

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1 Strategi

Untuk dapat memahami apakah yang dimaksud dengan strategi, perlu memahami dua segi kritis bagi ketahanan hidup dari semua organisasi yaitu: apakah yang diinginkan perusahaan dan bagaimana cara mencapainya (Tregoe & Zimmerman, 1980). Strategi merupakan rencana dasar yang berisikan tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Berdasar pada Ansoff (1965) dikutip dari Hashim (2004) penggunaan strategi menghasilkan realisasi dari suatu kebutuhan dari organisasi yaitu jangkauan dan arah yang baik, yang tidak dapat disediakan sendiri oleh tujuan dan sasaran. Strategi dapat membantu sebuah organisasi dalam cara berikut:

1. Menyediakan sebuah konsep yang luas dari bisnis perusahaan.
2. Mengatur garis arah perusahaan.

Proses manajemen strategik dipakai untuk mengembangkan strategi yang berbeda. Sebagian besar kerja dari manajemen strategi akhir-akhir ini cenderung untuk sependapat bahwa strategi dapat diklasifikasikan berdasar level/tingkatan (strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional).

II.2 Manajemen Strategik

Saat ini perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi karyawannya dalam menempuh langkah-langkah strategik dalam usaha untuk melipat gandakan kinerja perusahaan. Manajemen strategis muncul sebagai reaksi terhadap perubahan lingkungan yang sangat dinamis, yang mengharuskan perusahaan untuk selalu melakukan pengamatan dan evaluasi terhadap lingkungan eksternal untuk menentukan strategi dengan kekuatan dan kelemahan yang dia miliki. Manajemen strategik merupakan sistem manajemen yang menjanjikan, yang menghasilkan langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan perusahaan. David (2002:5) mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektif/tujuannya.

Sedangkan manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger (2006:3) adalah Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Dengan demikian dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategi terletak dalam memadukan manajemen pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategi di katakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci

keberhasilan manajemen strategis. Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik Wheelen dan Hunger (2006:20):

- a. *Rare* : keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru.
- b. *Consequential* : keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen.
- c. *Directive* : keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan

II.2.1 Tingkatan Strategi

David Faulkner & Cliff Bowman (1995:1) mengatakan bahwa ada tiga tingkatan strategi, yaitu:

1. Strategi korporasi adalah organisasi yang tersusun atas sekumpulan bisnis yang relative tidak berkaitan satu sama lain. Fokus strategi korporasi adalah mengembangkan portofolio bisnis yang memberi keuntungan terbesar bagi perusahaan, baik secara finansial maupun non finansial.
2. Strategi bisnis merupakan strategi ditingkat bisnis yang memiliki perhatian utama pada penciptaan keunggulan kompetitif produk dan jasa yang terus menerus.

3. Strategi fungsional merupakan strategi ditingkat fungsional atau departemen yang memiliki perhatian pada efisiensi dan produktivitas penggunaan sumber daya industri.

II.3 Strategi Bisnis

Pengertian Strategi bisnis itu sendiri adalah strategi ditingkat bisnis yang memiliki perhatian utama pada penciptaan keunggulan kompetitif produk dan jasa yang terus menerus. Strategi bisnis atau 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 perusahaan merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Membuat strategi bisnis perusahaan dapat dipergunakan sebagai pijakan dan petunjuk dalam rangka mencapai tujuan dalam kaitannya untuk tujuan jangka panjang. Bahkan dengan strategi diharapkan pimpinan atau pengelola suatu bisnis dapat melakukan kegiatan bisnisnya dengan baik sehingga dapat bersaing dan mempertahankan bisnisnya diantara pesaingnya (<http://ilmiahmanajemen.blogspot.com/2008/05/analisis-strategi-bisnis-jasa.html>).

II.4 Orientasi Pasar

Kohli dan Jaworski (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai pengumpulan dan penyebaran informasi secara luas dan merespon dengan

cepat kebutuhan dan preferensi konsumen saat ini dan masa yang akan datang. Konsekuensinya, markor mempunyai kontribusi untuk pembelajaran terus menerus dan akumulasi pengetahuan bagi organisasi dalam mengumpulkan informasi tentang pelanggan dan pesaing serta menggunakannya untuk menciptakan nilai pelanggan yang superior dan keunggulan bersaing.

