

**PENGARUH LINGKUNGAN BISNIS
DAN STRATEGI OPERASIONAL PERUSAHAAN
DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN
PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus: PT. Sumber Mataram Makmur - DIY)**

**Tesis
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen
dalam Program Studi Magister Manajemen**



**Diajukan oleh:
KUNI ZAKIYAH NUR
NIM: 22132012**

**MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS CENDEKIA MITRA INDONESIA
2024**

ABSTRAK

Hasil Kerja Perusahaan yang sering disebut Kinerja, merupakan salah satu instrument untuk dapat menyatakan apakah suatu perusahaan bisa dikatakan sehat atau tidak. Penelitian ini dilakukan dalam rangka menunjukkan bagaimana pengaruh lingkungan bisnis dan strategi operasional perusahaan, khususnya PT Sumber Mataram Makmur (PT. SMM), yang berlokasi di Yogyakarta, Indonesia. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan selama ini adalah ketatnya persaingan antar perusahaan di bidang pelayanan instalasi dan pemeliharaan jaringan internet, khususnya kabel optic. Selain itu, permasalahan internal Perusahaan terkait sumber daya manusia dan operasional menyebabkan penulis tergerak untuk melakukan penelitian pada Perusahaan ini. Penelitian dengan metoda kuantitatif deskriptif menggunakan structural equation modelling (SEM), AMOS 24. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner terhadap 110 responden internal perusahaan. Berdasarkan skala Likert (1 sampai dengan 5), secara statistik deskriptif diperoleh hasil bahwa lingkungan bisnis dan strategi operasional perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan menggunakan analisis SEM diperoleh hasil bahwa lingkungan bisnis dan strategi operasional perusahaan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Secara statistik ditunjukkan pengaruh lingkungan bisnis terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,980 dan strategi operasional perusahaan sebesar 0,286.

Kata kunci: Kinerja perusaha, lingkungan bisnis, strategi operasional perusahaan.

JEL Classification: H 110, G 25, K 115

ABSTRACT

The performance of a company, often referred to as its performance, is one of the instruments to determine whether a company can be considered healthy or not. This research is conducted to demonstrate how the business environment and operational strategy of PT Sumber Mataram Makmur (PT. SMM), located in Yogyakarta, Indonesia, influence this. The company faces challenges due to intense competition in the field of installation and maintenance of internet networks, especially optical cables. Internal issues related to human resources and operations have also prompted the author to conduct research on this company. The research utilized a descriptive quantitative method employing structural equation modeling (SEM), using AMOS 24. Data was obtained through a questionnaire administered to 110 internal respondents of the company. Based on a Likert scale (1 to 5), descriptive statistical analysis revealed that the business environment and operational strategy of the company have a positive impact on company performance. Using SEM analysis, it was found that both the business environment and operational strategy of the company jointly have a positive influence on company performance. Statistically, the impact of the business environment on company performance was 0.980, while the impact of the operational strategy of the company was 0.286.

Keyword: Company performance, business environment, operational strategy of the company.

JEL Classification: H 110, G 25, K 115

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Kinerja Perusahaan

Kinerja Perusahaan/Bisnis (*Business Performance*) adalah kumpulan dari beberapa performance yang ada yaitu *Financial Performance*, *Organizational Performance*, dan *Employee Performance*. Dalam menemukan keunggulan-keunggulan perusahaan tentunya *Business Performance* menjadi faktor jangka panjang yang wajib diperhatikan dan berdampak besar (Matti Jaakkola, 2013). McGregor (2010), menyatakan bahwa organisasi tradisional, yang memiliki *centralized decision-making process* didasari oleh beberapa asumsi tentang keinginan dasar manusia dan Strategi operasional bisnis. *Organizational effectiveness* juga menjadi salah satu faktor utama dalam berhasilnya *Organizational Performance* (Zammuto, 1982). Kinerja Organisasi merupakan faktor dan variable penting dalam meningkatkan performa organisasi, konsep ini sering kita temukan dalam proses pengembangan organisasi. Adapun Anne J Broderick (1998) menetapkan tujuh dimensi *Organizational Performance*. Tujuh dimensi *Organizational Performance* adalah variabel independent yang membantu kinerja usaha sebagai variabel dependen. Tujuh dimensi tersebut dikenal, sebagai berikut:

- a) Role Set
- b) Role Script
- c) Role Congruence
- d) Role Performance
- e) Role Expansion
- f) Role Discrepancy
- g) Role Conflict

Dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis perusahaan, kriteria keunggulan kinerja Baldrige dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan (NIST 2021). Studi yang dilakukan mengidentifikasi apakah kinerja karyawan akan

lebih baik jika diperlakukan dengan dana dalam kondisi lingkungan yang lebih diperkaya. Penelitian ini juga ingin membuktikan apakah ada hubungan sebagai mediator atau moderator antara tingkat kepuasan kerja dan strategi operasional bisnis kerja dalam suasana tersebut. Pengukuran kinerja pada organisasi perusahaan menjadi lebih mudah karena tujuan utama perusahaan adalah mencapai laba maximum.

B. Lingkungan Bisnis

Menurut Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010) mengemukakan bahwa Lingkungan (*environment*) merupakan salah satu faktor yang sangat diperhitungkan dalam pengelolaan kegiatan bisnis. Lingkungan sangat berpengaruh dalam perencanaan strategi bisnis. Menurut Glueck and Jauch dalam penelitian Wispandono (2010) bahwa: Lingkungan bisnis meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Analisis diartikan sebagai penelusuran peluang atau ancaman sampai ke pangkalnya. Analisis lingkungan diartikan sebagai proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Menurut Suryana (2006) mengemukakan bahwa lingkungan usaha dapat menjadi pendorong maupun penghambat jalannya perusahaan. Lingkungan yang dapat mempengaruhi jalannya usaha / perusahaan adalah lingkungan internal dan eksternal.

