap posisi biaya relatif. Perilaku biaya perusahaan dan posisi biaya relatifnya berasal dari aktivitas nilai yang dilakukan perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. Oleh karena itu, analisis biaya yang berguna mengkaji biaya di dalam aktivitas ini dan bukan biaya perusahaan secara keseluruhan. Keunggulan biaya terjadi apabila biaya komulatif yang dikeluarkan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas nilai lebih rendah dibandingkan dengan biaya komulatif para pesaingnya.

Titik tolak untuk melaksanakan analisis biaya adalah menetapkan rantai nilai perusahaan dan menetapkan biaya operasional dan aset bagi aktivitas nilai. Setiap aktivitas dalam rantai nilai mencakup biaya operasional dan aset dalam bentuk modal tetap dan modal kerja. Perlunya menetapkan aset bagi aktivitas nilai mencerminkan fakta bahwa jumlah aset dalam suatu aktivitas dan efisiensi pendayagunaannya seringkali merupakan hal yang penting bagi biaya aktivitas.

Untuk tujuan analisis biaya, pemisahan rantai nilai generik ke dalam setiap aktivitas nilai seyogianya mencerminkan tiga prinsip yang saling berkaitan :

* Ukuran dan pertumbuhan biaya yang diwakili aktivitas
* Perilaku biaya aktivitas
* Perbedaan pesaing dalam melakukan aktivitas

Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan memperoleh hasil laba diatas rata – rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar , biaya rendah memberikan perlindungan terhadap pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menanggulangi kenaikan biaya input , oleh karena itu posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan .

b. Diferensiasi, Strategi generik yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai hal yang unik .

Perusahaan mendiferensiasikan diri dengan para pesaingnya jika perusahaan tersebut dapat memiliki keunikan dalam sesuatu yang dinilai penting oleh pembeli. Diferensiasi merupakan salah satu dari dua jenis keunggulan bersaing yang bisa dimiliki perusahaan (Michael E.Porter : 1994, 117).

Meskipun diferensiasi mempunyai arti penting, sumber – sumber yang memungkinkan dilakukannya diferensiasi seringkali tidak dipahami dengan baik. Perusahaan seringkali memandang sumber yang potensial bagi diferensiasi dari sudut yang terlalu sempit, mereka memandang dari segi produk fisik atau praktek pemasaran, bukannya sebagai hal yang bisa diciptakan di mana saja dalam rantai nilai yang ada.

 Perusahaan melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya bilamana dia berhasil menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pembeli. Diferensiasi memungkinkan perusahaan meraih prestasi unggul jika harga premi yang berhasil ditawarkan lebih besar daripada biaya tambahan dari usaha untuk memperoleh keunikan tersebut.

Diferensiasi tidak dapat dipahami dengan hanya memandang perusahaan bersangkutan secara keseluruhan, melainkan melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut tersebut terhadap pembeli. Diferensiator lainnya berhasil meraih sukses dengan menciptakan keunikan lewat sejumlah aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Aktivitas pengembangan teknologi dapat mendorong pembuatan desain produk yang memungkinkan produk bersangkutan memiliki kinerja unik.

Diferensiasi merupakan strategi yang tepat untuk menghasilkan laba di atas rata – rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan , diferensiasi menghasilkan margin yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok dan jelas mengurangi kekuatan pembeli karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga menjadi kurang peka terhadap harga.

**Penentu Keunikan**

Keunikan perusahaan dalam sebuah aktivitas nilai ditentukan oleh sejumlah penentu pokok (*basic drivers*) yang sejalan dengan penentu biaya, penentu keunikan adalah alasan mendasar yang menyebabkan sebuah aktivitas menjadi aktivitas yang unik. Tanpa mengidentifikasi penentu keunikan ini, perusahaan tidak dapat benar – benar mengembangkan sarana menciptakan bentuk – bentuk diferensiasi baru atau mendiagnosis daya tahan diferensiasi yang ada. Penentu keunikan yang pokok telah disusun menurut derajat kepentingan mereka sebagai berikut :

1). Pilihan kebijakan

 Perusahaan menetapkan pilihan kebijakan mengenai aktivitas yang perlu dilakukan dan cara melakukan aktivitas ini. Sejumlah pilihan kebijakan yang umumnya mendorong tercapainya keunikan antara lain :

* Ciri – ciri produk dan produk yang ditawarkan
* Pelayanan yang disediakan
* Intensitas aktivitas yang dilakukan
* Isi aktivitas
* Teknologi yang dipakai dalam melaksanakan aktivitas
* Mutu masukan (input) yang diadakan bagi sebuah aktivitas
* Prosedur yang mengatur tindakan pegawai dalam sebuah aktivitas
* Tingkat keterampilan dan pengalaman pegawai yang bertugas melakukan sebuah aktivitas dan pelatihan yang disediakan
* Informasi yang dipakai untuk mengendalikan sebuah aktivitas

2). Keterkaitan

 Keunikan seringkali berakar pada keterkaitan yang ada dalam rantai nilai atau keterkaitan dengan pemasok dan saluran yang dipakai perusahaan, keterkaitan dapat mendorong tercapainya keunikan jika pelaksanaan aktivitas yang satu mempengaruhi pelaksanaan aktivitas lainnya :

* Keterkaitan dengan rantai nilai yang ada
* Keterkaitan dengan pemasok
* Keterkaitan dengan saluran distribusi

c. Fokus

Strategi pemilihan fokus bersandar pada perbedaan diantara segmen, baik perbedaan dalam rantai nilai optimum perusahaan, maupun perbedaan dalam rantai nilai pembeli yang dapat menimbulkan perbedaan kriteria pembelian. Adanya biaya koordinasi, kompromi, dan kekakuan dalam melayani beberapa segmen sekaligus dapat dijadikan landasan strategis bagi penyusunan strategi fokus yang berkelanjutan. Dengan mengoptimumkan rantai nilainya pada satu atau beberapa segmen saja, perusahaan yang memfokuskan sasarannya akan mendapatkan keunggulan biaya dalam segmennya itu dibandingkan dengan perusahaan yang bersasaran banyak yang terpaksa melakukan berbagai kompromi (Michael E. Porter, 1994:269).

Strategi fokus dapat mencakup lebih dari satu segmen dan meliputi beberapa segmen yang terkait erat, namun kemampuan perusahaan untuk mengoptimumkan segmen biasanya berkurang dengan meluasnya segmen sasaran.

Ketahanan strategi fokus itu ditentukan oleh tiga faktor :

* Ketahanan terhadap pesaing yang bersasaran luas
* Ketahanan terhadap peniru
* Ketahanan terhadap pengganti segmen

Strategi fokus pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar wilayah geografis tertentu . Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaing yang lebih luas . Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial dapat menghasilkan laba di atas rata – rata atas industrinya .

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya, Jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan kualitas produk yang sama, harga jual yang lebih murah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut. Karena dia memanfaatkan skala ekonomi, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan lain sebagainya (Rangkuti, 2002:6).

Perusahaan dapat juga melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya, misalnya persepsi terhadap kualitas produk, inovasi produk dengan memberikan pelayanan yang lebih baik dan *brand image* yang lebih unggul.

Strategi adalah tindakan yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi memiliki konsekuensi yang multi fungsi dan multi dimensi serta perlu mempertimbangkan faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan (Fred David, 2005:17).

David Hunger & Thomas Wheelen (2003:9), proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, yaitu a) Pengamatan lingkungan, b) Perumusan strategi, c) Implementasi strategi, d) Evaluasi dan Pengendalian.

Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi yang berperan penting dalam membentuk tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan :

1. Pengamatan lingkungan

Pengamatan lingkungan dilakukan dengan tujuan utama adalah untuk melihat kemungkinan peluang atau *opportunity* yang bisa muncul serta kemungkinan ancaman atau *threat* yang bisa terjadi yang diakibatkan oleh adanya perubahan yang terjadi, baik pada tingkatan bisnis maupun lingkungan internal perusahaan

Lingkungan eksternal terdiri atas variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada diluar organisasi kerja dan lingkungan sosial (David Hunger & Thomas Wheelen, 2003:9).

Lingkungan kerja terdiri dari elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi utama organisasi sedangkan lingkungan sosial terdiri dari kekuatan yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan jangka panjang.

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi.

1. Perumusan strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (David Hunger & Thomas Wheelen, 2003:12)

Dalam perumusan strategi ditetapkan adanya visi, misi dan tujuan perusahaan, menetapkan visi dimaksudkan untuk memberikan arah tentang akan menjadi apa atau seperti apa organisasi atau perusahaan dimasa yang akan datang. Misi akan secara spesifik dibandingkan dengan visi. Misi menekankan tentang produk yang dihasilkan, pasar yang dilayani, secara singkat misi memberikan penjelasan tentang bisnis perusahaan. Sedangkan tujuan/*objective* lebih kepada penetapan target secara spesifik dan sedapat mungkin terukur, yang ingin dicapai oleh perusahaan untuk suatu jangka waktu tertentu.

1. Implementasi strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur . Program adalah perumpamaan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana perusahaan.

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan

Prosedur kadang-kadang disebut *standard operating procedure* (SOP) adalah langkah-langkah teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

1. Evaluasi dan pengendalian

Untuk mengetahui atau melihat sejauh mana efektivitas dari implementasi strategi maka dilakukan tahapan berikutnya yaitu evaluasi strategi yang mencakup aktivitas-aktivitas utama sebagai berikut:

1. *Review* faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar dari strategi yang sudah ada
2. Menilai performansi strategi
3. Melakukan langkah koreksi

Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir dari manajemen strategis, elemen ini juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Agar evaluasi dan pengendalian efektif maka manajer harus mendapatkan umpan balik (*feedback*) yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya.