Ada lima pendekatan tentang orientasi pasar. Pendekatan pertama berasal dari Shapiro (1988) yang mendefinisikan organisasi yang didorong oleh pasar (*market driven organization*) sebagai organisasi yang memiliki tiga karakteristik kritikal, yaitu (1) informasi tentang semua pengaruh pembelian penting yang menembus setiap fungsi dalam perusahaan; (2) Keputusan strategis dan taktis dibuat secara lintas fungsi dan lintas divisi; (3) Divisi-divisi dan fungsi-fungsi membuat keputusan yang dikoordinasikan dengan baik dan mengeksekusikannya dengan penuh komitmen.

Pendekatan kedua berasal dari Narver dan Slater (1990) yang berpendapat bahwa orientasi pasar dari suatu organisasi melibatkan tiga komponen perilaku, yaitu *customer orientation*, *competitor orientation* dan *interfunctional coordination* dan dua kriteria keputusan, *longterm focus* dan *profitability*.

Pendekatan ketiga berasal dari Kohli dan Jaworski (1990) yang mendefinisikan orientasi pasar sebagai upaya organisasi yang secara luas melakukan *market intelligence* berkenaan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang, penyebaran *intelligence* sepanjang departemen dan

kemampuan seluruh organisasi memberikan respon terhadap *market intelligence*.

Pendekatan keempat berasal dari Ruekert (1992) yang mendefinisikan tingkat orientasi pasar dalam sebuah unit bisnis sebagai tingkat yang mana unit bisnis mendapatkan dan menggunakan informasi dari pelanggan, membangun strategi yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan dan menerapkan strategi yang responsif terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Pendekatan kelima berasal dari Deshpande, Farley dan Webster (1993) yang berpendapat bahwa antara istilah *market orientation* (orientasi pasar) dan *customer orientation* (orientasi konsumen) adalah sinonim. Mereka mendefinisikan *customer orientation* sebagai sekumpulan kepercayaan (*beliefs*) yang meletakkan kepentingan pelanggan pada urutan yang pertama, sementara tidak meniadakan *stakeholder* yang lain seperti pemilik, manajer dan karyawan agar dapat membangun perusahaan yang *profitable* dalam jangka panjang.

Dari kelima definisi di atas, Day menyimpulkan bahwasanya orientasi pasar menggambarkan suatu kemampuan superior dalam memahami dan memuaskan konsumen (Day, 1994). Gambaran prinsipnya adalah sebagai berikut.

Sekumpulan kepercayaan (*beliefs*) yang meletakkan kepentingan konsumen pada urutan yang pertama (Deshpande, Farley, dan Webster, 1993). Kemampuan organisasi untuk menghasilkan, menyebarluaskan dan

menggunakan informasi superior tentang pelanggan dan pesaing (Kohli dan Jaworski, 1990). Aplikasi yang terkoordinir dari sumber daya antar fungsi untuk penciptaan nilai pelanggan yang superior (Narver dan Slater, 1990; Shapiro, 1988). Penelitian tentang *market orientation* pertama kali dilakukan oleh Narver dan Slater (1990). Mereka meneliti dampak *market orientation* pada kemampuan bisnis. Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian tersebut adalah adanya pengaruh positif *market orientation* pada *Return on Asset (ROA)*, tingkat retensi pelanggan dan kemampuan dalam menciptakan hambatan masuk industri.

Penelitian kedua dilakukan oleh Ruekert (1992). Ruekert, dalam penelitiannya membuktikan bahwa ada hubungan yang positif antara *market orientation* dengan kinerja keuangan jangka panjang. Sementara itu pada tahun 1993, Jaworski dan Kohli mencoba meneliti konsekuensi-konsekuensi yang mungkin timbul dari adanya *market orientation* dalam suatu perusahaan. Jaworski dan Kohli berhasil membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari *market orientation* pada kinerja, komitmen organisasional dan semangat *corps*.

Orientasi pasar bersama-sama dengan budaya organisasi dan kemampuan berinovasi ternyata berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut didasarkan pada penelitian yang dilakukan Deshpande, Farley, dan Webster (1993). Sebaliknya, berdasarkan penelitian dari Kwaku Atuahene-Gima (1996) diketahui bahwa manajemen dapat mempengaruhi keefektifan aktivitas inovasi perusahaan melalui pengadopsian orientasi pasar. Sementara

itu pada tahun 1994, Siguaw, Brown, dan Widing membuktikan bahwa orientasi pasar dari suatu perusahaan berpengaruh signifikan terhadap sikap kerja dan orientasi pelanggan dari para wiraniaga.