R.A. Supriono dalam buku Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010) 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:
 - menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam strategi dan pencapaian tujuan perusahaan.

- menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang memberi peluang dalam pencapaian tujuan perusahaan.

3. Perusahaan yang secara sistematis melakukan analisis dan diagnosis lingkungan umumnya lebih efektif dibandingkan dengan yang tidak melakukannya.

Hunger dalam Moeljadi (1998) mengemukakan bahwa setiap usaha yang dilakukan perusahaan selalu dihadapkan pada situasi yang selalu berubah. Kondisi tersebut tidak mungkin dilaksanakan tanpa adanya proses penyesuaian terhadap kondisi internal yang ada. Jadi lingkungan internal merupakan cerminan kekuatan atau kelemahan dari suatu organisasi perusahaan dan dapat mencerminkan kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan. Hal ini dapat menunjukkan kekuatan sumber daya, meliputi segala aspek material atau non material yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan usaha dan fungsinya untuk memproduksi secara komersial. Konsep tersebut terdiri dari kemampuan pengusaha, kemampuan optimalisasi proses produksi yang ada, kapabilitas mengadakan ekspansi pasar, dan pengelolaan keuangannya. Menurut Wispandono (2010) lingkungan internal adalah “lingkungan organisasi yang ada di dalam suatu organisasi. Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi relatif dibanding dengan para pesaingnya”. Rahayu Puji Suci (2008), dalam penelitiannya berpendapat bahwa “secara internal, lingkungan perusahaan adalah organisasi perusahaan itu sendiri beserta elemen-elemen di dalamnya”.

Saydam dalam penelitian I Gusti Putu Darya (2011), menyatakan bahwa, “lingkungan internal mungkin dapat dikendalikan secara organisator oleh pelaku usaha sehingga dapat diarahkan sesuai dengan keinginan perusahaan”. Berdasarkan pendapat beberapa para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam suatu perusahaan yang elemen-elemen di dalamnya berpengaruh terhadap perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Umar (2008), lingkungan bisnis merupakan kumpulan beberapa faktor yang akan berpengaruh pada arah dan kebijakan suatu perusahaan dalam pengelolaan bisnis perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut akan dapat membantu ataupun menghambat perkembangan bisnis yang ada. Kemudian menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, lingkungan bisnis

didefinisikan dari dua kata, yaitu lingkungan dan bisnis. Definisi dari lingkungan adalah daerah yang termasuk di dalamnya; bagian wilayah dalam kelurahan yang menjadi pemerintah desa; golongan; kalangan; semua yang mempengaruhi pertumbuhan. Sementara definisi dari bisnis adalah usaha komersial yang dilakukan dalam dunia perdagangan; bidang usaha. Dengan demikian, definisi lingkungan bisnis menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah suatu keadaan yang ada di sekitar usaha komersial dalam dunia perdagangan, yang akan mempengaruhi pertumbuhan usaha tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung. Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis merupakan faktor-faktor yang banyak mempengaruhi bisnis yang dilakukan dalam dunia perdagangan. Hal ini didukung dengan pernyataan Madura (2007), yang mengatakan bahwa keberhasilan dari suatu bisnis pada umumnya adalah kebergantungan bisnis tersebut pada lingkungannya. Umar (2008) juga menambahkan bahwa lingkungan bisnis akan terus berubah mengikuti perkembangan dunia. Perubahan itu kemudian mengakibatkan situasi pasar tempat produk dijual pun juga ikut mengalami perubahan. Dengan demikian, menurut Griffin dan Ebert (2006), seorang pemimpin sebuah perusahaan harus mampu memahami lingkungan bisnisnya secara lengkap dan akurat, kemudian berusaha untuk beroperasi dan bersaing di dalam lingkungan bisnis tersebut. Meskipun lingkungan bisnis tersebut juga akan mempengaruhi operasional bisnis yang dijalankan. Hartanto (2009) menambahkan tentang keharusan pelaku bisnis yang ingin sukses di lingkungan bisnis yang begitu kompleks, maka pelaku bisnis tersebut harus bekerja dengan memanfaatkan pengetahuan dan intuisi yang digunakan untuk memperkirakan apa yang akan terjadi di masa depan. Perkiraan itupun juga harus dilakukan dengan jernih, menghilangkan subyektifitas yang ada dalam diri pelaku bisnis tersebut. Hal ini dikarenakan lingkungan bisnis merupakan sebuah faktor yang sangat dinamis dan kedinamisan itu berganti dalam waktu yang sangat cepat. Menurut Umar (2008), lingkungan bisnis yang dapat mempengaruhi suatu usaha dagang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.

1. Lingkungan Bisnis Internal.

Menurut Umar (2008), aspek-aspek lingkungan internal perusahaan meliputi:

a. Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Hasibuan (2006) adalah salah satu unsur manajemen, yaitu man atau manusia. Sementara menurut Hartanto (2009) pekerja sebagai sumber daya manusia dipandang sebagai sumber daya atau aset perusahaan yang dapat digunakan manajemen untuk menciptakan nilai. Suatu ide bisnis dinyatakan layak berdasarkan aspek sumber daya manusia jika terdapat kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis dan bisnis tersebut dapat dibangun sesuai waktu yang telah diperkirakan. Secara spesifik analisis sumber daya manusia bertujuan untuk:

- 1) Menganalisis jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis
- 2) Menganalisis waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis
- 3) Menganalisis biaya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis
- 4) Menganalisis persyaratan yang diperlukan untuk memangku pekerjaan pada suatu bisnis
- 5) Menganalisis metode pengadaan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis
- 6) Menganalisis kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis.