Perusahaan bisnis yang besar memiliki tiga level strategi, yaitu korporasi, bisnis dan fungsional (David Hunger dan Thomas Wheelen, 2003:24)

1. Strategi tingkat perusahaan (korporasi) dirumuskan oleh manajemen puncak untuk mengatur kepentingan dan kegiatan organisasi yang mencakup lebih banyak dari satu bidang usaha (multi bisnis). Pada tingkatan strategi ini pertanyaan-pertanyaan pokok yang harus dijawab adalah:
2. Jenis usaha apa yang sebaiknya digeluti oleh perusahaan
3. Bagaimana sebaiknya sumber daya dialokasikan untuk mencapai tujuan

Pakar manajemen Petter Drucker mengemukakan bahwa perusahaan perlu memutuskan dimana mereka ingin mengambil posisi dalam hal-hal : kedudukan pasar, produktivitas, sumber daya fisik, keuangan, kemampulabaan, kinerja dan pengembangan manajemen, kinerja dan sikap karyawan.

Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa.

1. Strategi unit usaha/strategy *business unit*

David Hunger dan Thomas Wheelen (2003:24) mengatakan strategi bisnis disebut juga strategi bersaing. Biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis mungkin menekankan pada peningkatan laba dalam produksi dan penjualan produk dan jasa yang dihasilkan. Strategi bisnis sebaiknya juga mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi. Strategi pada level ini kebanyakan berurusan dengan pertanyaan :

1. Bagaimana perusahaan akan bersaing dalam industri atau pasar
2. Produk/jasa apa yang sebaiknya ditawarkan
3. Siapa pelanggan yang akan dilayani
4. Bagaimana berbagai fungsi (produksi, pemasaran) akan dikelola untuk memenuhi kebutuhan pasar
5. Bagaimana sumber daya akan didistribusikan
6. Strategi tingkat fungsional

Strategi tingkat fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas.

Dalam organisasi fungsional, fungsi usaha yang terpisah seperti pemasaran, keuangan dan operasi serta HRD dikelompokkan ke dalam bagian yang terpisah. Masing-,masing bagian tersebut harus mengembangkan suatu strategi yang akan membantu mewujudkan suatu strategi yang lebih tinggi.

Para ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan. Perencanaan strategi bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik (Pearce dan Robinson, 2007) yaitu:

1. Mengejar untuk mencapai biaya rendah (o*verall cost leadership*) dalam industri.Untuk pengendalian biaya dalam *overal cost leadership* dilakukan efesiensi biaya yang dapatdiperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman,pengendalian biaya overhead,meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan,service, wiraniaga, periklanan dan lainsebagainya.
2. Mengejar untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau diferensiasi (*differentiation*).

Diferensiasi dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik.

Keunggulan dalam menggunakan differensiasi selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk diferensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi.

1. Mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Memfokuskan (*focusing*) pada biaya atau diferensiasi.

Strategi fokus didasarkan pada usaha memenuhi kebutuhan khususnya dari pelanggan, dengan lini produk yang sedikit. Semua itu untuk menghindar dari produk konsumen yang rawan terhadap perang iklan dan introduksi produk baru yang pesat.

Ketiga strategi bisnis di atas disebut juga dengan *strategi generik* yang dikembangkan oleh Porter (1980) yang digunakan untuk menghadapi 5 (lima) kekuatan yang mempengaruhi industri.

* + 1. **Kinerja Perusahaan**

Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui jika individu dan sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moeheriono, 2009).

Herman Aguinis (2007:2) *Performance Management is a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individual and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization* . Jadi manajemen kinerja adalah suatu proses yang terus menerus mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja baik secara individu maupun tim dan meluruskan kinerja tersebut dengan tujuan strategik dari organisasi .

Michael Amstrong (2006:1) *Performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individual and team*. Jadi menurut Michael Amstrong bahwa manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematik untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim .

Kinerja adalah merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja sebuah perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan yang terdiri dari: tetap berdiri atau eksis (s*urvive*), untuk memperoleh laba (*benefit*) dan dapat berkembang (*growth*), dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai performance yang baik.

Kinerja (performance) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat *turn over* dan pangsa pasar yang diraihnya (Jauch dan Glueck, 1988)

Kinerja merupakan suatu pola tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan, yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar (Collins, 1992). Sedangkan menurut Bemardin dan Russel (1993:378) merupakan *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.* Slater (1999 : 39) menyatakan bahwa penilaian kinerja multi dimensional dan sistim analisa merupakan inti dari sistim pengendalian strategis yang efektif, yaitu sebagai hubungan yang kritis antara pelaksanaan strategi dengan penyesuaian strategi.

Kinerja perusahaan sering dipandang oleh para manajer sebagai konteks strategi dalam pengendalian manajemen, sehingga sistem pengendaliannya harus menggunakan dua kategori (Johnson & Scholes, 1993:370) yaitu:

1. Sistem informasi dan pengukuran kinerja strategi, termasuk sistem keuangan dan analisis varians sesuai dengan sasaran yang dibutuhkan. Pengembangan kinerja secara objektif, menghubungkan tujuan dengan rencana strategi dalam ukuran-ukuran kuantitatif Seperti target penjualan dan perputaran tenaga kerja. Pengembangan kinerja secara lebih subjektif mengarah pada ukuran kualitatif seperti aspek kualitas, standar etika dan penentuan persaingan.
2. Sistem yang mengatur perilaku orang-orang agar mudah mengukur hasil akhir mereka, Keunggulan bersaing merupakan kinerja perusahaan yang diindikasikan , pangsa pasar dan pertumbuhan perusahaan.

Menurut Collins (1992 :28), kinerja merupakan suatu tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang diukur dengan suatu perbandingan dan berbagai ukuran standar. Kinerja perusahaan adalah kinerja individu dalam perusahaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial, seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf negosiasi dan representasi (Mahoney, dkk., 1963). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang didalam melakukan pekerjaannya . Dalam perspektif perilaku, strategi memerlukan sikap dan perilaku yang unik agar kinerja menjadi efektif, dan kinerja ini juga dapat dipandang sebagai suatu prestasi kerja (Koetin, 1994 :54)*.*

Penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel and Marconi, 1989:125). Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan untuk menilai kepatuhan terhadap standar yang telah ditetapkan sebelumnya, agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Gibson et.al (1994:17), kinerja perusahaan dapat diukur dengan dua konsep yakni efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah hubungan antara *input* dengan *output,* yaitu kemampuan mencapai hasil optimal dengan pengorbanan tertentu, sedangkan efektivitas adalah kemampuan memilih dan mencapai tujuan yang tepat. Sejalan dengan itu Gibson (1994) juga menggabungkan efektivitas dengan efisiensi, yaitu efisiensi sebagai kriteria jangka pendek yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk memproduksi hasil dengan penggunaan sumber daya yang minimum.

Hal ini menunjukkan bahwa ukuran efisiensi selalu dinyatakan dengan perbandingan, seperti manfaat per biaya, biaya per hasil atau biaya per waktu. Sehubungan dengan itu Gibson et al., (1994); Daft dan Steers (1986); Robey dan Markus (1984); Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa pengukuran kinerja organisasi berhubungan erat dengan perspektif efisiensi dan efektivitas.

Sedangkan manfaat penilaian kinerja yang dilakukan organisasi adalah (Mulyadi, 2001:353):

* 1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
	2. Membantu pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penghargaan personel.
	3. Mengidentifikasikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
	4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Penggunaan model kinerja lainnya dikembangkan oleh Clay Carr (dalam Paul Hersey dkk, 1996:385), bahwa ada dua elemen utama dari kinerja yaitu motivasi *(motive)* dan sasaran *(goals).*

Dalam model ini diasumsikan langsung tentang kegiatan manusia secara umum dan kinerja organisasi. Individu-individu yang menyusun tujuan dan memotivasi untuk mencapai tujuan tersebut akan berusaha untuk dapat meraihnya tanpa memperhatikan faktor-faktor lainnya.

Chenhall (1997:43) menyatakan bahwa pengukuran kinerja memberikan umpan balik dalam pengendalian strategi. Jika perusahaan menggunakan strategi yang terus menerus akan memberikan umpan balik yang lebih sering untuk meningkatkan kinerja (Daniel dan Reitsperger. 1991:54). Sedangkan Hill and Jones (1998 :238), menyatakan ada empat kategori dasar yang dapat digunakan untuk ukuran kinerja perusahaan yaitu berupa:

1. Standar guna mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi sasaran efisiensi, jadi adalah standar yang berkaitan dengan produktivitas, biaya atau kualitas produksi yang diformulasikan sedemikian rupa sehingga dapat digunakan sebagai *best line measures* dalam mengevaluasi kinerja.
2. Standar guna mengukur sumber daya manusia dalam organisasi, perusahaan perlu memiliki ukuran-ukuran yang dapat diterima organisasi dalam hal kemangkiran, *turn over* atau kepuasan kerja.
3. Standar yang relatif tidak mudah untuk diformulasikan namun berhubungan dengan faktor-faktor kreativitas, fleksibilitas, pengambilan keputusan dan komunikasi organisasional.
4. Standar yang berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan lingkungan dan mendapatkan berbagai sumber daya yang terbatas. *Balanced scorecard* yang disusun harus mencerminkan hubungan sebab akibat yang diperoleh dan strategi yang ditetapkan yang mencakup waktu, respon dan besamya hubungan antara pengukuran dalam *balanced scorecard.*

Penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode penilaian kinerja terkini yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2001:25) yaitu dengan *Balanced Scorecard.*

***2.1.6.1 Balanced ScoreCard***

Pada awalnya *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan, selanjutnya *balanced scorecard* mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik, dengan demikian konsep dan penerapan *balanced scorecard* telah mengalami perubahan pesat sejak saat diperkenalkan pertama kali di USA.

