

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis merupakan hal yang sangat penting serta perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan manapun, karena itu perusahaan tanpa adanya lingkungan bisnis yang baik akan mengganggu kelancaran kegiatan perusahaan, sehingga akan berdampak terhadap kinerja perusahaan tersebut. Dengan adanya lingkungan bisnis yang baik tentunya akan mempertahankan kapabilitas dari sistem sekaligus akan dapat melindungi investasi perusahaan. Manajer operasional harus mampu mendorong hilangnya variabilitas dengan merancang serta mempertahankan sistem untuk mencapai standar kualitas dan kinerja perusahaan yang diharapkan.

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Bisnis

Menurut Herry dan Djaslim (2010: 46) “Lingkungan (*environment*) merupakan salah satu faktor yang sangat diperhitungkan dalam pengelolaan kegiatan bisnis”. Lingkungan sangat berpengaruh dalam perencanaan strategi bisnis.

Glueck and Jauch dalam Wispandono (2010: 154) mengemukakan bahwa Lingkungan bisnis meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang atau ancaman bagi perusahaan.

R.A. Supriono dalam Herry dan Djaslim (2010: 46) mengemukakan beberapa alasan pentingnya analisis faktor lingkungan dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan berubah sangat cepat atau dinamis sehingga para pimpinan perusahaan perlu menganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut.
2. Para pimpinan perlu menyelidiki lingkungan, khususnya untuk:
 - 1) Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam strategi dan pencapaian tujuan perusahaan.
 - 2) Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam strategi dan pencapaian tujuan perusahaan.
3. Perusahaan yang secara sistematis melakukan analisis dan diagnosis lingkungan umumnya lebih efektif dibandingkan dengan yang tidak melakukannya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis adalah segala sesuatu yang mempengaruhi aktivitas bisnis dalam suatu lembaga organisasi atau perusahaan (Nedi, 2011).

2.1.1.2 Dimensi Lingkungan Bisnis

Swamidass & Newell dalam Nedi (2011: 5) mengungkapkan bahwa lingkungan organisasi merupakan variabel yang sangat penting dalam menentukan strategi bisnis perusahaan dan dipandang sebagai trend perubahan yang dapat menciptakan kesempatan dan tantangan bagi organisasi). Lingkungan bisnis salasatu elemen kausal dalam hubungan strategi operasi serta kinerja bisnis

perusahaan sehingga organisasi perlu melakukan "*scanning environment*" secara berkesinambungan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Lebih lanjut, Dess & Beard dalam Badri et al., (2000) mengungkapkan bahwa literatur konseptual tentang lingkungan bisnis telah dikembangkan dalam literatur manajemen. Dimensi-dimensi tersebut meliputi *environmental munificence*, *environmental dynamism*, dan *environmental complexity*. *Environmental munificence* merupakan tingkat dukungan lingkungan terhadap pertumbuhan organisasi yang ada di dalamnya dan diukur melalui tiga hal yaitu biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, serta tingkat persaingan. Tingkat persaingan mencakup fokus pada penurunan permintaan baik dalam pasar lokal maupun pasar asing serta fokus pada profit margin yang rendah dan standar kualitas permintaan.

2.1.1.3 Indikator Lingkungan Bisnis

Indikator lingkungan bisnis disesuaikan dari Ign. Soni & Risal (2016) yang dapat diukur melalui:

1. Biaya bisnis, yaitu semua biaya produksi yang dibutuhkan perusahaan dalam kegiatan operasional, meliputi biaya material, biaya tenaga kerja, biaya pengangkutan;
2. Ketersediaan tenaga kerja, mewakili fokus pada *clerical* (Staf Manajerial dan Administrasi) dan pekerja produksi;
3. Tingkat persaingan, mencakup fokus pada penurunan permintaan baik dari pasar, profit margin yang rendah dan kualitas permintaan.