b. Aspek Keuangan

Pengertian manajemen keuangan menurut Fuad (2006) mengemukakan bahwa manajemen keuangan perusahaan adalah aktivitas yang terkait dengan perencanaan dan pengendalian perolehan serta pendistribusian aset-aset keuangan perusahaan. Aktivitas yang dilakukan perusahaan pada umumnya berhubungan dengan penentuan keputusan investasi jangka panjang, perolehan dana untuk pembiayaan investasi tersebut, serta pelaksanaan kegiatan operasional keuangan perusahaan. Menurut Suliyanto (2010), secara spesifik kajian aspek keuangan bertujuan untuk:

- 1) Menganalisis sumber dana untuk menjalankan usaha;

- 2) Menganalisis besarnya kebutuhan biaya investasi yang diperlukan;
- 3) Menganalisis besarnya kebutuhan modal kerja yang diperlukan;
- 4) Memproyeksikan rugi laba perusahaan yang akan dijalankan;
- 5) Memproyeksikan arus kas dari usaha yang akan dijalankan;
- 6) Memproyeksikan neraca dari usaha yang akan dijalankan;
- 7) Menganalisis sumber dana untuk menjalankan bisnis;
- 8) Menganalisis tingkat pengembalian investasi yang ditanamkan dengan berdasarkan analisis kelayakan investasi.

c. Aspek Pemasaran

Gronroos dalam Tjiptono (2008) menyebutkan pemasaran adalah upaya mengembangkan, mempertahankan dan meningkatkan relasi dengan para pelanggan dan mitra lainnya, dengan mendapatkan laba, sedemikian rupa sehingga tujuan masing-masing pihak dapat tercapai. Menurut Perreault dan McCharty (2008) proses manajemen pemasaran (marketing management process) merupakan proses: 1) perencanaan aktivitas pemasaran, 2) pengarahan implementasi rencanarencana tersebut, dan 3) pengelolaan rencana-rencana tersebut.

Menurut Ma'ruf (2006), pemasaran adalah suatu aktivitas memasarkan barang atau jasa umumnya dan khususnya pada pembeli potensial. Fungsi pemasaran adalah untuk mewujudkan tujuan Perusahaan, yaitu:

- 1) Menetapkan basis pelanggan secara strategis, rasional dan lengkap;
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan calon pelanggan;
- 3) Menciptakan produk yang sesuai dengan permintaan pelanggan dan produk tersebut menguntungkan;
- 4) Mengomunikasikan atau memosisikan produk sesuai dengan pasar sasaran;
- 5) Memimpin seluruh personel perusahaan di bidang pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. Aspek Produksi

Manajemen produksi dikenal juga dengan istilah manajemen operasi, untuk membedakan dengan penggunaannya di sektor jasa. Produksi merupakan salah satu fungsi bisnis di samping keuangan (financial), pemasaran (marketing), maupun personalia. Produksi tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus selalu berhubungan dengan fungsifungsi lainnya. Setiap perusahaan mempunyai fungsi produksi, maka manajemen produksi berfungsi untuk mengatur produksi sebuah perusahaan. Pengertian produksi dalam ekonomi mengacu pada kegiatan yang berhubungan dengan usaha penciptaan dan penambahan kegunaan atau utilitas suatu barang dan jasa (Fuad dkk, 2006). Menurut Umar (2003), manajemen produksi dapat didefinisikan sebagai proses yang secara kontinyu dan efektif menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Sementara Herjanto (2007) menyebut manajemen produksi (operasi) adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan. Menurut Tinaprilla (2007) menjelaskan bahwa hal yang perlu di analisis pada aspek operasional antara lain: “pemilihan lokasi usaha, pemilihan peralatan, dan pemilihan layout tempat usaha”. Jadi, analisa aspek produksi dalam studi kelayakan bertujuan untuk:

- 1) Menganalisa kelayakan lokasi untuk menjalankan bisnis.
- 2) Menganalisa besarnya skala produksi untuk mencapai tingkatan ekonomis.
- 3) Menganalisa kriteria pemilihan mesin peralatan dan teknologi untuk menjalankan proses produksi.
- 4) Menganalisa layout bangunan dan fasilitas lainnya.
- 5) Menganalisa teknologi yang akan digunakan.

2. Lingkungan Bisnis Eksternal.

Lingkungan industri dikaji melalui aspek dalam Konsep Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*) milik Porter. Konsep tersebut menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima variabel utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing

(*Five Competitive Forces*) atau bisa disebut juga *Five Forces Analysis*. Kelima variabel itu antara lain (Henry, 2008):

1) Ancaman masuk pendatang baru (*the threat of new entry*)

Hal ini menunjukkan tentang kesulitan ataupun kemudahan bagi para pesaing baru yang masuk dalam suatu industri. Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada dan pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius. Menurut Pearce dan Robinson (2003) menyatakan bahwa pendatang baru ke suatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merenggut bagian pasar (market share), dan sering kali sumber daya yang cukup besar. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi ke dalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk dapat berkembang. Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada dan pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius. Ada tujuh sumber utama rintangan masuk yaitu (Porter, 2007):

a) Skala Ekonomi

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan (unit costs) suatu produk (atau operasional atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut per periode meningkat. Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil risiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan

skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Skala ekonomi terjadi pada hampir semua fungsi bisnis seperti manufaktur, pembelian, penelitian dan pengembangan (litbang), pemasaran, jaringan pelayanan, penggunaan armada wiraniaga serta distribusi, dan lain-lain.

b) Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai indentifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh iklan, pelayanan, perbedaan produk, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan suatu hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi masalah kesetiaan pelanggan yang ada. Upaya ini cenderung membawa kerugian pada saat awal dan sering kali bertahan untuk waktu yang cukup lama.

c) Kebutuhan Modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya finansial yang besar supaya dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak mungkin kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan. Modal diperlukan bukan hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk hal-hal lainnya seperti kredit pelanggan, persediaan, atau untuk menutup kerugian di saat awal.

d) Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok, yaitu biaya satu kali (*one-time costs*) yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan yang tinggi akan menyebabkan pendatang

baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

e) Akses ke Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan karena adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Ketika saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut untuk dapat menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerja sama dalam promosi, dan lain-lain yang mana dapat mengurangi laba.

f) Biaya Tak Menguntungkan Bebas dari Skala.