Sebelum tahun 1990, eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan saja sebagai akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja non keuangan seperti : kepuasan pelanggan, produktivitas, dan *cost effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa (Mulyadi , 2001:2).

Proses *balanced scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama – sama bekerja menerjemahkan strategi unit binis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik .

Setelah tujuan finansial dan pelanggan ditetapkan , perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal, identifikasi semacam ini merupakan salah satu inovasi dan manfaat utama dari pendekatan *balanced scorecard , balanced scorecard* menekankan pada proses yang paling penting bagi tercapainya kinerja yang terbaik bagi pelanggan dan pemegang saham ( Kaplan dan Norton ,2000 : 10 ).

Kaplan dan Norton (2001 : 25) menyatakan bahwa:

*The balanced scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance. The objectives and measures of the scorecard are derived from an organization ‘s vision and strategy. The objectives and measures view organizational performance from four perspectives: financial, customer, internal business process and learning and growth. These four perspectives provide the framework for the balanced scorecard.*

Pendapat di atas menyatakan bahwa Kaplan dan Norton menekankan pada pengukuran (1) *Financial* dan *non financial*, (2) Sebagai hasil suatu *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu organisasi. Penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard ini* dibagi menjadi empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, seperti terlihat pada Gambar 2.4. yang menjelaskan:

*Financial*

*Customer*

*Customer loyalty*

*On line delivery*

*R O C E*

*Internal Business Process*

*Process quality*

*Process cycle time*

*Learning and growth employee skill*

*Employee skill*

 Sumber: Kaplan and Norton (2001:31)

Gambar 2.4

Hubungan Sebab Akibat dan Empat Perspektif Kinerja

Sedangkan Chang and Chow (1999 :396) mengemukakan bahwa:

*The balanced scorecard is an integrated set of performance measures comprising both current performance indicators and drivers of future performance, and financial as well as non-financial measures. For managers of organizations, the function of the balanced scorecard is to provide a holistic view of what is happening both inside and outside the organization.*

Secara keseluruhan *balanced scorecard* menterjemahkan visi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran dalam seperangkat perspektif yang seimbang. *Scorecard* terdiri atas berbagai ukuran hasil yang diinginkan perusahaan dan juga berbagai proses yang akan mendorong tercapainya hasil masa depan yang diinginkan. Lebih jauh Slater (1999:39) menjelaskan bahwa perspektif proses bisnis internal, berhubungan dengan efisiensi seluruh sistem dalam suatu organisasi, yang seluruhnya harus dikoordinasikan untuk tujuan penciptaan nilai konsumen.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dan ukuran *balanced scorecard* dibentuk dari visi dan strategi perusahaan yang dituangkan dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh dan membentuk kerangka kerja bagi pengukuran dari sistem manajemen statejik dan didasarkan pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

A.Hermawan (1996:52), menyatakan bahwa *balanced scorecard* mempunyai beberapa keistimewaan, yaitu:

* 1. Dapat digunakan untuk menunjang kebutuhan penilaian kinerja yang komprehensif dan berimbang.
	2. Dalam penilaian ini data laporan keuangan tetap diperhitungkan dalam pengukuran kinerja dan untuk memenuhi kebutuhan masa yang akan datang perusahaan perlu melakukan investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan dan proses, teknologi dan informasi.
	3. Dapat memberikan tambahan dengan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kerja dimasa yang akan datang.
	4. Menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan semua tingkatan dalam organisasi.
	5. Sebagai alat ukur keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian sistem informasi bagi seluruh pegawai dan semua tingkatan organisasi.
	6. Tujuannya bukan hanya untuk menggabungkan ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada tetapi merupakan suatu hasil dan proses *top-down* visi dan strategi perusahaan.
	7. Penggabungannya memiliki nilai inovatif yakni sistem dan mekanismenya memungkinkan terjadi proses belajar stratejik
	8. Tidak hanya sebagai sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional tetapi juga perusahaan yang inovatif menggunakan sistem manajemen stratejik untuk mengelola strateginya dalam jangka panjang.
	9. Dijabarkan dalam visi dan strategi perusahaan sehingga memungkinkan fleksibilitas.

*Balanced scorecard* menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton , 2000 : 22) .

* + 1. **Perspektif Keuangan *(Financial Perspective)***

Ukuran ini digunakan karena ukuran finansial ini sangat penting untuk memberikan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas yang diukur dengan laba operasi, R*eturn On Capital Employee* (ROCE) atau nilai tambah ekonomis *(Economic Value Added).*

Pengukuran kinerja dan perspektif keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi yang dapat memberikan suatu perubahan atau perbaikan yang sifatnya dasar, yang akan terlihat dari keuntungan yang terukur yaitu R*eturn On Investment (ROI), Economic Value Added (EVA)* ataupun *gross operating income.* Pada setiap tahapan kehidupan bisnis, sasaran keuangan bisa saja terdapat perbedaan tergantung pada bisnis apa yang dilakukan dan bagaimana tahapan kehidupannya. Menurut Kaplan dan Norton (2001 :38), ada tiga tahap siklus kehidupan bisnis yaitu pertama pertumbuhan *(growth)* sebagai tahap awal kehidupan bisnis dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang potensial untuk berkembang.

Sasaran keuangan dan bisnis yang berbeda pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam pasar sasaran. Sedangkan sasaran keuangan untuk tahap pertumbuhan *(growth stage)* ini adalah menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dan konsumen baru dan produk atau jasa yang baru. Kedua adalah masa bertahan *(sustain),* dimana pada tahap ini perusahaan masih dapat melakukan investasi bahkan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi mengandalkan strategi jangka panjangnya, investasi yang dilakukan dimaksudkan untuk menjaga kontinuitas proses produksi. Sedangkan sasaran keuangannya lebih menekankan pada pengukuran R*eturn On Investment (ROl) atau Economic Value Added (EVA).* Tahap ketiga adalah panen/kematangan *(harvest/maturity),* dimana perusahaan akan melakukan panen atas kematangan investasi yang dilakukannya dan ini ditujukan untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas produksi. Tujuan utama tahapan ini adalah untuk memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

* + 1. **Perspektif Pelanggan *(Customer Perspective)***

Yaitu pengukuran kepuasan dan kesetiaan konsumen yang diukur dengan peningkatan penjualan, diterimanya produk baru, meluasnya segmen pasar dan rendahnya keluhan konsumen. Dalam perspektif ini para manajer mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri dari beberapa ukuran yaitu kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain itu juga segmen sasaran ini seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan kepada pelanggan.

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, karena segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan sasaran finansial perusahaan. Perspektif pelanggan ini memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan, kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran.

Kinerja dengan perspektif pelanggan ini merupakan suatu kinerja yang penting karena dalam kondisi persaingan yang semakin tajam, perusahaan dihadapkan pada kondisi bagaimana mempertahankan pelanggan dan bagaimana mendapatkan pelanggan yang baru. Agar tolak ukurnya jelas, Kaplan dan Norton (2001 :63) menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu pelanggan yang dimaksud pada segmen tertentu. Tolak ukur kinerja perspektif pelanggan ini dibagi menjadi dua kelompok, pertama kelompok inti yang pada dasarnya merupakan pengukuran hasil akhir yang saling terkait, terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan pelanggan, kemampuan mempertahankan pelanggan lama, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan. Kedua adalah *customer value proposition* yang menggambarkan pemicu kinerja, berhubungan dengan penyajian perusahaan dalam mencapai kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen. Tanggung jawab dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan mempengaruhi proses pembelian yang dilakukan oleh pelanggan dan *customer relationship.* Kinerja pelanggan dalam perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2001:35*)* saling berinteraksi satu dengan lainnya.

**C. Perspektif Proses Bisnis Internal**

 Pada perspektif proses bisnis internal ,para manager melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham . Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran perspektif finansial dan pelanggan , urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang akan ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham .

 Dalam Balanced Score Card para manager menentukan rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga proses bisnis utama , Robert Kaplan & David Norton ( 2000:83 ) yaitu :

* Inovasi
* Operasi
* Layanan Purna jual

Kebutuhan Pelanggan Terpuaskan

Kebutuhan Pelanggan Diidentifikasi

Proses Inovasi

Proses Operasi

Proses

Layanan

Purna Jual

Kebutuhan Pelanggan Terpuaskan

Kebutuhan Pelanggan Diidentifikasi

Proses Inovasi

Proses Operasi

Sumber : Kaplan & David Norton (2000:83

**Gambar 2.5**

**Perspektif Proses Bisnis Internal**

 Dalam Proses inovasi ,unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau masih tersembunyi ,kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut .

 Proses inovasi sebagaimana terlihat pada gambar 2.5 terdiri dari dua komponen ,dalam komponen yang pertama para manager melaksanakan penelitian dasar untuk mengenali ukuran pasar ,bentuk preferensi pelanggan , tingkat harga produk dan jasa sasaran .

 Informasi mengenai pasar dan pelanggan memberi masukan untuk proses perancangan dan pengembangan produk / jasa, langkah kedua dalam proses inovasi, selama tahap ini kelompok penelitian dan pengembangan perusahaan :

* Melaksanakan penelitian dasar dalam mengembangkan produk dan jasa baru untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan .
* Melaksanakan penelitian terapan, mengembangkan teknologi yang ada untuk generasi produk dan jasa berikutnya .
* Melakukan usaha pengembangan yang terfokus untuk membawa produk dan jasa baru ke pasar .