2.1.2 Strategi Inovasi

Istilah strategi sudah menjadi istilah yang sering digunakan oleh masyarakat untuk menggambarkan berbagai makna seperti suatu rencana, taktik atau cara untuk mencapai apa yang diinginkan. Didalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan serta memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Porter dalam Siti (2018: 10) mengungkapkan bahwa strategi merupakan hal unik dan posisinya bernilai, melibatkan seperangkat kegiatan yang berbeda. Ketika kita telah memberikan atau menawarkan hal dengan cara yang berbeda dari apa yang pernah kita lakukan sebelumnya, maka hal itu disebut strategi. Strategi juga dapat dikatakan sebagai inti dari manajemen secara umum, membuat beberapa rencana dan melakukan setiap kegiatan dengan tepat. Jadi, strategi merupakan hal yang penting karena strategi mendukung tercapainya suatu tujuan, dapat mendukung sesuatu yang unik dan berbeda dari lawan. Strategi ini dapat pula mempengaruhi kesuksesan masing-masing perusahaan pula karena pada dasarnya strategi dapat dikatakan sebagai rencana untuk jangka panjang.

Salah satu strategi generik yang banyak diterapkan perusahaan dalam berupaya untuk menciptakan suatu produk yang baru dalam industrinya melalui berbagai dimensi yang akan dinilai oleh pembeli adalah strategi diferensiasi.

Dalam memenuhi kebutuhan konsumen dimensi serta atribut yang dipilih perusahaan harus berbeda dan lebih unik dari pesaingnya. Salah satu cara yang digunakan untuk menciptakan produk baru dan keunggulan bersaing adalah inovasi. Inovasi dalam konteks lebih luas yaitu inovasi yang berhasil mengandung arti tidak hanya pada keberhasilan ekonomi melainkan juga keberhasilan sosial. Inovasi yang berhasil disini adalah inovasi yang menciptakan nilai besar untuk konsumen, untuk komunitas, dan lingkungan pada saat yang bersamaan.

Robertson dalam Siti (2018: 13) berpendapat bahwa inovasi merupakan dasar bagi perubahan budaya yang didefinisikan sebagai pemikiran, perilaku atau sesuatu yang baru karena berbeda secara kualitatif dari kondisi sekarang. Inovasi juga merupakan ide, perilaku atau barang yang disampaikan lewat saluran komunikasi dan waktu dalam sebuah sistem sosial. Aktivitas inovasi dan pengembangan produk pada industri kecil menengah yang dikaitkan dengan kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas dan persaingan yang semakin kompetitif. Strategi inovasi yang dimaksudkan adalah sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan perusahaan.

Zahra dan Das dalam Siti (2018: 11) menyatakan bahwa dalam rangka melakukan inovasi proses produksi, perusahaan harus mengembangkan strategi inovasi secara formal dan menyeluruh. Strategi ini menjelaskan tujuan perusahaan dalam melakukan inovasi dengan menjelaskan hasil akhir (apa yang dikembangkan) dan caranya (bagaimana mencapainya). Strategi inovasi suatu

perusahaan manufaktur dapat berfungsi sebagai petunjuk serta pegangan bagi eksekutif pelaksana dalam empat cara, yaitu sebagai berikut ini):

1. Dengan menentukan apakah inovasi pada produk atau proses merupakan strategi yang digunakan sebagai prioritas kompetisi, dengan demikian akan dapat menghubungkan aktivitas manufaktur dengan strategi kompetitif perusahaan. Hubungan antara strategi perusahaan dengan strategi inovasi pada produk atau proses membantu menurunkan tingkat ketidakpastian masa depan yang berkaitan dengan proses inovasi. (misalnya dengan perencanaan jangka panjang perusahaan).
2. Strategi inovasi pada perusahaan manufaktur membantu eksekutif dalam mengalokasikan sumberdaya yang terbatas dengan memilih proyek-proyek yang dapat meningkatkan kemampuan serta kompetensi perusahaan manufaktur. Dengan demikian, inovasi membantu untuk membedakan produk perusahaan di pasaran, memberikan pengaruh terhadap negosiasi dengan supplier dan menjauhkan pesaing dari perusahaan.
3. Strategi ini memaksa eksekutif untuk menjelaskan fokus dan sumber inovasi manufakturing masa yang akan datang dengan mempertimbangkan strategi perusahaan, kondisi industri, kemampuan internal, sumber daya, kekuatan dan kelemahan. Hal ini akan membantu memastikan bahwa usaha inovasinya sesuai dengan keinginan untuk mencapai kesuksesan.
4. Strategi inovasi manufaktur juga dapat membantu perusahaan untuk memperjelas keunggulan kompetitifnya melalui produk yang berbeda dan menciptakan nilai kepada konsumen (*creating value to customer*). Bila