Perusahaan yang mapan barangkali mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk tanpa melihat berapa pun besarnya dan berapa pun pencapaian skala ekonomi dari pendatang baru ini. Keunggulan-keunggulan yang penting adalah faktor-faktor, sebagai berikut:

i) Teknologi produk: pengetahuan akan produk atau karakteristik desain dilindungi kepemilikannya melalui hak paten atau kerahasiaan.

ii) Lokasi yang menguntungkan: perusahaan-perusahaan yang mapan akan memonopoli lokasi yang menguntungkan sebelum kekuatan pasar mendorong kenaikan harga untuk memanfaatkan nilai lokasi itu sepenuhnya.

iii) Penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku mentah:

Perusahaan yang mapan mungkin telah menguasai sumber-sumber yang diperkirakan paling menguntungkan dan/atau mengikat kebutuhan yang dapat diramalkan secara dini dengan harga yang menggambarkan tingkat permintaan akan bahan tersebut yang lebih rendah dari pada yang sekarang ada.

iv) Subsidi pemerintah: subsidi istimewa dari pemerintah dapat memberikan keunggulan yang tahan lama pada perusahaan yang telah ada dalam bisnis tertentu

v) Kurva belajar atau pengalaman: dalam beberapa bisnis ada kecenderungan bahwa biaya satuan akan mengalami penurunan sejalan dengan didapatkannya pengalaman kumulatif dalam menghasilkan produk oleh perusahaan.

g) Kebijakan Pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan dan membatasi akses terhadap bahan mentah. Pembatasan masuk oleh pemerintah yang lebih tidak terlihat, yang dapat berupa peraturan mengenai standar polusi udara dan air, serta peraturan keamanan dan khasiat produk. Kebijakan pemerintah dalam bidang-bidang ini mempunyai manfaat sosial yang langsung, tetapi sering kali juga memunculkan konsekuensi sekunder terhadap usaha masuk yang tidak disadari oleh pendatang baru.

2) Persaingan sesama perusahaan dalam industri (*the intensity of competitive rivalry*)

Semakin banyak jumlah pesaing dengan produk yang berkualitas dan harga bersaing, maka akan semakin tinggi tingkat persaingan. Persaingan ini ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain: pertumbuhan pasar, struktur biaya, hambatan keluar industri, switching cost, pengalaman dalam industri, dan perbedaan implementasi strategi.

3) Aspek daya tawar pembeli yang merupakan kekuatan pembeli (*the power of buyers*)

Hal ini menunjukkan kekuatan yang dimiliki oleh seorang pelanggan. Aspek ini dipengaruhi juga oleh beberapa faktor, antara lain:

diferensiasi, konsentrasi, kepentingan pembeli, tingkat pendapatan, pilihan kualitas produk, akses informasi, dan switching cost. Menurut Pearce dan Robinson (2003) pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan yang lebih banyak, dan mengadu domba sesama anggota industri. Semua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli kuat jika:

- a) Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (volume) besar. Pembeli volume besar khususnya merupakan ancaman yang potensial jika biaya tetap yang tinggi merupakan karakteristik industri.
- b) Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi. Pembeli yang pasti selalu bisa mencari pemasok lain, dapat mengadu domba sesama anggota industri.
- c) Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar. Pembeli mungkin akan berusaha mendapatkan harga yang menguntungkan dan membeli secara selektif. Bila produk yang dijual oleh industri merupakan biaya kecil saja dari biaya pembeli, pembeli biasanya tidak terlalu peka terhadap harga.
- d) Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya. Tetapi, pembeli yang labanya tinggi, umumnya kurang peka terhadap harga.
- e) Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli. Bila kualitas produk pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, umumnya pembeli akan kurang peka terhadap harga.
- f) Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli. Bila produk atau jasa industri memberikan manfaat besar, pembeli tidak terlalu peka terhadap harga, sebaliknya pembeli lebih memperhatikan mutu.

g) Pembeli mempunyai kemampuan untuk melakukan integrasi balik. Tetapi adakalanya suatu industri terlalu berlebihan sehingga anggotanya mungkin melakukan integrasi maju.

4) Aspek ketersediaan barang substitusi atau produk pengganti (*the threat of substitutes*)

Produk pengganti yang secara strategis layak diperhatikan adalah produk yang: (a) kualitasnya mampu melindungi kualitas produk industri, (b) dihasilkan oleh industri yang mempunyai laba tinggi. Produk pengganti sering kali masuk dengan cepat ke dalam industri jika terjadi persaingan yang ketat dalam industri yang mengakibatkan turunya harga atau meningkatnya kinerja (Pearce dan Robinson, 2003).

5) Kekuatan tawar menawar pemasok (*the power of suppliers*)

Pemasok merupakan tempat pembelian bahan yang digunakan sebagai bahan produksi. Hal ini ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain: *switching cost* ke supplier lain, jumlah supplier, konsentrasi supplier, ketersediaan barang substitusi, tingkat diferensiasi input, hingga tingkat hubungan dengan supplier.

Hasil studi Ellitan et.al. (2001), menunjukkan bahwa faktor lingkungan bisnis di Indonesia mempengaruhi strategi operasional bisnis perusahaan.