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

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran. Perusahaan penjual peralatan atau sistem yang canggih seperti Otis Elevator dan GE medical system tahu bahwa setiap perusahaan yang terjadi pada peralatan itu akan menimbulkan biaya dan kesulitan untuk pelanggan, kedua perusahaan ini meningkatkan nilai peralatan tersebut dengan memberikan layanan cepat dan dapat diandalkan kepada pelanggan untuk meminimalkan terjadinya gangguan dan kesulitan bahkan memberikan pelayanan kepada pelanggan dalam berbagai pekerjaan garansi, pemeliharaan periodik dan perbaikan.

Perusahaan yang berusaha untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran waktu, mutu dan biaya .

**D. Pespektif Pembelajaran dan pertumbuhan**

 Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial ,pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa sedangkan tujuan di dalam pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai . Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif yang pertama .

 *Balanced scored card* menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa mendatang seperti peralatan baru, riset dan pengembangan produk baru, perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur : para pekerja, sistem dan prosedur, Robert Kaplan dan David Norton ( 2000 : 110).

Tiga Katagori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : (1). Kapabilitas pekerja, (2).kapabilitas sistem informasi , (3). Motivasi, pembelajaran dan keselarasan .

Tiga pengukuran untuk kapabilitas pekerja : kepuasan pekerja , retensi pekerja dan produktivitas pekerja. Pekerja yang puas merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, respon, mutu dan layanan pelanggan . Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan.

Perusahaan yang membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan, retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentasi keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci .

**2.1.6.2 Peta Strategi (*Strategy Map*)**

 Peta strategi menjelaskan bagaimana organisasi menjelaskan nilai , kita telah mempelajari Balanaced Scorecard pertama – tama berusaha menciptakan pengukuran dari organisasi harta yang tidak berwujud (intangible assets) dapat menjadi alat yang sangat berharga untuk menjelaskan dan melaksanakan strategi organisasi. Empat model perspective untuk menjelaskan nilai organisasi menciptakan strategi.

 Mereka dapat memandang strateginya bukan sebagai indikator kinerja dalam empat perspektif tetapi sebagai suatu rangkaian dari sebab akibat penghubung antara tujuan dalam empat perspektif Balanced Scorecard. Peta strategi sebagimana ditunjukan dalam gambar dibawah ini .



 Sumber : Kaplan & david Norton (2004:8)

**Gambar 2.6** Peta Strategi*: The Simple Model of Value Creation*

 Peta strategi berdasarkan pada beberapa prinsip :

* Keseimbangan strategi kekuatan yang berlawanan

Menanamkan modal dalam harta yang tidak berwujud untuk pertumbuhan pendapatan dalam jangka panjang biasanya bertentangan dengan pemotongan biaya untuk kinerja keuangan jangka pendek.

Tujuan yang paling dominan untuk sektor pribadi organisasi adalah mempertahankan pertumbuhan nilai *shareholder,* ini menyatakan secara tidak langsung komitmen jangka panjang. Pada saat yang bersamaan organisasi harus menunjukkan peningkatan hasil dalam jangka pendek. Hasil jangka pendek selalu dapat dicapai dengan berkorban dalam investasi jangka panjang, maka sebagai titik awal dalam menjelaskan strategi adalah untuk menyeimbangkan dan mengartikulasi tujuan keuangan jangka pendek untuk pengurangan biaya dan meningkatkan produktivitas dengan tujuan jangka panjang untuk pertumbuhan keuntungan.

* Strategi berdasarkan pada suatu nilai proposisi pelanggan yang berbeda.

Memberikan kepuasan kepada pelanggan merupakan sumber penciptaan nilai yang tahan lama. Strategi memerlukan artikulasi yang jelas dari segmen pelanggan yang ditargetkan dan nilai yang diperlukan. Empat proposisi yang paling besar yang telah diselidiki organisasi :1). *Low total cost* , 2). *Product leadership, 3).Complete Customer solution, 4).System lock in,*

Masing – masing dari nilai proposisi ini mendefinisikan dengan jelas atribut yang harus diantarkan jika pelanggan harus terpuaskan.

* Nilai diciptakan melalui proses bisnis internal

Perspektif keuangan dan pelanggan di dalam peta strategi dan balanced scorecard menjelaskan hasil, maka apa yang organisasi harapkan untuk dicapai: meningkatkan nilai *shareholder* melalui pertumbuhan pendapatan dan meningkatkan produktivitas, meningkatnya peranan perusahaan melalui akuisisi pelanggan, kepuasan, retensi, loyalitas, dan pertumbuhan. Proses di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengendalikan strategi, mereka menjelaskan bagaimana organisasi akan melaksanakan strateginya.

* Pelurusan strategi menentukan nilai dari harta yang tidak berwujud.

Perspektif ke empat dari peta strategi balanced scorecard yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, menjelaskan harta yang tidak berwujud organisasi dan peranan mereka dalam strategi. Harta yang tidak berwujud (*intangible assets*) dapat diklasifikasikan ke dalam tiga katagori :

* *Human Capital* : keahlian tenaga karyawan, bakat dan pengetahuan.
* *Information Capital* : data base, sistim informasi, jaringan, teknologi dan infrastruktur.
* *Organization Capital* : kebudayaan, kepemimpinan, kesejajaran pegawai, kerja sama dan manajemen pengetahuan.

Tidak ada satupun dari harta yang tidak berwujud yang mempunyai nilai yang dapat diukur secara terpisah atau secara independen, nilai dari harta yang tidak berwujud ini berasal dari kemampuan mereka untuk membantu organisasi melaksanakan strateginya.

 Strategi menjelaskan bagaimana sebuah organisasi bermaksud menciptakan nilai yang bisa dipertahankan untuk shareholdernya, penciptaan nilai dari harta yang tidak berwujud berbeda dalam beberapa cara penting dari penciptaan nilai dengan mengatur harta yang berwujud dan aset keuangan :

* + 1. Penciptaan nilai secara tidak langsung (*Value creation is indirect*)

Harta yang tidak berwujud seperti pengetahuan dan teknologi jarang mempunyai pengaruh langsung terhadap hasil keuangan seperti meningkatnya pendapatan, biaya rendah, keuntungan yang lebih tinggi. Peningkatan dalam harta yang tidak berwujud mempengaruhi hasil keuangan melalaui rantai hubungan sebab akibat, sebagai contoh : pelatihan karyawan dalam TQM dan six sigma dapat secara langsung meningkatkan kualitas proses. Peningkatan seperti ini kemudian dapat diharapkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan yang pada gilirannya akan meningkatkan loyalitas pelanggan, Loyalitas pelanggan akan meningkatkan penjualan dan margin keuntungan dari hubungan jangka panjang pelanggan.

* + 1. Nilai menurut kontek (Value is contextual)

Nilai dari harta yang tidak berwujud tergantung pada kesejajarannya dengan strategi.

* + 1. Nilai adalah potensi (*Value is potential*)

Model yang ditanamkan dalam bentuk harta yang tidak berwujud merupakan perkiraan yang miskin dari nilainya organisasi.

* + 1. Aset merupakan ikatan (*assets are bundled*)

Harta yang tidak berwujud sering menciptakan nilai dengan sendirinya, mereka tidak mempunyai nilai yang bisa diisolasi dari konteks organisasi dan strategi.



 **Sumber: Kaplan & david Noton (2004:1)**

**Gambar 2.7**  A Strategy Map Represents How the Organization Creates Value

Peta strategi balanced scorecard seperti terlihat pada gambar (Gambar 2.7) memberikan kerangka kerja untuk menggambarkan bagaimana strategi menghubungkan harta yang tidak berwujud kepada proses penciptaan nilai. Perspektif keuangan (*finantial perfective*) menjelaskan hasil harta yang berwujud (*tangible asset*) dari strategi dalam sistem keuangan tradisional. Mengukur seperti ROI, nilai shareholder, kemampulabaan (*profitability*), pertumbuhan keuntungan/pendapatan, dan biaya per unit merupakan indikator yang menunjukakkan apakah organisasi barhasil atau gagal.

Perfektif pelanggan (perfective customer) menjelaskan proposisi nilai untuk target pelanggan. Proposisi nilai menjelaskan keadaan harta yang tidak berwujud untuk menciptakan nilai. Jika nilai pelanggan konsisten tentang kualitas dan waktu penyampaian serta pelayanan merupakan sesuatu yang paling berharga bagi organisasi.

Perspektif keuangan dan pelanggan menjelaskan hasil yang diinginkan dari strategi, bagaimana organisasi menciptakan hasil yang diinginkan ? perspektif proses internal mengidentifikasi proses yang kritikal, yang diharapkan mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap strategi.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi harta yang tidak berwujud yang paling penting kepada strategi, tujuan dari perspektif ini mengidentifikasi pekerjaan yang mana (human capital) dan iklim yang bagaimana (organization capital) diperlukan untuk mendukung proses penciptaan nilai internal. Aset ini harus digabungkan bersama dan disejajarkan terhadap proses internal yang kritikal.

Tujuan dalam empat perspektif digabungkan bersama oleh hubungan sebab dan akibat. Proposisi pelanggan menjelaskan bagaimana untuk membangkitkan penjualan dan loyalitas dari target pelanggan. Proses internal menciptakan dan menghantarkan proposisi nilai pelanggan.