produk baru atau prosesnya berbeda dengan produk lain yang telah ada sehingga membuat produk tersebut unik, maka akan sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing. Perusahaan dapat menggunakan produk inovasi tersebut untuk melindungi pasar yang telah ada atau memasarkan kepada niche market baru, dengan demikian akan dapat meningkatkan kinerja keuangan yang lebih unggul dari pesaing.

Dari teori diatas dapat di simpulkan bahwa inovasi pada produk merupakan salah satu faktor penting dalam kesuksesan suatu perusahaan melalui produk inovatif yang mereka ciptakan guna memuaskan pelanggan. Sebab, kunci dari keberhasilan produk adalah produk yang mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

2.1.2.1 Dimensi Strategi Inovasi

Siti (2018: 13) mengungkapkan bahwa suatu strategi inovasi merupakan suatu konsep multidimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu orientasi kepemimpinan perusahaan, inovasi proses, inovasi produk dan implementasi inovasi. Penjelasan dimensi strategi inovasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Orientasi Kepemimpinan (*Leadership Orientation*)

Pelajaran dari perusahaan yang paling inovatif dimana kepemimpinan adalah faktor yang kritis dalam menciptakan dan mendukung inovasi yang sukses. Sebagai tambahan, orientasi kepemimpinan menyediakan contribution yang penting untuk inovasi.

Ada tiga aktivitas awal orientasi kepemimpinan dalam menetapkan konteks perubahan dalam inovasi:

- 1) Kepemimpinan harus menggambarkan strategi inovasi (arah inovasi dan keputusan) serta menghubungkannya kepada strategi bisnis;
- 2) Inovasi harus dibariskan dengan strategi bisnis perusahaan, mencakup pemilihan strategi inovasi; dan
- 3) Kepemimpinan harus menggambarkan siapa yang akan menerima manfaat bagi dari ditingkatkannya inovasi.

Kepemimpinan harus memastikan bahwa inovasi adalah suatu bagian integral mentalitas bisnis perusahaan. Tentu saja, kultur inovasi suatu perusahaan adalah penting dan menjadi bagian dari mentalitas bisnis. Kepemimpinan kadang-kadang meliputi suatu penilaian iklim inovasi untuk menentukan persepsi karyawan seberapa baik inovasi dapat ditargetkan pada bisnis karena pemahaman persepsi inovasi yang berlawanan dengan tujuan perusahaan serta norma-norma serta budaya yang berhubungan dengan inovasi dapat menjadi rintangan ke inovasi itu sendiri.

Dimensi ini mengindikasikan apakah perusahaan sebagai yang pertama kali memasuki pasar (*first-to-the-market*), perusahaan sebagai pemain kedua yang memasuki pasar (*second-to-the-market*) atau pemain yang terakhir (*late-entrant*) sebagai ciri imitator dalam aktivitas inovasi. Dalam konteks perusahaan manufaktur, perusahaan yang berada pada posisi pertama (*first-to-the-market*), biasanya inovasi proses dan produknya akan menghasilkan keunikan yang digunakan untuk mencapai

keunggulan dalam persaingan. Sedangkan bagi perusahaan yang mengikuti sebagai follower, biasanya melakukan monitoring terhadap inovasi yang dilakukan pesaing dan selanjutnya dengan cepat akan meniru inovasi tersebut.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Lena (2006) mengatakan bahwa bagi perusahaan yang late-entrant, orientasinya adalah pada penjiplakan (*copy*) merek terkenal, produk atau model dengan harga yang ditawarkan kepada konsumen lebih rendah. *Late-entrant* ini biasanya melakukan inovasi dengan cara menambah fungsi produk yang ditiru, menekankan pada kemudahan penggunaan, dan bersaing pada harga rendah. Orientasi kepemimpinan tersebut akan dikaitkan dengan kinerja keuangan perusahaan yang dalam hal ini merupakan suatu *construct variable* yang diukur dengan menggunakan *net profit margin, return on assets, growth on sales*.