Pengaruh positif dari orientasi pasar terhadap kinerja secara keseluruhan, keberhasilan produk baru, dan perubahan relatif dalam pangsa pasar juga dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Baker dan Sinkula (1999). Namun demikian, pengaruh positif orientasi pasar tersebut harus disertai dengan adanya kemampuan belajar yang tinggi. Dengan kata lain, kualitas dari perilaku yang berorientasi pasar akan meningkat apabila anggota organisasi meningkatkan orientasi belajar yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja, keberhasilan produk baru, dan pangsa pasar.

Adanya peranan *moderating variable* dalam hubungan antara *market orientation* dengan kinerja ekonomi juga dibuktikan oleh Matsuno dan Mentzer (2000). Dalam penelitian mereka yang dimaksud dengan *moderating variable* adalah tipe strategi yang digunakan oleh perusahaan. Sementara itu Chang, Mehta, Chen, Polsa, dan Mazur membuktikan bahwa ada hubungan yang positif antara *market orientation* dengan kinerja bisnis yang berupa penjualan total, volume penjualan relatif, pangsa pasar relatif, laba bersih, dan ROA. Akan tetapi hubungan tersebut melalui variabel antara yang berupa produktivitas dan kualitas pelayanan.

Dari semua penelitian tentang pengaruh *market orientation* dapat disimpulkan bahwa *market orientation* berpengaruh positif pada kinerja organisasi. Satu hasil penelitian yang kurang mendukung terhadap *market*

orientation dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Bhuian (1997) di Arab Saudi. Bhuian meneliti tentang pentingnya *market orientation* dalam keberhasilan perbankan. Hasil empiris menunjukkan bahwa *market orientation* tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja perbankan.

Dengan demikian menjadi perusahaan yang berorientasi pasar adalah penting untuk penciptaan nilai unggul yang berkelanjutan, karena bagaimana pun, semua pasar akan mengalami pertumbuhan lambat, persaingan yang tajam, dan perubahan preferensi pembeli cepat atau lambat. Yang mana semua kondisi tersebut meminta tingkatan market orientasi yang tinggi (Day, 1990).

Sementara itu dari aspek internal perusahaan, formulasi dan implementasi strategi perilaku yang berorientasi pasar melibatkan analisis berkaitan dengan kompetensi dan sumber daya internal organisasi (Day & Wensley, 1988). Yang mana menurut Slater dan Narver (1994) *market orientation* sebagai bentuk khusus dari budaya bisnis, dalam peningkatan dan mempertahankan kekuatannya merupakan sebuah proses yang kompleks yang menuntut pertimbangan dalam hal waktu dan uang. Di sisi lain, Narver dan Slater (1990) menyebutkan bahwa perusahaan besar dimungkinkan paling enggan atau kurang dapat mengadopsi *market orientation*. Kondisi tersebut dikarenakan perusahaan besar memiliki management longevity, yang mana tim manajemen puncak umumnya terdiri atas orang-orang yang sudah senior (diakses dari <http://tini.edublogs.org/tag/2008/08/service-quality/>).

II.4.1 Manfaat Dari Orientasi Pasar

Manfaat orientasi pasar dicatat di banyak dokumen ilmiah, buku pelajaran, dan pidato (Kotler, 1988; Webster, 1988). Orientasi pasar memiliki teori untuk menjadi sentral konsep dibelakang suksesnya strategi dan manajemen pemasaran moderen. Jaworski dan Kohli (1993) dan Narver dan Slater (1990) menghubungkan orientasi pasar ke kinerja bisnis. Banyak studi yang mengidentifikasi pengembangan kekuatan orientasi pasar sebagai faktor penting untuk suksesnya bisnis pada perusahaan di U.S. dan negara serupa karena kekuatan orientasi pasar pada perusahaan akan meningkatkan kemampuan untuk mengadaptasi perubahan kondisi pasar, akan meningkatkan kemampuan inovatifnya, dan akan meningkatkan kinerja umum pada perusahaan (Atuahene-Gima, 1996; Day, 1994; Jaworski dan Kohli, 1993; Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990; Ruekert, 1992; Slater dan Narver, 1994b) (dikutip oleh Eun Jin Hwang, 2005).

II.4.2 Orientasi Pasar dan Strategi

Egeren dan O'Connor (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar itu adalah sebuah strategi bisnis. Andrew (1980) mendefinisikan strategi perusahaan sebagai "contoh keputusan di sebuah perusahaan yang menentukan dan menyatakan sasaran hasil, tujuan, atau sasaran; dan kebijakan prinsip produksi dan rencana keberhasilan sasaran, dan mendefinisikan jarak pada bisnis perusahaan yang dikejar, ragam ekonomi dan organisasi manusia bermaksud untuk menjadi, dan

kontribusi sifat ekonomi dan non ekonomi yang bermaksud untuk membuat pemegang saham, karyawan, dan komunitas.