C. Strategi Operasional Perusahaan

Dimensi strategis operasional sebagaimana dikemukakan oleh Chase et. al. (2001), Schroeder (2000) dan Ward et. al. (1998) dapat dikelompokkan menjadi empat komponen yaitu biaya, kualitas, fleksibilitas, dan distribusi/logistik. Keempat dimensi strategis tersebut harus dilihat sebagai satu kesatuan komponen yang satu dan lainnya memiliki hubungan yang kuat. Stonebraker dan Leong (1994) menyatakan bahwa strategi biaya sebagai produksi dan distribusi produk dengan sumber daya pemborosan yang minimum. Strategi ini mencerminkan prioritas industri pada efisiensi biaya sebagai keunggulan kompetitif. Strategi kualitas

didefinisikan sebagai kegiatan industri dalam menghasilkan kualitas produk yang baik berdasarkan standar spesifikasi serta kepuasan / kebutuhan pelanggan. Strategi fleksibilitas didefinisikan sebagai respons cepat terhadap perubahan yang diperlukan karena respons pelanggan. Sedangkan strategi distribusi mencerminkan komitmen pengiriman tepat waktu dan/atau respon cepat terhadap pesanan pelanggan.

Krawjesky dan Ritzman (2002) mendefinisikan bahwa strategi operasional harus diadopsi oleh industri untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenangkan persaingan. Sistem produksi adalah serangkaian proses untuk mengubah input bahan mentah menjadi produk yang berharga dan bermanfaat (Buffa, 1994). Sedangkan Flahtery (1996) mendefinisikan strategi operasional sebagai suatu badan perencanaan industri atau unit bisnis untuk mengembangkan, mengeksplorasi, dan menghasilkan produk yang berkualitas dibandingkan dengan pesaingnya dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Kedua definisi di atas menekankan bahwa kepuasan pelanggan dan instrumen persaingan harus dikelola dengan baik oleh organisasi bisnis.

Strategi operasional bisnis diperhitungkan oleh sebagian besar manajer bisnis terutama manajer manufaktur atau produksi. Schroeder, Anderson, dan Cleveland (1996), menyatakan bahwa strategi operasional adalah program jangka panjang dari fungsi manufaktur untuk mengintegrasikan tujuan industri. Beberapa studi mengeksplorasi strategi operasional dari perspektif instrumen perencanaan daripada strategi bisnis dalam manajemen strategis. Sweeney (1991) berpendapat bahwa strategi operasional adalah area khusus dari manajemen strategis. Sedangkan Cerwin (1993) menyimpulkan bahwa strategi operasional sebagai prosedur pengambilan keputusan industri untuk memimpin proses manufaktur berdasarkan perspektif strategis. Mereka merasa bahwa operasi strategis adalah kegiatan rutin seperti penggunaan teknologi manufaktur dan instrumen pendukung lainnya (Schroeder et. al., 1986; Swamidass, 1987). Strategi pengembangan bisnis dapat dilakukan dengan analisis strategi investasi. Menurut Ansoff (dalam Wijatno, 2009) di dalam analisis strategi investasi terdapat tiga kelompok strategi yaitu, strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk dan

strategi diversifikasi produk. Empat strategi pertumbuhan tersebut merupakan strategi kombinasi dari produk sekarang dengan produk baru. Dari keempat strategi, Ansoff membuat matriks, sebagai berikut:

	Produk saat ini	Produk Baru
Pasar saat ini	Strategi penetrasi pasar	Strategi pengembangan produk
Pasar baru	Strategi pengembangan pasar	Strategi diversifikasi

Gambar 1. Matriks Ansoff

1. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar adalah strategi yang menggunakan produk yang sudah dimiliki perusahaan. Strategi dilakukan untuk mempengaruhi konsumen agar mau membeli lebih banyak produk perusahaan. Strategi ini biasanya dengan memberi tambahan produk dalam satu harga, pemberian diskon, voucher belanja dan program yang dapat mempengaruhi konsumen untuk membeli lebih banyak produk perusahaan (Wijatno, 2009). Dalam menganalisa matriks milik Igor Ansoff, sebagai seorang manager pemasaran untuk dapat sukses dalam melakukan penetrasi pasar, ada beberapa perangkat aktivitas yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Peningkatan pangsa pasar pada pasar yang ada.

Dalam hal ini, seorang marketer harus dapat menarik konsumen dalam kelompok segmen yang juga membeli produk sejenis dan berasal dari kompetitor serta menyesuaikan profil konsumen pada kelompok pasar yang ditargetkan. Beberapa hal yang harus dilakukan adalah mempengaruhi target pasar melalui iklan lebih banyak, menentukan harga jual yang lebih realistis, melaksanakan promosi jangka pendek tetapi tetap produktif sepanjang waktu seperti mengembangkan hubungan dengan konsumen. Tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan adalah kesediaan dari perusahaan untuk membiayai pengeluaran promosi guna menghasilkan program pemasaran yang baru, segar, dan relevan bagi konsumen serta sesuai dengan kemampuan perusahaan.

- b. Keuntungan pemindahan yang pertama juga dikenal sebagai peluang menentukan pada zona aman. Pada phase ini, para marketer mewakili produk inovatif yang menarik perhatian pasar sebelum pesaing baru berkesempatan masuk ke dalam pasar, sehingga saat itu perusahaan mendapatkan pangsa pasar yang akan menentukan pasar. Mengamankan peluang mayoritas jangka panjang merupakan hal yang sangat sulit dilakukan tanpa investasi substansial dalam strategi marketing berkelanjutan serta membentuk divisi riset dan pengembangan (research and development) yang handal (dalam hal ini peran R&D akan menggantikan strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar kepada strategi pengembangan produk). Namun dalam hal ini, tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan adalah mempertahankan keuntungan jangka pendek.
- c. Penetrasi harga dalam strategi agresif dan murah dirancang untuk mengambil alih peluang secara agresif dari pesaing perusahaan dengan melakukan tindakan pemotongan (under-cut) pada harga. Harga merupakan faktor yang cukup kuat sebagai bahan pertimbangan bagi konsumen dalam mengkonsumsi suatu produk. Oleh sebab itu harga harus terus diperhatikan oleh perusahaan untuk menciptakan permintaan yang optimal. Seperti yang pernah dilakukan oleh mobil-mobil buatan Jepang saat masuk ke Indonesia melalui industry assembling pada tahun 1975. Perusahaan mobil Jepang tersebut secara cepat membanjiri pasar Indonesia, karena mereka memasang harga di bawah harga pasar untuk mendapatkan market share. Tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan adalah dalam menentukan break-event point dan mencari saat paling tepat untuk menaikkan harga, yaitu pada saat pelanggan menerima penawaran produk sehingga perusahaan mempunyai kemampuan yang bertujuan meningkatkan keuntungan.
- d. Meningkatkan penggunaan produk oleh pelanggan saat ini, yang dapat dilakukan dengan mengembangkan pemanfaatan-pemanfaatan baru terhadap produk atau membuat rencana loyalitas pelanggan. Hal ini sering dilakukan pada industri transportasi udara dan industri jasa perhotelan. Perusahaan