2. Inovasi Proses

Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk atau jasa akhir dari suatu perusahaan. Inovasi proses mencakup tahapan dari produk baru, jasa atau pengembangan proses, dari konsep gagasan sampai dengan penerimaan di pasar. Inovasi proses meliputi fungsi kualitas dan pengembangan proses bisnis (*business process reengineering*). Disamping itu inovasi proses merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas produk dengan cara yang lebih efisien.

Inovasi proses adalah proses peningkatan atau pembaharuan metode produksi yang akan mendorong pengurangan dalam unit biaya produksi. Inovasi-inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang sudah ada. Ada tiga faktor penting dalam mengimplementasikan inovasi proses yaitu: kualitas, biaya, dan waktu. Dalam hal ini kualitas didefinisikan sebagai kemampuan produk memenuhi harapan pelanggan, biaya didefinisikan sebagai keseluruhan biaya produksi, sedangkan waktu didefinisikan sebagai ketepatan antara waktu produksi dan pemasaran. Sehingga dengan adanya inovasi proses yang lebih di susun dengan baik akan menghasilkan suatu produk yang memiliki nilai unggul dengan keunikannya, dapat mempersingkat waktu kerja dengan didorongnya penggunaan teknologi yang lebih memadai untuk menciptakan produk sesuai dengan permintaan konsumen hal ini tentu dapat mengefisiensi biaya karena semakin minimnya biaya simpan suatu produk.

Proses Inovasi terjadi dalam perjalanan di mana produk diciptakan dan dikirimkan. Inovasi Proses memimpin ke arah metode operasi baru dengan memproduksi baru, memproduksi teknologi baru atau mengembangkan kemampuan orang-orang dalam perusahaan. Mereka dapat juga membantu perusahaan mencapai ekonomi skala atau lingkup yang dapat digunakan untuk harga dan biaya-biaya lebih rendah. Suatu strategi inovasi perusahaan terintegrasi untuk secara serempak

mempertimbangkan produk dan inovasi proses. Ini adalah penting sebab inovasi proses kadang-kadang diikat ke inovasi produk. Sering suatu produksi baru tidak bisa dihasilkan tanpa terobosan dalam proses yang sedang dikerjakan. Proses inovasi bertujuan untuk mengurangi biaya (*cost leadership*) dan meningkatkan produktivitas di dalam aktivitas *supply-chain* (SC Inovasi Proses) serta *demand-chain* (DC Inovasi Proses). Inovasi Proses juga membantu meningkatkan mutu relatif dan mengurangi biaya-biaya, dengan demikian meningkatkan nilai relatif produk dan jasa tersebut.

3. Inovasi Produk

Secara konseptual produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Produk merupakan titik pusat dari kegiatan pemasaran karena produk merupakan hasil dari suatu perusahaan yang dapat ditawarkan ke pasar untuk di konsumsi dan merupakan alat dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaannya. Suatu produk harus memiliki keunggulan dari produk-produk yang lain baik dari segi kualitas, desain, bentuk, ukuran, kemasan, pelayanan, garansi, dan rasa agar dapat menarik minat konsumen untuk mencoba dan membeli produk tersebut.

Inovasi produk berupa produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar. Secara definisi disebut sebagai

proses memperkenalkan teknologi baru yang dapat di jadikan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Jenis inovasi ini mencerminkan perubahan dalam produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan di pasar. Dalam hal ini, produk atau jasa harus diperbaharui secara berkala agar dapat memperkuat posisinya di pasar.