Penelitian awal mengusulkan bahwa orientasi pasar itu merupakan budaya organisasi (Narver & Slater, 1990), filosofi (Lichtenthal & Bilson, 1922) atau satu set perilaku (Jaworski & Kohli, 1990) menghasilkan nilai superior yang lebih efektifitas dan efisiensi pada konsumen dan kinerja bisnis superior untuk organisasi (dikutip dari Eun Jin Hwang, 2005).

II.4.3 Komponen dari Orientasi Pasar

Penelitian orientasi pasar mengutip lima komponen utama pada kekuatan orientasi pasar (Atuahene-Gima, 1996; Day, 1994; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Slater & Narver, 1994a. 1994b). Komponen pertama adalah intelligence pasar yang sistematis dan generasi yang berkesinambungan, berisi informasi yang lengkap tentang konsumen, pesaing, dan lingkungan pasar yang umum. Komponen kedua adalah intelligence pasar yang menyebar keseluruh organisasi. Komponen selanjutnya adalah koordinasi fungsi silang dan pencantuman seluruh karyawan yang berfokus pada aktivitas terhadap kebutuhan kepuasan konsumen pada semua tingkat organisasi. Komponen keempat adalah respon yang cepat untuk perubahan kondisi pasar atau kebutuhan konsumen. Komponen yang terakhir adalah proses perencanaan strategi dinamik yang

menggabungkan perspektif jangka panjang (Martin & Grbc, 1998 dikutip oleh Eun Jin Hwang, 2005).

Intelligence Generation. Kohli dan Jaworski (1990 & (1993) berpendapat bahwa hubungan *intelligence* pasar pada observasi kebutuhan dan pilihan konsumen dan juga melalui analisis bagaimana kebutuhan dan pilihan yang dapat dibuat-buat seperti faktor regulasi pemerintah, teknologi, pesaing, dan kekuatan lingkungan lainnya. *Intelligence generation* pasar menunjukkan kumpulan dan penaksiran pada pilihan atau kebutuhan konsumen yang besar dan kekuatan (tugas dan lingkungan makro) yang berpengaruh pada perkembangan dan penjernihan kebutuhan.

Egeren dan O'Connor (1998) yang dikutip dari Eun Jin Hwang, 2005) mengemukakan bahwa, meskipun hubungan perkembangan pasar dengan kebutuhan dan pilihan konsumen, ini berisi analisis bagaimana faktor eksternal dapat mempengaruhi perubahan teknologi, tindakan pesaing, regulasi pemerintah, dan kekuatan lingkungan lainnya. *Intelligence generation* pasar berisi melihat aktifitas lingkungan (Kohli & Jaworski, 1990).

Intelligence Dissemination. *Intelligence dissemination* menunjukkan sebuah proses dan batas pertukaran informasi pasar dengan yang diberikan pada organisasi.

Jaworski & Kohli, 1993 dan Slater & Narver, 1994a mengindikasikan bahwa *intelligence dissemination* pasar mempunyai

dua aspek yang jelas. Aspek yang pertama yaitu berbagi informasi yang ada dan antisipasi informasi organisasi secara keseluruhan (contoh memastikan arus informasi vertikal dan horizontal dengan dan antara departemen) mengenai kebutuhan konsumen sekarang dan yang akan datang, faktor *exogenous*, dan persaingan. Aspek yang kedua yaitu memastikan penggunaan penyebaran informasi yang efektif oleh yang menyemangati semua departemen dan personil untuk berbagi informasi mengenai kebutuhan konsumen sekarang dan yang akan datang, faktor *exogenous*, dan pesaing (dikutip dari Eun Jin Hwang, 2005).

Responsiveness. *Responsiveness* adalah tindakan akibat *response intelligence* yang menghasilkan dan menyebarkan. Pada sisi perencanaan, berfokus pada tingkat yang mana kebutuhan pasar bermain pada sebuah aturan dalam evaluasi segmen pasar dan program perkembangan pemasaran. Tindakan dasar *intelligence* pasar mengenai kecepatan dan koordinasi di dalam program implementasi program pemasaran (Kohli & Jaworski, 1990).