**2.1.7 Kluster Industri**

Kluster industri merupakan kelompok usaha spesifik yang dihubungkan oleh jaringan mata rantai proses penciptaan / peningkatan nilai tambah , baik melalui hubungan bisnis maupun non bisnis . Menurut Michael Porter , *“ Clusters are geographic concentrations of inter-connected companies ,specialized suppliers ,service providers , firms in related industries and associated institution “* , jadi kluster merupakan konsentrasi geografis atas berbagai industri yang terkait , penyedia jasa pendukung dan berbagai institusi yang mendukungnya .

Menurut teori Marshall (1920 ), Kluster Industri Muncul karena perusahaan – perusahaan yang ada dalam suatu industri menemukan segala keuntungan yang mereka dapatkan bila mereka mengelompok di dalam area geografis . Ada beberapa faktor yang mendorong terjadinya proses kluster industri (Mudrajad Kuncoro, 2007 :163) yaitu :

* + 1. Adanya proses kluster membuat perusahaan yang ada dapat berspesialisasi lebih baik dari pada bila perusahaan – perusahaan tersebut terkluster, peningkatan spesialisasi nantinya akan membawa ke peningkatan efisiensi produksi .
		2. Dapat memfasilitasi perusahaan untuk meningkatkan penelitian dan inovasi dalam sebuah industri .
		3. Proses kluster perusahaan – perusahaan sejenis akan mengurangi resiko bagi pihak pekerja maupun pihak pemberi pekerjaan .

Penjelasan konsentrasi aktivitas ekonomi secara spesial mengacu pada dua macam eksternalitas ekonomi yang dinamakan *Localization Economies dan Urbanization Economies,* kedua macam ini sering disebut aglomerasi ( *agglomeration economies* ).

Aglomerasi timbul sebagai akibat kesatuan geografis kegiatan ekonomi yang besar . Hal demikian muncul karena banyak kemudahan yang di dapat dari adanya klustering , yang meliputi :

1. Sarana transfortasi dan komunikasi yang mudah
2. Pasar tenaga kerja yang terorganisasi dengan baik dengan jumlah yang besar dan keahlian mereka beragam .
3. Terdapat jasa komersial dan legal .
4. Aktivitas yang ada di dalam Industri mengarah pada orientasi pasar .
5. Adanya klustering menjadikan perusahaan – perusahaan yang ada dapat bertukar informasi tentang produk baru dan sistem produksi baru .

Kluster industri merupakan gabungan dari beberapa group perusahaan dalam industri yang sama , model kluster ekonomi merupakan sinergi , hubungan dinamik dan jaringan tidak hanya antara perusahaan yang merupakan klustering tetapi juga keberhasilan *partnering* dari *stake holder* . Banyak keberhasilan klustering telah mewujudkan daya saing yang lebih besar dan penciptaan kekayaan untuk daerah jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak dalam suatu kluster .

Kluster industri dapat dimulai dengan berbagai cara , sering suatu perusahaan mempunyai sumber daya manusia dengan keahlian khusus , lokasi yang diinginkan , berbagai sumber alam , infrastruktur pendukung dan berbagai penelitian membentuk suatu group perusahaan sehingga membentuk kluster dan tumbuh dalam suatu wilayah . Tiap wilayah mempunyai kekuatan kluster sendiri , suatu wilayah yang mampu mengidentifikasi dan bekerja dalam kluster akan mendapatkan berbagai banyak keuntungan strategik , sebagaimana dikatakan Michael Porter *“ Regional clusters have the ability to offer local things such as knowledge , relationship and motivation which can not be matched by distant rival* ( Michael E. Porter ,1998 ) .

Michael Porter berpendapat bahwa kluster industri mempunyai bentuk yang berbeda dan kekomplekannya berbeda juga , tetapi setiap kluster dari kluster yang mempunyai hubungan industri . Ahli ekonomi menemukan bahwa penomena kluster industri nampak di berbagai wilayah, tidak semata – mata ada di dalam negara berkembang.

Pengembangan kluster industri merupakan alternatif pendekatan yang dinilai efektif untuk membangun keunggulan daya saing industri khususnya dan bagi pembangunan daerah pada umumnya. Bagi pelaku pelaku ekonomi, khususnya usaha kecil dan menengah, pendekatan kluster industri membantu upaya yang lebih fokus bagi terjalinnya kemitraan yang saling menguntungkan dan pengembangan jaringan bisnis yang luas. Sementara bagi pembuat kebijakan atau pihak lain yang berkepentingan, pendekatan ini memungkinkan potensi skala pengaruh dari kebijakan dan program dampaknya yang signifikan .

Pendekatan kluster industri berkembang pesat tidak sekedar sebagai konsep tetapi juga sebagai platform nasional , baik dalam konteks pembangunan ekonomi ( Nasional, daerah dan lokal ) , khususnya Usaha Mikro Kecil dan Menengah ( UMKM ) serta peningkatan daya saing . Peningkatan daerah saat ini membutuhkan usaha yang sangat memakan waktu sehingga akan menghambat pembangunan ekonomi . Dalam rangka memperbaiki kelemahan tersebut , pengoptimalan pedayagunaan potensi setempat dan mewujudkan industri berkeunggulan kompetitif di daerah , basis produksi dan distribusi perlu ditata kembali dan dikembangkan secara sinergi dengan semakin bertumpu pada potensi terbaik dan karakteristik daerah setempat .

Konsep kluster industri merupakan alternatif yang dipandang sesuai dengan konteks dinamika perubahan yang berkembang dan keragaman karakteristik daerah di indonesia , untuk menerapkan konsep kluster industri maka diperlukan suatu panduan yang dapat menjadi acuan dan program bagi pengembangan kluster industri .

Pengaruh kluster industri terhadap daya saing industri terutama diwujudkan sebagai berikut :

1. Kluster industri memperbesar seluruh daya saing industri
2. Kluster industri memperkuat kerja sama dari perusahaan di dalam kluster .
3. Kluster industri memperkuat kemampuan kreativitas perusahaan .

Pentingnya teori kluster industri terhadap perkembangan ekonomi :

1. Kluster industri dapat membawa persaingan regional
2. Formasi kluster industri terjadi secara spontan
3. Perkembangan kluster industri membangun lingkungan regional yang inovatif .

Menurut Porter daya saing dibentuk oleh interaksi dari beberapa faktor yang disebut sebagai faktor “ *diamond* “ . *Diamond* dibentuk oleh : (1). Faktor kondisi atau input , (2). Demand kondisi ,(3). Hubungan dan industri pendukung , strategi industri , (4). Struktur dan daya saing . Daya saing suatu bangsa atau suatu daerah berdasarkan kapasitas dari industri untuk membentuk jaringan yang lebih banyak yang mendukung konsentrasi secara geograpi dari pelanggan perusahaan dan pendukungnya .

Berikut ini adalah penjelasan tentang diamond model dari Porter :

1. Faktor input atau kondisi dalam analisis Porter adalah variabel – variabel yang sudah ada dan dimiliki oleh suatu kluster industri seperti sumber daya manusia ( *Human resources* ), modal ( *Capital resources* ), infrastruktur fisik ( *Physical infrastructure* ), infrastruktur informasi (*Information Infrastructure*), infrastruktur ilmu pengetahuan dan teknologi (*Scientific and technological infrastructure*) serta sumber daya alam . Semakin tinggi kualitas faktor input ini maka semakin besar peluang industri untuk meningkatkan daya saing dan produktivitas .
2. Kondisi Permintaan, menurut diamond model dikaitkan dengan semakin maju suatu masyarakat maka permintaan dalam negeri semakin tinggi, sehingga industri akan selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas produk atau melakukan inovasi guna memenuhi keinginan pelanggan lokal yang tinggi , namun dengan adanya globalisasi, kondisi permintaan tidak hanya berasal dari lokal tetapi juga bersumber dari luar negeri .
3. Industri pendukung dan terkait, adanya industri pendukung dan terkait akan meningkatkan efisiensi dan sinergi dalam kluster . Sinergi dan efisiensi dapat tercipta terutama dalam transaction cost , sharing teknologi informasi maupun *skill* tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh industri atau perusahaan lainnya. Manfaat lain industri pendukung dan terkait adalah akan terciptanya daya saing dan produktivitas .
4. Strategi perusahaan dan pesaing, dalam diamond model unsur ini sangat penting karena kondisi ini akan memotivasi perusahaan atau industri untuk selalu meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan selalu mencari inovasi baru. Dengan adanya persaingan yang sehat, perusahaan akan selalu mencari strategi baru yang cocok dan berupaya untuk selalu meningkatkan efisiensi .

Kluster industri memperkuat daya saing dengan meningkatkan produktivitas, menstimulasi *partnership* baru yang inovatif bahkan diantara pesaing dan memberikan kesempatan untuk kegiatan kewirausahaan ( Porter , 1998 ).

Pengembangan kluster dapat digunakan untuk mengembangkan industri yang bersifat luas dan fokus pada jenis – jenis produk yang berpeluang memiliki daya saing internasional yang tinggi di pasar domestik dan global . Para pelaku ( *stake holder* ) dalam suatu kluster industri biasanya dikelompokan kepada industri inti , industri pemasok , iindustri terkait , pembeli serta industri pendukung .

Beberapa pengertian elemen – elemen dalam kluster industri antara lain adalah sebagai berikut :

1. Industri inti, adalah industri yang merupakan fokus perhatian atau tematik dan biasanya dijadikan titik masuk kegiatan atau bisa juga merupakan sentra industri .
2. Industri pemasok, merupakan industri yang memasok bahan baku , bahan tambahan dan aksesoris bagi kebutuhan proses.
3. Pembeli, pembeli ini bisa berupa distributor, pengecer atau pemakai langsung .
4. Industri pendukung, merupakan industri yang mendukung segala aktivitas proses produksi baik industri jasa (angkutan , distribusi , konsultan bisnis), pembiayaan, infrastruktur (jalan raya , telekomunikasi , listrik ) serta penyedia jasa pengembangan bisnis .
5. Industri terkait, adalah industri yang menggunakan infrastruktur yang sama atau industri yang menggunakan sumber daya dari sumber yang sama .