harus mengeluarkan sejumlah besar biaya guna mendapatkan dan membuat database informasi pelanggan yang bertujuan untuk melakukan program pengembangan pemanfaatan produk dan atau rencana loyalitas pelanggan. Biaya pelaksanaan program tersebut akan diakumulasikan dengan pelaksanaan kegiatan promosi jangka pendek (misalnya biaya mencetak dan penyebaran brosur) dan biaya-biaya untuk melakukan pendekatan baru terhadap pelanggan yang bersifat personal guna pendekatan hubungan perusahaan dengan para pelanggannya di dalam pasar (Sumarwan, et.al, 2010).

2. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar adalah strategi yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan dengan ekspansi pasar. Strategi ini dilakukan dengan menarik pelanggan pesaing, mempengaruhi pengguna potensial agar mau menggunakan produk yang ditawarkan perusahaan, dan memasarkan produk ke wilayah lain yang belum tersentuh pesaing dan Perusahaan (Wijatno, 2009). Menurut Reid dan Bojanic (2006) strategi pengembangan pasar yaitu strategi yang fokus terhadap pengembangan pasar baru bagi produk dan pelayanan yang telah ada. Dalam kondisi seperti ini hotel dan restoran biasanya melakukan pembangunan unit baru dan melakukan eskpansi terhadap pangsa pasar yang baru.

3. Strategi Pengembangan Produk

Strategi produk baru adalah strategi awal untuk produk baru perusahaan. Strategi ini dapat berupa produk baru yang belum ada sebelumnya, atau produk lama dengan fitur baru, kemasan baru, kualitas yang berbeda, atau teknologi baru (Wijatno, 2009). Menurut Reid dan Bojanic (2006) strategi pengembangan produk baru adalah sebuah ide pengembangan produk baru pada pasar yang telah ada. Strategi ini biasanya digunakan dalam industry perhotelan dan pariwisata. Tidak ada suatu usaha dalam industri perhotelan dan pariwisata bisa bertahan lama tanpa perubahan dalam waktu lama dan mengharap keuntungan. Perubahan pasar,

kebutuhan dan pelanggan yang berubah harus tetap merupakan perhatian yang serius dari industri perhotelan dan pariwisata.

4. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah strategi yang dilakukan di luar bisnis yang dijalani perusahaan. Strategi diversifikasi dilakukan bila perusahaan memiliki kapabilitas dan sumber daya yang dapat mengeksploitasi peluang bisnis tersebut (Wijatno, 2009). Menurut Reid dan Bojanic (2006) strategi diversifikasi merupakan strategi pengenalan produk dan pelayanan baru terhadap pangsa pasar yang baru. Strategi ini menawarkan potensi jangka panjang, tetapi strategi ini juga memiliki tingkat risiko yang sangat tinggi.

Hidayat (2007) menyatakan bahwa strategi merupakan implementasi dari pilihan-pilihan fungsi dan beberapa aktivitas proses bisnis terbaik yang merupakan penerjemahan dari kebutuhan dan ekspektasi konsumen eksternal, para pemegang saham, dan seluruh anggota organisasi yang merupakan bagian dari konsumen internal. Menurut Yue Jin dalam Hidayat (2007) pada penerjemahan kebutuhan pada konsumen eksternal dalam hal ini adalah pelanggan atau customer yang berfokus pada kepuasan pelanggan dengan tidak menyajikan produk atau jasa yang cacat, lebih menekankan pada nilai pelanggan, dan menghormati ekspektasi pelanggan. Pada tingkat konsumen internal salah satunya adalah dengan bertanggungjawab pada visi dan misi perusahaan misalnya dengan menyajikan keuntungan yang besar bagi pemilik atau pemegang saham, berorientasi pada proses dan penekanan pada kemampuan proses, menekankan pada budaya kualitas adalah tanggung jawab seluruh karyawan, peningkatan secara berkelanjutan pada seluruh proses operasional perusahaan, adanya pemanfaatan data, informasi sebagai standar kerja setiap saat dan mengadaptasi setiap variasi konsep reduksi. Kemudian pada konsumen internal lain yaitu dari segi tenaga kerja dapat dilihat dari sejauh mana perusahaan menghargai dan mendengar saran dan pendapat dari setiap karyawan, lebih pada mestrategi operasional bisnis dan inovasi tenaga kerja, lingkungan bisnis yang baik, empati dan penghargaan yang pantas. Dari sisi rekan kerja yang dalam hal ini biasanya adalah pemasok atau kreditur perusahaan adalah

dengan menjalin hubungan baik pemasok jangka panjang, membatu pertumbuhan pemasok-pemasok dari segi peningkatan saluran distribusi. Konsumen internal lain adalah dari segi sosial kemasyarakatan yaitu dengan peduli dan rsponsif pada masalah lingkungan sekitar dan etika yang dianut perusahaan sesuai atau tidak dengan etika pada masyarakat sekitar agar tidak timbul konflik. Melalui pemilihan dan penetapan metode dan strategi pengembangan dan peningkatan di atas hal ini perlu diperhatikan adalah tingkat efektivitas, keakurasian, dan daya guna dalam fungsi pengembangan dan peningkatan seluruh aspek kinerja bisnis korporasi baik dari aspek peningkatan kepuasan konsumen, peningkatan nilai para investor saham, dan aspek strategi bisnis korporasi lainnya.

D. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan beberapa konsep penelitian sebelumnya yang sudah dipublikasikan dalam jurnal international, salah satunya adalah jurnal “*The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance Society of Lorestan Province*” (Yahya Rashidi, 2013). Penelitian ini bertujuan untuk mengajukan model penelitian yang menunjukkan pengaruh dari factor *Intellectual Capital* dalam mempengaruhi performa perusahaan. Dalam kerangka kerja ini, *Intellectual Capital* memiliki peran penting dalam meningkatkan *Organizational Performance*, yang dibantu dengan beberapa variable independen lainnya seperti *Innovation capital*, *Process Capital*, dan *Customer Capital*. *Intellectual Capital* yang baik akan berpengaruh positif terhadap performa organisasi. Seiring berkembangnya zaman, akan diikuti dengan semakin berkembangnya dan semakin kompleksnya persepsi masyarakat, serta diikuti dengan keadaan ekonomi yang semakin berat dan semakin sengitnya persaingan menjadi ancaman bagi perusahaan. Perusahaan harus mampu menghadapi ancaman-ancaman terebut dan tetap bertahan bahkan semakin tumbuh berkembang.

Persepsi masyarakat yang bagus tentang perusahaan tentu menjadi keunggulan tersendiri, hal ini dapat merubah pola pikir masyarakat pada umumnya tentang perusahaan. Maka dari itu *Perceived Quality* membuat persepsi terhadap

konsumen agar perusahaan memiliki *image* yang bagus. Keberadaan *Perceived Quality* ini mendukung pertumbuhan *Organizational Performance* karena perusahaan yang memiliki persepsi tinggi tentu akan terus maju dan berkembang. *Organizational Performance* seringkali diukur melalui *profitability*, maka dari itu strategi pemasaran yang baik harus diaplikasikan dengan bantuan-bantuan yang ada (Murphy, Trailer, & Hill, 1996).

Beberapa penelitian terkait kontribusi strategi operasional terhadap peningkatan kinerja bisnis telah dilakukan oleh para peneliti. Antara lain, Ghofar (2004) memfokuskan penelitiannya pada pengaruh strategi operasional terhadap peningkatan kinerja bisnis industri menengah dan tinggi di Yogyakarta. Hasil studinya menunjukkan bahwa strategi operasional bisnis secara simultan atau parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis baik yang terkait dengan kinerja keuangan maupun manufaktur.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi V PT Asdi Mahasatya. Jakarta.
- Asra, A. (2000). Poverty and inequality in Indonesia: Estimates, decomposition and key issues. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 5(1–2), 91–111. <https://doi.org/10.1080/13547860008540785>.
- Baldrige. (2014). *Criteria for Performance Excellence*: United State. Departement of Commerece National Institute of Standards and Tecnology.
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>.
- Birčiaková, N., Stávková, J., & Antošová, V. (2014). The Impact of Economic Development in the Czech Republic on the Income Inequality between Groups of Households. *Procedia Economics and Finance*, 12(March), 57–65. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00320-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00320-7).
- Chandrarin, Grahita. (2017). *Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta Salemba Empat.
- Čechura, L., & Malá, Z. (2014). Technology and Efficiency Comparison of Czech and Slovak Processing Companies. *Procedia Economics and Finance*, 12(March), 93–102. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00324-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00324-4).
- Cohen, B. (2019). *The Smartest Cities In The World 2015: Methodology METHODOLOGY FOR 2014 SMART CITIES*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO);(1985, 1992, 2005, 2012). *Internal Control over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Example*.
- Curristine, Teressa. (2005). Government performance Lesson and Challenge, Philadelphia. *OECD Journal on Budgeting*. Vol. 5: 127-134.
- Fojtíková, L. (2014). Performance and Growth of the Eurozone Export. *Procedia Economics and Finance*, 12(March), 154–163. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00331-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00331-1).
- Gooijer. J.D. (2000). Designing a knowledge management performance framework, *Journal of management*. 4, pp. 303-3010.
- Ghozali, Imam. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24, Update Bayesian SEM*. Edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, Abdul. (2002). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Halim, Abdul dan Sukry Abdulah. (2009). *Hubungan dan Masalah Keagenan di Pemerintah Daerah* (Sebuah Peluang Penelitian Anggaran dan Akuntansi). [Http://bpkk.depkeu.go.id](http://bpkk.depkeu.go.id).
- Hildebrand, Rich. (2007). *Measuring and Managing Performance in Local Government*. <http://iipublicadmn.uvic.ca/index.htm>.
- Hilmi, Abdullah. (2005). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Kabupaten dan Kota di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Kompak*. No.13: 37 -67.
- Hsu, L. C., Ou, S. L., & Ou, Y. C. (2015). A Comprehensive performance evaluation and ranking methodology under a sustainable development perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 74–92. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848228>.
- Institute of Chartered Accountants in England & Wales ICAEW. (2005). *Agency theory and the role of audit*. Publish by The Audit and Assurance Faculty ISBN 1 84152 404 2.
- Khumayah, S., Siswoyo, M., Swadaya, U., & Jati, G. (2020). *Financial & Environmental Sustainability*. 10(17), 230–241.
- Kot, S. (2018). Sustainable supply chain management in small and medium enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/su10041143>.
- Krina, L.L. (2003). *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. Sekretariat Good Public Governance. Badan Perencanaan Pembangunan. Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara. (2003). *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Diterbitkan oleh LAN.
- Linbald, R. (2006). Performance Measurement in Local Economic Development. *Urban Affairs Review*, 1(5). 646-672.
- Man, P., Matějková, J., Jurčík, R., & Heidú, R. (2014). The Key Factors of Transparency of the Public Procurement in the Czech Republic. *Procedia Economics and Finance*, 12(March), 379–386. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00358-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00358-x).
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mohanty, S. P., Choppali, U., & Kougiános, E. (2016). Everything you wanted to know about smart cities. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 5(3), 60–70. <https://doi.org/10.1109/MCE.2016.2556879>.
- Morissan. (2012). *Metode Penelitian Survei*. Edisi Pertama, Jakarta : Penerbit Kencana Prenada Media Group.