Kohli & Jaworski (1990) dan Kumar, Subramanian, dan Yauger (1997) menyatakan bahwa organisasi harus berkomunikasi, menyebarkan berita dan kadang-kadang “menjual” *intelligence* pasar yang relevan pada departemen dan individu dalam organisasi dalam pemesanan orientasi pasar. Mereka menambahkan bahwa sebuah organisasi orientasi pasar merespon atau tindakan dalam *market intelligence* yang mencari dan menyebarkan (dikutip dari Eun Jin Hwang, 2005).

II.5 Kinerja Bisnis

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Pengertian kinerja tidak hanya itu saja. Menurut Wheelen dan Hunger (2006:18) yang dimaksud dengan hasil adalah hasil akhir dari suatu aktivitas. Dimana ukuran yang dipilih untuk menaksir hasil berdasar pada unit organisasi yang dapat dihargai dan tujuan yang akan diraih.

Pada suatu organisasi pasti ada aktivitas pengukuran hasil akhir, dimana kegiatan ini terdiri dari membandingkan hasil yang diinginkan dan kenyataan, menginvestigasi diviasi dari perencanaan, mengevaluasi hasil setiap individu, dan memeriksa kemajuan yang dibuat terhadap terhadap tujuan yang ada. Kegagalan untuk memuaskan dan menyelesaikan kemajuan terhadap tujuan jangka panjang dan tahunan merupakan sebuah sinyal kebutuhan akan tindakan yang benar. Banyak faktor seperti peraturan yang tidak beralasan, ketidakpastian situasi ekonomi, pemasok atau distributor yang tidak dapat diandalkan, atau strategi yang tidak efektif, dapat menghasilkan kegagalan untuk sejalan dengan tujuan perusahaan (David, 2003).

Kriteria kuantitatif yang secara umum dipakai untuk mengevaluasi strategi atau rasio keuangan dimana biasanya ada tiga perbandingan yakni:

1. Membandingkan hasil perusahaan dalam beberapa periode dan waktu yang berbeda.
2. Membandingkan hasil perusahaan dengan pesaing.

3. Membandingkan hasil suatu perusahaan dengan rata-rata industri.

Ada beberapa kunci rasio keuangan yang secara khusus berguna sebagai kriteria untuk mengevaluasi strategi bisnis yaitu:

- a. ROI (Return of Investment)
- b. ROE (Return of Eguity)
- c. ROS (Return of Sales)
- d. ROA (Return of Asset)
- e. Profit Margin
- f. Market Share
- g. Debt of Equity
- h. Earning per Share
- i. Sales Growth
- j. Asset Growth

Berdasarkan kriteria dan penilaian sebelumnya, maka penelitian ini akan memakai ukuran keuangan sebagai berikut:

1. ROI (Return of Investment)/laba investasi

ROI adalah ukuran yang secara umum dipakai untuk mengukur hasil dari perusahaan (dalam istilah keuntungan). $ROI = \frac{\text{Keuntungan bersih (total ekuitas)}}{\text{Investasi}}$

2. Earning Growth/pertumbuhan pendapatan

Jumlah harta kekayaan awal periode ditambah perubahan penilaian yang bukan diakibatkan perubahan modal dan hutang atau pengukuran

pertumbuhan pada laba perusahaan yang melebihi periode yang spesifik, selama satu tahun.

3. Pertumbuhan penjualan/Sales Growth

Rasio Pertumbuhan (Growth), rasio ini menggambarkan persentase pertumbuhan pos-pos perusahaan dari tahun ke tahun.

Kenaikan Penjualan = $\frac{(\text{Penjualan tahun ini} - \text{penjualan tahun lalu})}{\text{penjualan tahun lalu}} \times 100\%$.

4. Pangsa Pasar/Market Share

Persentase penjualan suatu perusahaan atau produk tertentu dalam suatu industri.

5. Pengembalian Aset/ROA

Dihitung dengan membagi keuntungan bersih dengan total asset yang dimiliki perusahaan.

6. Aliran Kas

Kelebihan kas yang diterima terhadap kas yang dicairkan.

Dengan adanya ukuran keuangan itu, suatu bisnis dapat mengetahui tingkat kepuasan yang terjadi selama bisnis di jalankan.

II.5.1 Penilaian Kinerja

Untuk mengevaluasi hasil kegiatan dan usaha yang telah dilakukan oleh organisasi maka dilakukan penilaian kinerja sebagai usaha formal yang dilakukan manajemen perusahaan.

Menurut Siegel dan Marconi (1989), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi,

dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun yang bersifat ekstrinsik (Mulyadi, 1993).

II.5.2 Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama, dan masing-masing tahap utama tersebut terdiri atas tahap-tahap yang lebih rinci. Tahap penilaian kinerja tersebut, antara lain (Mulyadi, 1993):

a. Tahap persiapan

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

b. Tahap penilaian

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

II.5.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Dilakukannya suatu penilaian kinerja, merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Demi tercapainya misi dan visi perusahaan, maka peningkatan kinerja sebuah perusahaan harus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Tujuan utama dari adanya penilaian kinerja adalah untuk mendapatkan informasi secara mendetail mengenai perkembangan perilaku dan kinerja anggota organisasi dalam mencapai sebuah kesuksesan.

Menurut Mulyadi (1993), manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen antara lain:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

II.5.4 Pengukuran Kinerja

Dalam penilaian kinerja, pengukuran kinerja merupakan bagian dari tahapan pelaksanaannya. Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997)

mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “*The activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.*”

Sedangkan Anderson dan Clancy (dalam Sony, 2002) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “*Feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plans, it also identifies where managers may need to make corrections or adjustment in the future planning and controlling activities.*”

Berdasarkan kedua definisi pengukuran kinerja tersebut, pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Hasil dari pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Kinerja atau dapat disebut juga dengan *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang/sekelompok orang dalam suatu organisasi atau sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Suyadi Prawiro Sentoro, 1999).

Dalam penelitian ini tidak hanya *Intelligence Generation*, *Intelligence Dissemination respons design*, dan *response implementation* tetapi juga kepuasan manajer atau pemilik perusahaan terhadap kinerja. Dari semuanya itu digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pemilik pada bisnis atau perusahaan yang dijalankan selama ini terhadap kinerja bisnis yang bukan dilihat

dari nominal angka melainkan tingkat kepuasan manajer atau pemilik perusahaan terhadap kinerja perusahaannya tersebut.

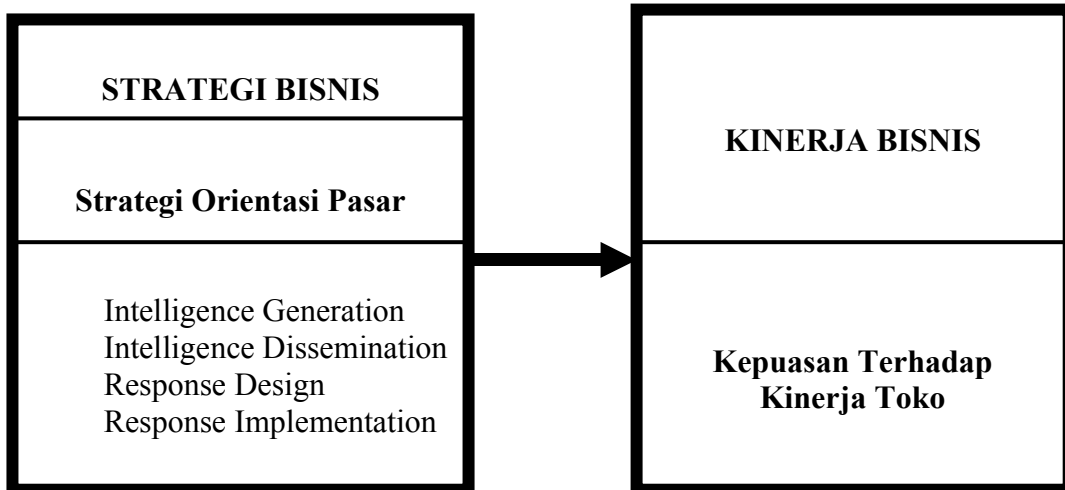
II.5.5 Manfaat Pengukuran Kinerja

Demi tercapainya kesuksesan perusahaan, maka perlu adanya pengukuran terhadap kinerja yang dilakukan oleh perusahaan itu sendiri. Berikut ini merupakan manfaat pendekatan pengukuran kinerja perusahaan menurut Lynch dan Cross (dalam Sony Yuwono, 2002). Manfaat pendekatan pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan konsumen sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada konsumennya dan membuat seluruh personel dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada konsumennya.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai konsumen dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

II.6 Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dibuat kerangka konsep penelitian sebagai berikut:



Sumber: Eun Jin Hwang, 2005

Saya memilih model kerangka penelitian sebagai berikut adalah berdasarkan jurnal yang saya baca (Sumber: Eun Jin Hwang, 2005) serta untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, serta mengetahui ada tidaknya kepuasan manajer atau pengelola toko terhadap kinerja perusahaan/ toko.