Garelli (1997 ) berpendapat bahwa satu dari empat kekuatan yang akan mendominasi daya saing suatu negara adalah ekonomi global , global berarti bahwa produksi tidak perlu dekat dengan pengguna akhir .

Inovasi nampaknya menjadi pusat dalam penciptaan keunggulan bersaing dengan menemukan sesuatu yang baru atau cara terbaik untuk bersaing dalam industri dan membawa mereka ke dalam pasar ( Porter , 1990 ) . Keunggulan bersaing melibatkan pengaturan seluruh sistem nilai , meliputi rantai nilai dari perusahaan , pemasok , pendukung dan pembeli . Pentingnya dari seluruh sistem nilai untuk keungulan bersaing ditunjukan dengan kelaziman dari klustering .

Upaya dan proses pengembangan (penguatan) kluster industri pada dasarnya terdiri dari empat tahapan :

1. Aktivitas awal inisiatif pengembangan
2. Pengembangan , kerangka dan agenda pengembangan
3. Implementasi
4. Pemantauan , evaluasi serta perbaikan

Bagaimanalah kluster mampu mempengaruhi kompetisi global , setidaknya menurut porter (1998) ada tiga faktor yang mempengaruhi yaitu :

1. Peningkatan produktivitas perusahaan dalam wilayah tertentu.
2. Kluster mendorong arah dan langkah inovasi.
3. Kluster menciptakan stimulus untuk penciptaan formasi bentuk bisnis baru yang pada gilirannya akan memperkuat kluster .

Porter juga menekankan pentingnya peranan teknologi , strategi dan geografi ekonomi dalam proses inovasi dan upaya menjaga keunggulan kompetitif perusahaan secara berkelanjutan .

* 1. **Penelitian Terdahulu**

Berikut ditampilkan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu berkaitan dengan kepemimpinan, kewirausahaan, kemampuan manajerial, implementasi strategi bisnis dan kinerja perusahaan.

**Tabel 2.1.**

**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Nama Peneliti, Tahun dan Judul** | **Persamaan** | **Perbedaan** | **Kesimpulan penelitian ini** |
| 1. | Atty Tri Juniarti (2007)Pengaruh internal perusahaan terhadap strategi operasi dan kinerja perusahaan pada industri garmen di Prov JABAR (Disertasi) | Meneliti tentang Kinerja perusahaan garmen di Prov JABAR | Pengaruh lingkungan internal perusahaan terhadap strategi operasi | 1. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja
2. Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja
3. Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.
 |
| 2. | Suhartini Karin (2007)Analisis pengaruh kewirausahaan korporasi terhadap kinerja perusahaan pada pabrik pengolahan Crumb Rubber di Palembang | Meneliti tentang pengaruh variabel bebas kewirausa-haan korporasi terhadap kinerja perusahaan | Meneliti pengaruh variabel kewirausa- haan korporasi di Industri Crumb Rubber di Palembang | 1. Pengaruh variabel bebas kewirausahaan korporasi yaitu dimensi proaktif secara signifikan menunjukan hubungan yang sangat erat dan arah hubungannya postif terhadap kinerja perusahaan Dimensi inovasi tidak berpengaruh secara signifikan dan menunjukan hubungan yang erat dan arah hubungannya negatif terhadap kinerja perusahaan
 |
| 3. | Fadel Muhamad (2007)Signifikansi peran manajemen kewirausahaan terhadap kinerja pemerintah daerah, kasus Provinsi Gorontalo ( Disertasi ) | Meneliti tentang manajemen kewirausa-haan terhadap kinerja | Meneliti tentang kewirausa-haan terhadap kinerja pemerintah daerah Provinsi Gorontalo | 1. Adanya peran yang signifikan dari kapasitas manajemen kewirausahaan terhadap kinerja pemerintah daerah
2. Peran kapasitas manajemen kewirausahaan sangat tergantung pada faktor budaya organisasi dan endowmen daerah
 |
| 4 | Ritha F Dalimunthe (2002) Pengaruh karakteristik individu, kewirausahaan, gaya kepemimpinan terhadap kemampuan usaha serta keberhasilan usaha industri kecil tenun dan bordir di Sumatera | Meneliti tentang variabel kewirausa-haan kepemimpi-nan  | Meneliti pengaruh karakteristik individu terhadap keberhasilan usaha di industri kecil tenun dan bordir di Sumatera | 1. Sifat kewirausahaan yang paling menonjol adalah motivasi ,peluang dan percaya diri
2. Gaya kepemimpinan selalu dipergunakan gaya kepemimpinan otoriter ,partisipasi dan konsiderasi secara bersama-sama atau sendiri
 |
| 5 | Rahayu Puji Suci(2009)Peningkatan Kinerja melalui orientasi kewirausahaan ,kemampuan manajemen dan strategi bisnis (studi pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur) | Meneliti variabel orientasi kewirausa-haan, kemampuan manajemen dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan  | Penelitian di lakukan di Industri Kecil menengah bordir di Jawa Timur | 1. Dengan tingginya orientasi kewirausahaan yang dimiliki akan lebih mudah untuk meningkatkan kemampuan manajemen industri kecil meengah
2. Kemampuan manajemen yang cukup akan menentukan keberhasilan kinerja industri kecil menengah
 |
| 6 | James Mark Welch(2006)*Business Models for Competitive* *sucess in the United States Textile Industry ( Dissertation )* | * Penelitian dilakukan di industri textile
* Menggunakan kinerja keuangan sebagai variabel dependen
 | * Mengguna-kan metode kualitatif dan survey.
* Penelitian difokuskan untuk membuat business model .
* Mengguna-kan kompetensi dan strategi sebagai variabel independen
 | 1. Adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel kinerja dan strategi
2. kompetensi strategi perusahaan terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan
3. Daya saing saling berhubungan dengan biaya produksi pangsa pasar
 |
| 7 | Aditya Marwaha (2008 *) Impact of China on India Garment Industry (Dissertation* ) | Meneliti Industri garmen  | Mengguna-kan analisis kualitatif serta penelitian dilakukan di China dan India | Faktor – faktor yang menentukan competitive advantage dari India dan China : Labor ,struktur ,Infrastruktur ,teknologi ,bahan baku , skala ekonomi ,penanaman modal asing secara langsung ,keuangan ,perkembangan pasar domestik dan merk  |
| 8 | Magdalena Kapelko (2008) *Intangible Asset ,Competitiveness and Performance .International Comparative Analysis in the textile and clothing Industry (Dissertation)* | Meneliti tentang variabel kinerja perusahaan di industri tekstil dan pakaian | Penelitian mengguna-kan metoda kualitatif dan kuantitatif serta tempat penelitian di daerah Eropa | Banyak perusahaan tektil dan pakaian yang bangkrut dikarenakan mereka tidak mampu bersaing dalam masalah harga ,dan mereka tidak mau mengubah cara tradisional dalam melakukan bisnis ,sehingga supaya dapat survive dalam ekonomi global maka perusahaan perlu fokus dalam masalah : kualitas , merk ,produk khusus ,design yang menarik dan reputasi . |
| 9 | Vanisha Balgobind (2002) *The Impact of Transformational leadership on Subordinate’s job satisfaction* (Tesis) | Meneliti tentang *variabel Transforma-tional leadership*  | Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan baja dan pertambang-an  | Hasil penelitian menunjukan ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformational manager terhadap kepuasan kerja bawahan |
| 10 | Pentti Sydanmaanka ( 2003 ) *Intelligent Leadership and leadership competencies developing a leadership framework for intelligent organisation*  ( disertasi ) | Meneliti tentang *variabel leadership* (kepemimpi-nan )  | Mengguna-kan studi kasus di Kone *management Training* dan Nokia Navigator Learning Process | Hasil penelitian menjelaskan 10 elemen kunci dari kepemimpinan , kompetensi terdiri dari pengetahuan ,keahlian ,sikap ,pengalaman dan hubungan yang memungkinkan kinerja yang baik dalam situasi tertentu |

* 1. **Kerangka Pemikiran**
		1. **Keterkaitan antara Kepemimpinan Visioner, Kewirausahaan dan Kemampuan Manajerial**

Menurut Koratno dan Hodgetts (2004:3) ”*Entrepreneurs will continue to be critical contributors to economic growth through their leadership, management, innovation, research, and development effectiveness, job creation, competiveness, productivity, and formation of new industry*”. Jadi menurut beliau bahwa wirausaha akan menjadi kontributor yang paling kritikal terhadap pertumbuhan ekonomi melalui kepemimpinan, manajemen, inovasi, penelitian, pengembangan keefektifan, penciptaan kerja, persaingan, produktivitas,dan keberadaan industri baru. Begitu juga menurut Mintzberg dalam Gary Yukl (1998:23) bahwa beliau telah mengembangkan sebuah taksonomi dari sepuluh peran manajerial yang digunakan untuk mengkodifikasi arti dari aktivitas yang diamati dalam studi mengenai para eksekutif. Kesepuluh peran tersebut menerangkan semua kegiatan dari seorang manajer diantaranya peran sebagai wirausahawan (*entrepreneur*). Manajer sebuah organisasi atau subunitnya bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang perubahan yang terkendali untuk memanfatkan peluang – peluang dalam memperbaiki situasi yang sekarang ada. Perubahan yang terencana terjadi dalam bentuk proyek – proyek perbaikan seperti pengembangan proyek baru, pembelian peralatan baru dan reorganisasi struktur formal.