Inovasi produk dapat dibedakan menjadi tiga kategori dasar, yaitu: perluasan lini produk (*product lini extensions*), *me-too products*, dan *new-to-the world products*. Perluasan lini produk adalah produk-produk yang relatif baru dipasar namun tidak baru bagi perusahaan. *Me-too product* adalah produk relatif baru bagi perusahaan, namun sudah dikenal di pasar. Sedangkan *new-to-the world products* adalah produk baru bagi perusahaan maupun bagi pasar. Dalam penelitian yang dilakukan Chandra (2013) inovasi produk baru dapat diklasifikasikan dalam dua dimensi yaitu: produk baru bagi perusahaan, dan produk baru bagi pelanggan. Dua dimensi ini dapat diklasifikasikan kedalam enam kategori, yaitu: penemuan baru (*new-to-world inventions*), produk lini baru (*new-to-product lines*), perbaikan produk, perluasan produk lini, pengurangan biaya, dan reposisi produk di pasar (*repositioning*). Penemuan baru (*new-to-world inventions*) dan produk lini baru (*new-to-product lines*) diidentifikasi sebagai langkah maju dari produk dan jasa yang beresiko tinggi. Perbaikan produk dan perluasan produk lini merupakan produk dengan risiko relatif rendah. Sedangkan pengurangan biaya dan reposisi

produk atau kombinasi keduanya merupakan pengembangan produk dengan risiko paling rendah.

Penelitian menunjukkan bahwa inovasi produk dapat beresiko, sebagai contoh, Rata et al (2011) mengatakan bahwa kurangnya pengertian dari syarat-syarat untuk suatu produk, teknologi, dan kurangnya dukungan manajemen senior, kurangnya sumber daya-sumber daya dan manajemen proyek yang lemah, dapat menghambat usaha-usaha pengembangan produk. Dengan mengatasi masalah-masalah yang terjadi ini, perusahaan dapat mengurangi risiko yang berhubungan dengan produk-produk baru, dan dapat menciptakan suatu pendukung keunggulan kompetitif pada target pasar perusahaan tersebut.

4. Implementasi Inovasi

Implementasi inovasi dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai proses memperoleh karyawan yang tepat dan bertanggung jawab dalam menggunakan inovasi. Implementasi inovasi merupakan keputusan yang dibuat oleh manajer senior suatu organisasi yang akan menggunakan inovasi dalam pekerjaannya. Tujuan fundamental dari implementasi inovasi adalah mengubah perilaku individu dalam organisasi (anggota organisasi). Sehingga penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan kegiatan inovasinya, suatu organisasi sebaiknya didukung dengan inovasi proses dalam proses produksinya serta bagaimana para karyawan mampu mengimplementasikan inovasi tersebut dalam meningkatkan kinerja organisasi”.

2.1.2.2 Sumber-sumber inovasi

Membicarakan inovasi dalam wirausaha tentu tidak terlepas dari sumber sumber inovasi itu sendiri. Menurut Drucker dalam Alifuddin & Mashur (2015) membagi sumber inovasi menjadi tujuh jenis yakni:

1. Hal yang tidak diperkirakan (*the unexpected*), yakni sukses yang tidak diperkirakan atau kegagalan yang tidak diperkirakan.
2. Keganjilan/Ketidaksesuaian (*the incongruity*) ada perbedaan antara realitas yang sebenarnya dengan kenyataan yang di rumuskan.
3. Proses Kebutuhan (*Process need*).
4. Perubahan struktur pasar dan struktur industri.
5. Demografi, yakni perubahan dalam besaran populasi, struktur usia, komposisi tenaga kerja, tingkat pendidikan.
6. Perubahan persepsi, suasana hati.
7. Pengetahuan baru, ilmiah atau tidak.

Dari penjelasan sumber inovasi produk memang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, karena produk yang telah ada tetap rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi, siklus hidup produk yang lebih singkat, serta meningkatnya persaingan domestik dan luar negeri namun yang perlu diketahui dalam proses inovasi produk yang dilakukan haruslah melalui hasil penelitian pasar, sehingga dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan selera konsumen.

2.1.2.3 Manfaat Inovasi

Dari hasil akhir inovasi dapat diperoleh berbagai manfaat. White dan Bruton (2007) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis manfaat yang diperoleh dari inovasi dan teknologi yaitu:

1. Manfaat inovasi bagi perusahaan

Inovasi dan teknologi tidak hanya berdampak pada satu sisi di dalam sebuah perusahaan, namun dapat berpengaruh pada beberapa sisi. Teknologi baru memungkinkan perusahaan mampu menekan harga serta meningkatkan kuantitas produk, sehingga dapat meningkatkan penawaran dari perusahaan. Di sisi lain, teknologi baru memungkinkan lebih banyak informasi mengenai produk yang diterima calon konsumen, sehingga lebih banyak calon konsumen yang menjadi konsumen perusahaan tersebut. Dengan kata lain teknologi dapat meningkatkan permintaan.