- Moxham, J., dan Boaden, R. (2005). The Impact of Performance Measurement in The Voluntary Sector. *International Journal of Operations and Production Management*. Volume 27. No. 8.
- Mulyadi. (2010). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muraleetharan P. (2011). Internal Control and Impact of Financial Performance of the Organizations Special Reference Public and Private Organizations in Jaffna District. University of Jaffna. *Financial Services & Management Research*. Vol 2 No 4: 10-16.
- NIST. (2021). 2021 – 2022 Baldrige Performance Excellence Framework. *Www.Nist.Gov/Baldrige/Publications*, 1–20.
- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does Innovation Contribute to Employee Performance? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 571–579. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.036>.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>.
- Probs, Alan. (2009). *Performance measurement benchmarking and outcomes-Based Budgeting for Wisconsin Local Government*. Local Government Specialist Deputy, Director of Local Government Center, University of Wisconsin.
- Rahmayanty, Nina. (2010). *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ramadai, Pilipus. (2009). Pengaruh karakteristik sasaran anggaran dan sistem pengendalian terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah (studi emperis pada SKPD kota Jayapura. *Jurnal Tatakelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*. Vol 3. No 1.
- Republik Indonesia, S. N. (2004). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004*. 55.
- Rohmad, Zaini. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Masyarakat Dalam Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Magetan. *Habitat: Jurnal Pendidikan, Sosiologi dan Antropologi*. Volume 1 No. 01: 24-38.
- Samuel C. Ugoh and Wilfred I. Ukpere. (2009). Problems and prospects of budgeting and budget implementation in Local Government System in Nigeria. *African Journal of Business Management*. Vo. 3 (12): 836-846. December.
- Sandalika, K., & Jayasekara, P. (2018). Impact of Performance Management System on Employee Job Satisfaction in Automobile Companies in Western

- Province, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 5(1).
<https://doi.org/10.31357/hrmj.v5i1.3572>.
- Sangkala & Hamsina. (2015). Model Evaluasi Kinerja Organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah kota Makasar, Provinsi Sulawesi Selatan (Sebuah Kajian dari perspektif Manajemen Berbasis Kinerja. Makassar. *Jurnal Ekonomi Univ. Hassanudin*. Vol. 5 No.3.
- Santoso, U., & Pembelum, Y. J. (2008). Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dalam Mencegah Fraud. *Jurnal Administrasi Bisnis (2008)*, Vol.4, No.1, FISIP Unpar, 4(1), 14–33.
- Sanusi, Anwar. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam. Jakarta Salemba Empat.
- Shende, Suresh dan Tony Bennett. 2004. Concept Paper 2: Transparency and Accountability in Public Financial Administration. UN DESA. [http:// www.unpan.org](http://www.unpan.org).
- Siokas, G., Tsakanikas, A., & Siokas, E. (2021). Implementing smart city strategies in Greece: Appetite for success. *Cities*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102938>.
- Supranto, and Limakrisna. 2012. Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah untuk Menyusun Skripsi, Tesis, dan Desertasi. Edisi 3, Jakarta : penerbit Mitra Wacana Media.
- Suryahadi, A., Al Izzati, R., & Suryadarma, D. (2020). Estimating the Impact of Covid-19 on Poverty in Indonesia*. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/00074918.2020.1779390>.
- Taufik, Kurrohman. (2013). Evaluasi Penganggaran Berbasis Kinerja Melalui Kinerja Keuangan yang Berbasis Value For Money Di Kabupaten/Kota Jawa Timur. *Jurnal Dinamika Akuntansi Universitas Jember*, Vol 5, No 1, 2013 pp 1-11.
- Tien, D. M., Thanh, P. Van, Tri, D. M., Huong, D. T., Giang, D. H., & Nam, P. T. (2020). Integrated Structure and Specific Solutions for Sustainable Development of Islands' Special Economic Zone: A Practice in Phu-Quoc Island, Vietnam. *Journal of Sustainable Development*, 13(5), 31. <https://doi.org/10.5539/jsd.v13n5p31>.
- Tompson, T. (2017). Understanding the Contextual Development of Smart City Initiatives: A Pragmatist Methodology. *She Ji*, 3(3), 210–228. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.11.004>.
- Undang-undang No 15 Tahun 2004 tentang *Pemeriksaan Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara*. Jakarta: Legalitas.
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang *Pelayanan Publik*.

www.mediapendidikan.info.

Undang-undang No. 22/1999 yang direvisi menjadi UU No. 32/2004 tentang *Pemerintah Daerah*. www.hukumonline.com.

Undang-undang No. 25/1999 yang direvisi menjadi UU No. 33/2004 tentang *Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah*. www.hukumonline.com.

Undang-undang No. 25/2004 tentang *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN)*.

Wispondono. 2010. *Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Pengrajin Industri Batik Di Kabupaten Bangkalan*. Jurnal mitra ekonomi dan manajemen bisnis, Universitas Trunojoyo, Vol. 1, (2), 152-162 ISSN 2087-1090.

Zizlavsky, O. (2016). *Innovation performance measurement: Research into Czech business practice*. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , 29(1), 816–838. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1235983>.