 *When there are only a few employees, job descriptions and rules and regulation are often not written down because the entrepreneur is closely involved in every aspect of the company and he or she can easily oversee everything. However, if the company grows, the entrepreneur must move from direct supervision of a few employees to indirect management when the number of employees increases* (lambing & Kuehl : 2003,60). Jadi menurut Lambing dan Kuehl bahwa dalam suatu bisnis ketika dalam perusahaan hanya ada sedikit pegawai, maka pekerjaan dan peraturan sering tidak dituliskan sebab wirausahawan benar – benar terlibat langsung dalam segala aspek di perusahaan dan mereka dapat dengan mudah melihat sesuatu, tetapi jika perusahaan telah berkembang wirausahawan harus bergerak dari pengawasan langsung ke pengaturan tidak langsung ketika jumlah pekerja telah meningkat. Jadi dari sini terlihat bahwa ketika jumlah pekerja telah banyak maka dalam kewirausahaan diperlukan kepemimpinan supaya bisa memimpin, begitu juga dengan kemampuan manajerial sangat diperlukan supaya bisa mengatur dan memanfaatkan sumber daya organisasi sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robert Hisrich et al.(2005: 20) “ *The skill required by entrepreneurs can be classified into three main areas: technical skills, business management skills and personal entrepreneurial skills*”, jadi Robert Hisrich menyatakan bahwa keahlian yang diperlukan oleh wirausahawan dapat digolongkan ke dalam tiga bagian : keahlian teknikal, keahlian manajer bisnis, dan keahlian kewirausahaan. *Technical skills involve such things as writing, listening, communication, technology, interpersonal, ability to organize, coaching and being a team player. Business management skills : planning and goal setting, decision making, human relations, marketing, finance, accounting, management, negotiation, and managing growth . Personal entrepreurial skills : disciplined, risk taker, innovative, visionary leader and ability to manage change (* Robert Hisrich et el.(2005: 21).

Pendapat yang dikemukakan oleh Bass & Stogdill “ *leaders manage and managers lead, but the two activities are not synonymous. Leaders facilitate interpersonal interaction and positive working relation, they promote structuring of the task and the work to be accomplished. They plan, organize, and evaluate the work that is done. Managers plan, investigate, coordinate, evaluate, staff, negotiate, and represent. All this manager functions can potentially provide leadership, all leadership activities can contribute to manager. Nevertheless, some managers do not lead and some leaders do not manage* (Bass & Stogdill ,1987: 383). Jadi beliau mengungkapkan bahwa pemimpin mengatur dan manajer memimpin, tetapi kedua aktivitas ini tidak sama. Pemimpin mempermudah hubungan antara personal dan hubungan kerja yang positif. Mereka mempromosikan struktur perintah dan pekerjaan yang harus diselesaikan, mereka merencanakan, mengorganisasi, dan mengevaluasi pekerjaan yang sudah diselesaikan. Manajer merencanakan, menyelidiki, mengkoordinasi, mengevaluasi, mengawasi, bernegosiasi, dan mewakili. Semua fungsi manajemen ini secara potensial dapat menyediakan fungsi kepemimpinan, semua kegiatan kepemimpinan dapat memberikan kotribusi kepada manajer. Kalau tidak maka manajer tidak memimpin dan pemimpin tidak mengatur. Jadi jelas bahwa ada hubungan korelasi antara kepemimpinan dan kemampuan manajerial yang harus dimiliki baik oleh pemimpin maupun seorang manajer.

**2.3.2 Kepemimpinan Visioner, Kewirausahaan dan Kemampuan Manajerial terhadap Implementasi Strategi Bisnis**

*Strategy implementation is an integral component of the strategic management process and is viewed as the process that turns the formulated stategy into series of action and then the results to ensure that the vision, mission, strategy and strategic objectives of the organization are successfully achived as planned* (Thompson & Strickland, 2003 : 365) . Jadi menurut Thompson dan Strickland menyatakan bahwa implementasi strategi adalah bagian integral komponen dari proses manajemen strategi dan dianggap sebagai proses yang mengubah strategi yang telah dirumuskan kedalam serangkaian aksi dan hasilnya untuk meyakinkan bahwa visi, misi, strategi dan tujuan strategi dari organisasi dicapai dengan hasil sebagaimana yang telah direncanakan .

Dalam suatu penelitian menunjukan bahwa kemampuan untuk mengimplementasikan strategi dipandang sebagai suatu yang lebih penting dari pada formulasi strategi, kepemimpinan strategi berkontribusi positip terhadap implementasi strategi didalam organisasi, kepemimpinan strategi memegang peranan yang cukup kritikal dalam implementasi strategi (Southern African Business Review , Volume 13 Number 3 ,2009 page 51).

*Strategic leadership is defined as the leader’s ability to anticipate ,envision, maintain flexibility and to empower others to create strategic change as necessary* (Hitt, Ireland & Hoskisson ,2007 :375), jadi menurut beliau kepemimpinan strategis didefinisikan sebagai kemampuan pimpinan untuk mengantisipasi, memandang jauh ke depan, menjaga fleksibilitas dan untuk memberi kuasa kepada yang lain untuk menciptakan perubahan strategis sebagaimana yang dibutuhkan .

Kurangnya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan strategis pada organisasi level atas telah diidentifikasi sebagai suatu kendala yang cukup besar untuk mengimplementasikan strategi secara efektif dan sebaliknya kepemimpinan strategis juga dianggap sebagai kunci kendali untuk mengimplementasikan strategi secara efektif (Alexander ,1985: 91; Kaplan & Norton, 2004 :277) .

Implementasi strategi bisnis yang berhasil tergantung pada kemampuan manajerial, kewirausahaan dan kepemimpinan secara keseluruhan . Robert L. Katz menyatakan bahwa efektivitas manajemen tergantung pada ketepatan bauran tiga keahlian dasar : Teknis ,human skill dan konseptual (David hunger & Thomas Wheelen, 2003: 51).

Bagaimanapun bagusnya sebuah rancangan strategi apabila implementasinya buruk maka strategi tadi akan gagal ,sebagaimana dikatakan oleh (David hunger & Thomas Wheelen, 2003 :297) bahwa kesuksesan sebuah strategi tergantung pada struktur organisasi, alokasi sumber daya, program kompensasi, sistem informasi dan budaya perusahaan.

Perencanaan strategis merupakan istilah yang digunakan untuk mencakup dan meringkas kegiatan seperti perencanaan ,pengukuran kinerja ,dan program anggaran . Anggapan berfikir strategis muncul untuk mengisi jurang pemisah dan mengatasi pembatasan yang diawali dengan perencanaan strategis .

Berfikir strategis diartikan memformulasikan strategis dengan efektif yang mempertimbangkan pengaruh eksternal pada organisasi baik dari perspektif nasional maupun global .

Fairholm dalam The Innovation Journal memberikan klasifikasi lima perspektif kepemimpinan :

*1) Leadeship as scientic management*

*2) Leadership as excellence management*

*3) Leadership as values replacement activity*

*4) Leadership in a trust culture*

*5) Spiritual leadership*

 Untuk berfikir strategis seseorang harus :

a) Menjadi philosofi organisasi bukan seorang ahli tehnik

b) Mengenal perencanaan strategis bukan berfikir strategis

c) Mempengaruhi values dari organisasi bukan hanya tujuan

d) Memberikan informasi dari pada mengontrolnya

e) Menerima keragaman dan bekerja dengan sesuatu yang tidak dapat diukur dari pada mengurangi jumlah organisasi.

 Fairholm mengungkapkan empat V konsep , dimana tiap V menjelaskan :

* *Value* mentriger perilaku dan merefleksikan arti , tujuan dan komitmen dari pemimpin.
* *Vision* yang mengoperasikan value.
* *Vector* yang mengoperasikan besar dan arah dari aksi yang dikendalikan oleh visi.
* *Voice* yang membuat hubungan kepemimpinan bekerja.

 ( The Innovation Journal , Volume 14 ( 1), 2009 article 3 )

Teori kontingensi strategis menjelaskan bagaimana subunit organisasi memperoleh atau kehilangan kekuasaan mempengaruhi keputusan yang penting seperti memilih pimpinan eksekutif ,menentukan strategi kompetitif organisasi dan mengalokasikan sumber daya diantara subunit dan aktivitas (Hickson et al, dalam Gary Yukl, 2009: 187) teorinya mendalilkan bahwa kekuasaan dari sebuah sub unit tergantung pada tiga faktor : (1). Keahlian dalam menanggulangi masalah yang penting ,(2). Sentralitas dari subunit dalam alur pekerjaan ,(3). Tingkat dimana keahlian dari sub unit tersebut unik tidak dapat digantikan dengan yang lainnya.

Mempengaruhi merupakan inti dari kepemimpinan , agar seseorang dapat menjadi pemimpin yang efektif ,dia harus mampu mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan permintaan ,mendukung proposal dan mengimplementasikannya (Gary Yukl, 2009:172).

Mempengaruhi merupakan esensi dari kepemimpinan dan para pemimpin yang berkuasa dapat memiliki dampak besar pada kehidupan dari para pengikut dan nasib dari sebuah organisasi . Kualitas kepemimpinan merupakan salah satu penentu yang paling penting dari keberhasilan sebuah kelompok dalam membuat keputusan (Gary Yukl ,2009 : 392) .

*The amount and type of experience the entrepreneur has may be factor in deciding the extent of formal planning* (Donald & Richard, 2004 : 520), jadi Donald dan Richard menyatakan bahwa jumlah dan type pengalaman bagi seorang wirausaha merupakan faktor dalam memutuskan rencana formal, dimana menurut beliau bahwa rencana formal biasanya dibagi menjadi dua bagian yaitu strategi dan operasional .*Formal planning is usually divided into major type* : *strategic and operational* ( Donal & Richard , 2004:520 ).