2. Manfaat inovasi bagi masyarakat

Inovasi dan teknologi dapat bermanfaat bagi masyarakat pada umumnya. Rata-rata industri yang bergerak di dalam bidang inovasi teknologi memiliki prospek yang cerah, sehingga mampu menyerap lebih banyak tenaga kerja dibandingkan dengan industri yang lain. Dengan cara ini pengangguran dapat ditekan dan kesejahteraan masyarakat dapat meningkat.

2.1.3 Kinerja Operasional

Secara garis besar, uraian informasi yang diungkap dalam pembahasan kinerja perusahaan mencakup tiga aspek tinjauan, yaitu tinjauan bisnis dan

prospek usaha perusahaan, tinjauan kinerja operasional perusahaan, serta tinjauan kinerja keuangan perusahaan. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa sebuah perusahaan. Hasil kerja perusahaan diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan dapat berupa pengelolaan sumber daya perusahaan maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan diperlukan upaya manajemen dalam melaksanakan aktivitasnya. Kinerja operasional bukan hanya memberikan manfaat kepada perusahaan saja tapi juga manajer dan individu.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Operasional

Menurut Moeheriono (2009: 63) kinerja operasional berkaitan dengan penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan (lembaga), yakni seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misi.

Menurut Daft (2010: 56) “kinerja operasional adalah suatu bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang dan jasa, serta menggunakan alat-alat dan teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalah-masalah produksi.”

Hani (2011: 28) mengungkapkan bahwa kinerja operasional (*operational performance*) merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi.

Selanjutnya menurut Berry (2004: 19) “kinerja operasional adalah suatu rangkaian untuk mengukur apakah produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan produk yang direncanakan. Selain penggabungan dari praktek terbaik dan keputusan strategi yang dijalankan kinerja operasional juga sebagai alat ukur dari produk yang direncanakan perusahaan.

Sedangkan Suta (2007: 12) mengemukakan bahwa Kinerja operasional adalah penentuan secara periodik tampilan perusahaan yang berupa kegiatan operasional, struktur organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja operasional merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari sebuah perusahaan yang mencakup hasil tentang gambaran pencapaian dan pelaksanaan sistem produksi yang telah direncanakan dengan menggunakan alat-alat dan teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan produksi.

2.1.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja Operasional

Menurut Vincent (2010: 17) tujuan pengukuran kinerja operasional yaitu untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

2.1.3.3 Manfaat Pengukuran Kinerja Operasional

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi Vincent (2010: 18) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan itu.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Operasional

Indikator kinerja operasional dalam penelitian ini disesuaikan dari MA Mukti (2013), yang dapat diukur melalui:

1. Tingkat produktivitas

Produktivitas merupakan istilah dalam kegiatan produksi sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input). Produktivitas dapat digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan suatu industri dalam menghasilkan barang atau jasa.

2. Tingkat kesalahan produk

Kesalahan produk atau produk cacat adalah produk yang tidak memenuhi standar mutu yang telah ditentukan, tetapi dengan mengeluarkan biaya pengerjaan kembali untuk memperbaikinya, produk tersebut secara ekonomis dapat disempurnakan lagi menjadi produk jadi yang baik.

3. Biaya kualitas

Biaya kualitas adalah biaya yang timbul dalam penanganan masalah kualitas (mutu), baik dalam rangka meningkatkan Kualitas maupun biaya yang timbul akibat kualitas yang buruk.

4. Ketepatan waktu produk sampai kepada konsumen

Merupakan kemampuan perusahaan dalam pengiriman suatu barang sampai ke tangan konsumen.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian | Sumber |
|-----|---|--|---------------------------------------|---|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 1 | Rita, 2010, Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur | -Strategi Inovasi -Kinerja Operasional -Menggunakan Alat Analisis Regresi Berganda | -Tidak Ada Variabel Lingkungan Bisnis | Dimensi strategi inovasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur. | Jurnal Binus Business Review Vol.1 No.2 November 2010 |
| 2 | Siti Fitria Fahmila, 2018, Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Pada UKM Di Yogyakarta | -Strategi Inovasi -Kinerja Operasional -Menggunakan Alat Analisis Regresi Berganda | -Tidak Ada Variabel Lingkungan Bisnis | Strategi inovasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. | Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Vol.1 No.1 Februari 2018 |
| 3 | Muhammad Arifin Mukti, Sri Lestari dan Devani Laksmi Indyastuti, | -Strategi Inovasi -Kinerja Operasional -Menggunakan Alat Analisis | -Tidak Ada Variabel Lingkungan Bisnis | Dimensi strategi inovasi memiliki pengaruh yang signifikan | Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman |

| No | Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian | Sumber |
|-----|--|--|--|--|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| | 2013, Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Industri Knalpot | Regresi Berganda | | terhadap kinerja operasiona l. | Vol.1 No.1 2011 |
| 4 | Nedi Nugroho, 2011, Pengaruh Lingkungan Bisnis, Strategi Operasi, Dan Adopsi Teknologi Sebagai Variabel Pemoderasi Terhadap Kinerja Operasional Pada Sentra Industri Kerajinan Kulit Di Mading | -Lingkungan Bisnis -Kinerja Operasional -Menggunakan Alat Analisis Regresi Berganda | -Tidak Ada Variabel Strategi Inovasi | Ada pengaruh signifikan lingkungan bisnis terhadap strategi operasi dan ada pengaruh signifikan dimensi strategi operasi terhadap kinerja operasiona l. | Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Pembangu nan Nasional “Veteran”, Vol. 1 No.1 September 2011 |
| 5 | Ign. Soni Kurniawan dan Risal Rinofah, 2016, Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Strategi Operasi | -Lingkungan Bisnis -Kinerja Operasional | -Menggunakan Alat Analisis Jalur -Tidak Ada Variabel Strategi Inovasi | Adanya pengaruh langsung lingkungan bisnis berpengaru h terhadap kinerja operasiona l. | Jurnal Ilmiah LPPM UST Yogyakarta , Vol.2 No.2, April 2016 |

| No | Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian | Sumber |
|-----|---|--|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| | Terhadap Kinerja Operasional Pada UKM Kerajinan Gerabah Kasongan Bantul | | | | |
| 6 | Lina Anatan, 2006, Pengaruh Lingkungan Bisnis, Strategi Operasi, Dan Teknologi Sebagai Variabel Pemoderasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Indonesia | -Lingkungan Bisnis -Kinerja Operasional -Menggunakan Alat Analisis Regresi Berganda | Tidak Ada Variabel Strategi Inovasi | Ada pengaruh signifikan lingkungan bisnis, strategi operasi dan teknologi terhadap kinerja operasional perusahaan | Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi, Vol.6 No.3 Desember 2006 |
| 7 | Yekti Utami, 2011, Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional | -Strategi Inovasi -Kinerja Operasional -Menggunakan Alat Analisis Regresi Berganda | Tidak Ada Variabel Lingkungan Bisnis | Ada pengaruh signifikan strategi inovasi terhadap kinerja operasional. | Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran", Vol.1 No.1 |

| No | Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian | Sumber |
|-----|---|--|---|--|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| | Industri Batik Di Yogyakarta | | | | Agustus 2011 |
| 8 | Nursiah dan Fahmy Radhi, 2009, Pengaruh Penerapan Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional | -Strategi Inovasi -Kinerja Operasional -Menggunakan Alat Analisis Regresi Berganda | Tidak Ada Variabel Lingkungan Bisnis | Ada pengaruh signifikan strategi inovasi terhadap kinerja operasional. | Jurnal Akuntansi dan Manajeme n, Vol.20 No.2 Agustus 2009 |
| 9 | I Wayan Jefri Kristian, 2016, Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional | -Strategi Inovasi -Kinerja Operasional -Alat Analisis Regresi Berganda | Tidak Ada Variabel Lingkungan Bisnis | Ada pengaruh signifikan strategi inovasi terhadap kinerja operasional. | Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Pembangu nan Nasional “Veteran”, Vol.1 No.2 Maret 2016 |
| 10 | Rofi Rachmatiko , Yayat Giyatno, dan Untung Kumorohad i, 2015, Analisis Pengaruh Respon | -Lingkungan Bisnis -Kinerja Operasional -Menggunakan Alat Analisis Regresi Berganda | -Tidak Ada Variabel Strategi Inovasi | Ada pengaruh positif lingkungan bisnis terhadap strategi operasi dan strategi | Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman Vol. 22 No. 2 September |

| No | Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian | Sumber |
|-----|--|-----------|-----------|--|--------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| | Lingkungan Bisnis Terhadap Strategi Operasi Dan Respon Strategi Operasi Terhadap Kinerja Operasional Dengan Adopsi Teknologi Sebagai Variabel Moderasi | | | operasi mempunya i pengaruh positif terhadap kinerja operasiona l. | 2015 |

2.3 Kerangka Pemikiran

Lingkungan bisnis perlu dilakukan untuk membantu pelaku usaha dalam meramalkan dampak lingkungan bisnis terhadap perkembangan perusahaan. Berkumpulnya berbagai informasi dari lingkungan memudahkan untuk membuat perencanaan jangka panjang. Menurut Glueck and Jauch dalam Wispandono (2010: 154) mengemukakan bahwa Lingkungan bisnis meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Indikator Lingkungan Bisnis disesuaikan dari penelitian Ign. Soni & Risal (2016) yaitu: [1] Biaya Bisnis, [2] Ketersediaan Tenaga Kerja, [3] Tingkat Persaingan.

Selain dari lingkungan bisnis, salah satu yang mempengaruhi terhadap kinerja operasional adalah strategi inovasi. Sehingga bagi perusahaan dalam upaya mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja operasional keduanya harus ditangani secara maksimal. Menurut Robertson (2002) strategi inovasi adalah sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan perusahaan. Indikator Strategi Inovasi disesuaikan dari penelitian Rita (2010) yaitu: [1] Orientasi Kepemimpinan, [2] Inovasi Proses, [3] Inovasi Produk, [4] Implementasi Inovasi.

Adanya penerapan strategi inovasi pada organisasi dapat membantu meningkatkan kemampuan dengan sasaran yang ditetapkan, maka hal ini juga akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja operasional yang lebih efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan penelitian Siti (2018) bahwa strategi inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.

Moehariono (2009: 63) mengatakan bahwa kinerja operasional berkaitan dengan penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, yakni seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misi. Dengan kata lain kinerja operasional merupakan pengukuran dari performa produksi pada suatu perusahaan terhadap standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya pengukuran terhadap kinerja operasional, perusahaan bisa mengevaluasi kemampuan dari hasil kegiatan produksi yang telah dilaksanakan apakah sesuai sasaran atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau tidak. Indikator kinerja operasional disesuaikan dari

penelitian MA Mukti, dkk. (2011), yaitu: [1] Produktivitas, [2] Produk cacat, [3] Biaya kualitas, [4] Kapabilitas pengiriman.

Berdasarkan penjelasan diatas, lingkungan bisnis sangat menentukan kelancaran jalannya suatu proses produksi, karena tanpa adanya lingkungan bisnis yang baik maka pencapaian kinerja operasional yang di harapkan perusahaan akan terganggu. Selain itu, tanpa adanya strategi inovasi yang dilakukan oleh perusahaan maka dikhawatirkan akan menghambat kemampuan untuk mampu meningkatkan standar kualitas produk perusahaan yang tentunya hal tersebut akan berdampak terhadap kinerja operasional perusahaan itu sendiri. Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian Siti (2018), bahwa Strategi inovasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, dan hasil penelitian Rita (2010) bahwa dimensi strategi inovasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis dan strategi inovasi yang baik sangat dibutuhkan oleh perusahaan termasuk UMKM Konfeksi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja operasional perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan.

2.3.1 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni: **“terdapat pengaruh lingkungan bisnis dan strategi inovasi terhadap kinerja operasional pada UMKM Konfeksi di Kecamatan Tamansari Kota Tasikmalaya”**.