*A lack of adequate experience ,either technological or business may constrain the entrepreneur’s understanding and thus necessitate formal planning to help determine future fath for the organization* (Donald & Richard, 2004 : 520). Jadi menurut Donald & Richard, kurangnya pengalaman yang memadai baik dari segi teknologi atau bisnis merupakan kendala bagi seorang wirausaha dalam menentukan arah bagi masa depan organisasi .

*Entrepreneurship and strategic management are both dynamic processes concerned with firm performance, strategic management call for firm to establish and exploit competitive advantage within a particullar environmental context, enterpreneurship promote the search for competitive advantage through product ,process and market innovation* (Donald & Richard, 2004:530). Jadi menurut Donald & Richard bahwa kewirausahaan dan manajemen strategi keduanya merupakan proses yang dinamik yang berhubungan dengan kinerja perusahaan ,dimana kewirausahaan mempromosikan keunggulan kompetitif melalui produk ,proses dan pasar.

Kewirausahaan yang meningkat dianggap sebagai suatu stimulus terhadap penciptaan kekayaan yang muncul ,berkembang dan ekonomi yang berkembang sebagai hasil aksi dari masing – masing perusahaan ( Zahra ,Ireland ,Gutierrez & Hitt , 2000 ).

Daya saing yang paling penting adalah berdasarkan sumber daya yang lebih berharga , jarang ,tidak mudah ditiru ,tidak dapat diganti oleh pesaing ( Gov , Simon & Hitt :2003 ).

Sumber daya harus diatur secara strategis ,ada tiga sumber daya yang kritikal dalam kewirausahaan strategi ( *Strategy Entrepreneurship* ) :

1. Financial Capital
2. Human Capital
3. Social Capital

Kewirausahaan strategi terbentuk termasuk perilaku , pencarian kesempatan dan keuntungan berkontribusi terhadap bagaimana perusahaan menciptakan kekayaan .

Perusahaan yang bisa mengidentifikasi kesempatan yang berharga secara potensial tetapi tidak mampu untuk menggalinya untuk mengembangkan daya saing tidak akan menciptakan nilai (*Value*) baik bagi pelanggan maupun bagi pemiliknya ( Journal of Management , 2003 :29;963 ).

Hasil riset yang dilakukan orang menunjukan bahwa sebelum memasuki dunia bisnis, para wirausaha yang berhasil secara tipikal menyusun rencana secara hati-hati dibanding dengan wirausaha yang mengalami kegagalan .Salah satu alat yang kiranya dapat membantu mereka adalah apa yang dinamakan rencana bisnis (*Business Plan*), dimana rencana bisnis ini merupakan sebuah gambaran garis besar, tindakan-tindakan langkah demi langkah tentang bagaimana cara suatu perusahaan berekspetasi mengubah ide-ide menjadi kenyataan (Winardi ,2004 :51).

*Dynamic managerial capabilities are the capabilities with which managers built ,integrate ,and reconfigure organizational resources and competences . The concept of dynamic managerial capabilities is defined as capabilities that enable an organization to integrate , built ,and reconfigure competences* ( Teece ,Pisano and Chuen ,1997 : 516 ). Jadi konsep dari kemampuan managerial dinamik di definisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menggabungkan , membangun dan menyusun kembali kompetensi .

Dikatakan bahwa kemampuan managerial dinamik terletak pada tiga faktor : *managerial human capital , managerial social capital dan managerial cognition* (Strategic Management Journal Vol 24;2003 : 1011) .

**2.3.3 Implementasi Strategi bisnis terhadap Kinerja perusahaan**

Banyak Peneliti telah mengadakan penelitian untuk menentukan apakah organisasi telah sungguh-sungguh menggunakan manajemen strategis, secara umum penelitian tersebut mengungkapkan bahwa manajemen strategis memperbaiki kinerja lebih sering dibandingkan jika tanpa perubahan . Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa tercapainya kesesuaian antara lingkungan organisasi dan strategi ,struktur serta proses organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (David Hunger &Thomas Wheelen, 2003 : 6).

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur (David Hunger & Thomas Wheelen ,2003: 17) .

Progam adalah pernyataan aktivitas atau langkah- langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan. Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan, sedangkan prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan .

Hasil riset pada berbagai perusahaan dalam 31 industri manufaktur yang menunjukkan bahwa kinerja yang didapat bukan semata–mata karena strategi yang dimiliki, namun lebih kepada kemampuan perusahaan mengimplementasi strategi dengan efektif (David Hunger & Thomas Wheelen, 2003 : 298).

Landasan teori yang dijadikan acuan dalam pembahasan secara keseluruhan penelitian menggunakan *grand theory*, *middle range theory* dan *applied theory* seperti terlihat pada Gambar 2.8 di bawah ini.

*Grand*

*Theory*

*Middle*

*Range*

*Theory*

Applied

Theory

Manajemen

Robbin SP & Mary (2010), Richard (2010), Pearce Robinson ( 2009 ),Mary Coulter ( 2008 ),Hitt et all ( 1996 ) David Hunger & T.Wheelen (2003 ) ,Fred David ( 2006 ) , Mudrajat ( 2006 )

Manajemen SDM ,Perilaku organisasi,Teori organisasi, Manajemen Strategis

Kinerja Perusahaan, Kinerja kelompok, dan Kinerja Individu

Kepemimpinan, kewirausahaan, kemampuan manajerial, implementasi strategi bisnis, dan kinerja perusahaan

Kepemimpinan

Kemampuan manajerial

Kewirausahaan

Kinerja perusahaan

Maltis et all ( 2006 ) ,Sedarmayanti (2009 ) , Edy sutrisno ( 2009 ),Dessler ( 2006 ) ,Robbins SP (2008),Sopiah(2008),Suryana Sumantri (2007)

Moeheriono(2009),Herman Aguinis(2007),Michael Amstrong (2006),Kaplan (2001),Gibson(1994),Russel(1993),Johnson & Scholes ( 1993 ) ,Siegel and marconi(1989),Johnson(1993), Mulyadi ( 2001 )

Implementasi strategi bisnis

Keterangan :

 Alur landasan teori dalam cakupan penelitian

 Alur balik melengkapi dan memprakarsai teori

**Gambar 2.8**

**Landasan Teori Keseluruhan**

 Berdasarkan kerangka pemikiran dan landasan teori keseluruhan , maka paradigma penelitian digambarkan seperti pada Gambar 2.9.

**Kepemimpinan Visioner**

**•**Pelatih

•Juru Bicara

•Agen perubahan

•Penentu arah

**Kewirausahaan**

**•**Kemampuan berinovasi

**•**Keberanian untuk mengambil resiko

•Kemampuan untuk melakukan tindakan Proaktif

**Kemampuan manajerial**

**•**Keahlian Konseptual

**•**Keahlian hubungan antara

 manusia

**•**Keahlian teknik

**Kinerja Perusahaan**

**•**Keuangan

**•**Pelanggan

**•**Proses bisnis Internal

**•**Pembelajaran dan

Pertumbuhan

**Michael E. Porter (2000)**

**Kaplan & David Norton (2001**)

TEORI YANG MELANDASI

Ahmad Sanusi (2009),Robbins S.P(2007), Vithzal(2003),Gibson(2000), Keller (1992),Bass and Avolio(2000),Mudrajad (2006),Lupiyoadi(2007),

ByGrave(1994),Robert Hisrich(2005), Zimmerer(2005), BWinardi(2005), Burt Nanus ( 2001 ), Bass & Stogdill (1987), Robert Hisrich et al. (2005), Donald Kuratno & Richard Hodgetts (2004)

Fred David(2006),Rangkuti (2002),David Hunger &Thomas Wheelen(2003),

Michael E. Porter (2000), Baum (2001), Robbin SP & Mary (2003), Kotter & Heskett (1992)

Moeheriono(2009), HermanAguinis(2007),

Michael Amstrong (2006),Collin (1992), Russel(1993), Johnson(1993),Koetin (1994),Siegel and marconi(1989),Kaplan & David Norton(2001),Mulyadi

(2001),Gibson(1994)

**Implementasi Strategi**

**Bisnis**

***•*** *Diferensias****i (****Differentation)*

***•*** *Biaya Rendah (Low Cost)*

***•*** *Strategi fokus* ***(****Focus Strategy)*

Baum (2001)

Bass & Stogdill (1987)

Kuratno & Hodgetts (2004)

Robert Hisrich et al. (2005)

**Gambar 2.9**

**Paradigma Penelitian**

****

**Gambar 2.10**

Pengaruh Simultan variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

Gambar 2.9 di atas menunjukkan pengaruh secara parsial baik pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Kewirausahaan (X2), dan Kemampuan Manajerial (X3) terhadap variabel Implementasi Strategi Bisnis (Y). Sedangkan Gambar 2.10 menunjukkan pengaruh secara simultan variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Kewirausahaan (X2) dan Kemampuan Manajerial (X3) terhadap variabel Implementasi Strategi Bisnis (Y).

* 1. **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan visioner berpegaruh signifikan terhadap implementasi Strategi bisnis .
2. Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap implementasi Strategi bisnis.
3. Kemampuan manajerial berpengaruh signifikan terhadap implementasi Strategi bisnis.
4. Kepemimpinan visioner, kewirausahaan, kemampuan manajerial berpengaruh signifikan terhadap implementasi strategi bisnis baik secara parsial maupun secara simultan.
5. Implementasi strategi bisnis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan.