**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

**2.1 Model Bisnis Kanvas**

Bisnis model kanvas merupakan sebuah strategi dalam manajemen yang berupa *visual chart* yang terdiri dari 9 elemen. Model bisnis ini pertama kali diperkenalkan oleh Osterwalder dalam bukunya yang berjudul *Business Model Generation* (2014). Didalam buku tersebut dijelaskan sebuah kerangka sederhana untuk mempresentasikan elemen - elemen penting yang ada dalam sebuah model bisnis. Alur model bisnis ini nampak cukup sederhana. Secara garis besar, alurnya mengalir dari satu elemen bisnis menuju elemen penting berikutnya. Berikut adalah sembilan elemen yang terdapat dalam bisnis model kanvas.

1. Segmen Pelanggan

Elemen pertama yang harus Anda miliki dalam memulai bisnis model kanvas ini adalah menentukan segmen pelanggan manakah yang akan menjadi target bisnis.

1. Proporsi Nilai

Proporsi nilai adalah sekat yang merupakan keunggulan produk, apa saja sesungguhnya poin-poin yang dapat mendatangkan manfaat yang ditawarkan perusahaan bagi segmen pelanggannya. Hal ini menjadi kesempatan untuk menjabarkan kekuatan dan keunggulan yang membedakan bisnis kita dengan bisnis yang lain.

1. *Saluran*

Melalui penggunaan saluranyang tepat, Anda baru bisa menyampaikan proporsi nilai kepada segmen pelanggan. Jadi, kita dapat pikirkan saluran yang ingin kita gunakan dengan baik, karena penentuan saluran adalah salah satu elemen penting bagi keberhasilan sebuah  bisnis.

1. Alur Pendapatan

Alur Pendapatanmerupakan bagian yang paling pentingl, di mana perusahaan memperoleh pendapatan dari pelanggan. Elemen ini harus dikelola sebaik mungkin untuk meningkatkan pendapatan bisnis. Jangan sampai ada bahan baku, produk, atau kinerja yang tidak dimanfaatkan secara optimal.

1. Sumber Daya Kunci

Sumber daya kunci adalah sekat dalam bisnis model kanvas yang berisikan daftar sumber daya yang sebaiknya direncanakan dan dimiliki perusahaan untuk mewujudkan value proposition mereka. Semua jenis sumber daya, mulai dari pengelolaan bahan baku, penataan sumber daya manusia, dan penataan proses operasional menjadi perhatian dalam membuat model bisnis.

1. Hubungan Pelanggan

Ini merupakan elemen di mana perusahaan menjalin ikatan dengan pelanggannya. Perlu pengawasan yang ketat dan intensif agar pelanggan tidak mudah berpaling ke bisnis yang lain hanya karena jalinan hubungan yang kurang baik.

1. Aktivitas Kunci

Aktivitas Kunci adalah semua aktivitas yang berhubungan dengan produktivitas bisnis yang berkaitan dengan sebuah produk, di mana kegiatan utamanya adalah menghasilkan proposisi nilai.

1. Mitra Usaha

Elemen mitra usaha berfungsi untuk pengorganisasian aliran suatu barang atau layanan lainnya. Posisi-posisi *partner* kunci tersebut bermanfaat untuk efisiensi dan efektivitas dari aktivitas kunci yang telah dibuat. Tak ada salahnya menjalin hubungan baik untuk menciptakan siklus bisnis sesuai dengan ekspektasi.

1. Struktur Biaya

Elemen terakhir yang tak kalah penting adalah struktur pembiayaan bisnis. Mengelola biaya secara efisien akan membuat bisnis yang dijalani akan menjadi lebih hemat dan dapat meminimalkan risiko kerugian. Hal itu juga dapat menentukan proposisi nilai yang tepat untuk pelanggan.

* 1. **Analisis Porter’s**

*Five Force Factor Model* merupakan kerangka analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Michael 0. Porter dari *Harvard Business School* pada 1979 . Analisis ini menggunakan konsep-konsep pengembangan, organisasi industri ekonomi untuk menurunkan lima kekuatan yang menentukan intensitas kompetitif dan karena itu daya tarik dari pasar. Porter mengatakan bahwa lima kekuatan bersaing tersebut dapat mengembangkan strategi persaingan dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan. Faktor persaingan antar pesaing dalam industri yang sama inilah yang menjadi usat kekuatan persaingan.(Ernie Trisnawati, 2005). Porter berpendapat bahwa ada beberapa industri ditakdirkan lebih menguntungkan dan oleh karena itu, lebih menarik untuk dimasuki dan dihuni daripada industri lain (Robbins, 2005). Menurut Porter terdapat dua persoalan utama yang akan menentukan strategi bersaing perusahaan. Pertama adalah daya tarik industri yang ditunjukkan oleh *profitabilitas* indutri jangka panjang. Kedua, analisis terhadap berbagai faktor yang menentukan posisi persaingan perusahaan dalam industri. (Solihin, 2005). Adapaun faktor pendorong kompetisi menurut Michael Porter adalah

1. Ancaman Pendatang Baru

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Jika rintangan masuk besar dan ada perlawanan yang keras dari pendatang lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah. Sumber utama penghalang masuk bagi pendatang baru adalah seperti :

1. Skala Ekonomis

Untuk pesaing ekonomis yang kecil , pasti mereka akan memerluka biaya produksi yang relatif lebih besar karena mereka memproduksi persatuan. Sedangkan industri besar mereka memproduksi dengan masal. Untuk para pendatang baru dalam skala ekonomi kecil akan mengalami kesulitan dalam menembus industri besar dan bersaing.

1. Diferensiasi Produk

Differensiasi produk dapat menjadi penghambat masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang sudah ada

1. Kebutuhan Modal

Kebutuhan untuk menanamkan modal yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan-hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan sebagai garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko

1. Biaya Beralih Ke Pemasok

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok yaitu biaya satu kali yang harus dikeluarakan pembeli jika berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya.

1. Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah dalam menerapkan aturan, bisa menjadi salah faktor hambatan untuk masuk

1. Ancaman Produk Layanan Pengganti

Barang atau jasa pengganti merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang didapat dari suatu industri. Makin menarik alternative harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga serta kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi. Adapun yang menjadi sumber tekanan produk pengganti adalah sebagai berikut:

1. Produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan diperoleh dari suatu industri.
2. Makin lengkap fitur-fitur yang dimiliki produk pengganti, menjadi ancaman bagi suatu produk eksisting.
3. Harga yang lebih menarik dari produk pengganti akan menjadi ancaman.
4. Jika produk pengganti memiliki kualitas yang lebih baik, maka pelanggan akan mudah beralih ke produk pengganti.
5. Ketersediaan produk pengganti. Jika mudah didapatkan dipasaran akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.
6. Rendahnya loyalitas pelanggan dan mudah beralih ke produk pengganti
7. Rendahnya biaya beralih pemasok sehingga pembeli mudah beralih ke produk lain
8. Daya Tawar Pembeli

Berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat bila memenuhi beberapa hal sebagai berikut :

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar, jika sebagian besar hasil penjualan suatu perusahaan merupakan pembelian dari suatu kelompok pembeli tertentu, hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
2. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya pembelian dengan jumlah yang cukup besar, sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih rendah sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara lebih selektif.
3. Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi, sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
4. Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil. Hal ini salah satunya dialami apabila *swiching cost* ditanggung oleh penjual.
5. Pembeli mendapatkan laba kecil sehingga ada keinginan yang besar untuk menekan biaya.
6. Pembeli menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi balik. Jika pembeli sudah terintegrasi dengan industri maka ada keinginan untuk melakukan integrasi balik yaitu memperluas jaringan pemasok.
7. Kualitas produk industri penting bagi pembeli. Apabila kualitas produk industri sangat penting bagi pembeli maka akan meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli.
8. Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar menawar menjadi lebih kuat.
9. Daya Tawar Penjual

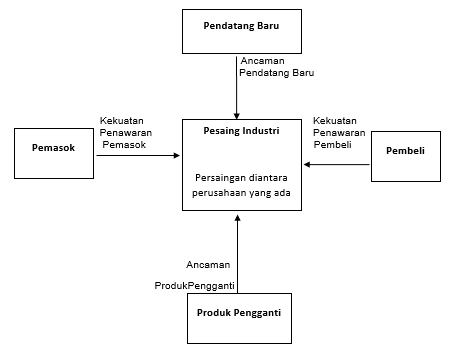
Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat posisi pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuat atau tidaknya daya tawar pemasok adalah sebagai berikut:

1. Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.
2. Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya.
3. Produk pemasok sangat penting bagi pembeli, hanya mempunyai sedikit pengganti barang substitusi
4. Produk pemasok memiliki biaya pengalihan yang tinggi
5. Kelompok pemasok melakukan integrasi maju pada suatu industri dengan kata lain pemasok memiliki ancaman integrasi ke depan yang kuat
6. Kebijakan pemerintah dalam membatasi perilaku pemasok. Pemerintah juga mempengaruhi posisi industri dengan produk pengganti melalui regulasi, subsidi dan lain-lain.
7. Persaingan Antara Pesaing Dalam Industri Yang Sama

Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama ini dapat menjadi pusat kekuatan persaingan. Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan market share pasar. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun. Intensitas persaingan akan tinggi apabila:

1. Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
2. Pertumbuhan industri yang lamban, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
3. Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.
4. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar. Pada saat skala ekonomi memaksa bahwa kapasitas harus ditingkatkan dalam jumlah besar, maka penambahan kapasitas akan merusak keseimbangan penawaran / permintaan dalam industri.
5. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.
6. Hambatan pengunduran diri adalah faktor-faktor ekonomi, strategis, dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun mereka mungkin memperoleh laba atas investasi yang rendah atau bahkan negatif. Setelah melakukan identifikasi terhadap seluruh tekanan dari masing-masing komponen, berikutnya adalah melakukan perhitungan kekuatan dari setiap tekanan menggunakan data yang ada. Potensi keuntungan kompetitif akan tinggi bila akumulasi dari setiap tekanan tersebut pada masing-masing faktor tersebut adalah rendah

Selanjutnya Porter merumuskan 3 pendekatan strategi generik bagaimana memperoleh keunggulan bersaing dibidang industri yang dimasuki suatu perusahan dan menanggulangi kelima kekuatan persaingan seperti tersebut di atas yaitu



Gambar 2.1 Analisis 5 Potter’s

1. Strategi Kepemimpinan Harga

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika perusahaan tersebut dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai / kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut dengan memanfaatkan skala ekonomis, efesiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya

1. Strategi *Diferensiasi*

*Diferensiasi* adalah apa yang dapat membedakan kita dari pesaing, sehingga kita dapat terlihat berbeda. Berbeda disini bukan hanya lain sama sekali atau tidak sama dengan pesaing, tetapi juga dapat memberi benefit ekstra yang dirasakan oleh konsumen. Menjadi berbeda merupakan strategi yang banyak diterapkan saat ini dan merupakan strategi yang cukup jitu untuk memenangi persaingan. Konsumen akan melirik produk kita apabila produk kita dapat keluar dari keramaian dan tampil berbeda. Suatu perusahaan dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya dan menjadi produk/jasa dambaan yang dianggap unik oleh konsumen sehingga konsumen mau memberikan nilai lebih. Sebagai contoh, persepsi terhadap keunggulan produk, kelengkapan produk, pelayanan yang lebih baik dan *brand image* yang lebih unggul.

1. Strategi Fokus

Strategi Fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan target pasar yang diharapkan. Keunggulan kompetitif dicapai dengan berkonsentrasi secara khusus dalam segmen tersebut. Inti dari fokus adalah eksploitasi terhadap celah pasar tertentu yang berbeda dari industri lainnya

***2.3 TOWS* (*Threat, Opportunities, Weakness, Strenght)***

Konsep pemasaran memiliki dasar yang lebih kuat daripada konsep penjualan. Disamping analisa *SWOT*, penting juga dilakukan analisa *TOWS*. Sangat penting untuk melihat apa ancaman yang akan kita hadapi daripada melihat peluang terlebih dahulu.

Matriks strategi *TOWS* merangkai perangkat pencocokan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threaths)* dan strategi WT (*Weakness-Threaths*). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang cukup sulit dalam mengembangkan Matriks *TOWS* dan memerlukan penilaian yang baik (David, 2004).

Strategi SO menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal perusahaan. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat dipakai untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Organisasi umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT supaya mereka dapat masuk ke dalam situasi di mana mereka dapat menerapkan strategi SO. Jika perusahaan mempunyai kelemahan besar, perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan.

Strategi WT bertujuan untuk memperbaiki kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal yang besar ada, tetapi kelemahan internal sebuah perusahaan membuatnya tidak mampu memanfaatkan peluang itu (David, 2004). Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal (David, 2004). Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal, sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya. Faktanya, perusahaan mungkin harus berjuang agar dapat bertahan, atau melakukan merger, rasionalisasi, menyatakan pailit atau memilih dilikuidasi (David, 2004)

* 1. ***AHP* (*Analytical Hierarchy Process )***

Metode *Analytical Hierarchy Process* *(AHP)* dikembangkan Dr. Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika dari Universitas Pittsburg. *AHP* pada dasarnya didesain untuk menangkap secara rasional persepsi orang yang berhubungan sangat erat dengan permasalahan tertentu melalui prosedur yang didesain untuk sampai pada suatu skala preferensi di antara berbagai set alternatif. Analisis ini ditunjukan untuk membuat suatu model permasalahan yang tidak mempunyai struktur, biasanya ditetapkan untuk memecahkan masalah yang terukur (kuantitatif), masalah yang memerlukan pendapat (judgement) maupun pada situasi yang kompleks atau tidak terkerangka, pada situasi dimana data statistik sangat minim atau tidak ada sama sekali dan hanya bersifat kualitatif yang didasari oleh persepsi, pengalaman ataupun intuisi, Sistem penunjang keputusan bertujuan menyediakan informasi, membimbing, memberikan prediksi serta mengarahkan kepada pengguna informasi agar dapat melakukan pengambilan keputusan dengan lebih baik. Beberapa teknik pengambilan keputusan/ optimasi *Multivariate* yang di gunakan dalam analisis kebijaksanaan. Pada hakekatnya *AHP* merupakan suatu model pengambil keputusan yang komprehensif dengan memperhitungkan hal-hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Dalam model pengambilan keputusan dengan *AHP* pada dasarnya berusaha menutupi kekurangan dari model-model sebelumnya. *AHP* juga memungkinkan ke struktur suatu sistem dan lingkungan kedalam komponen saling berinteraksi dan kemudian menyatukan mereka dengan mengukur dan mengatur dampak dari komponen kesalahan sistem (Saaty, 2001) Keuntungan yang diperoleh bila seseorang memecahkan masalah serta mengambil keputusan menggunakan AHP antara lain (Saaty, 1993) :

* 1. AHP dapat memberi satu model tunggal yang mudah dimengerti, luwes untuk keanekaragam persoalan tak terstruktur.
  2. AHP memadukan ancangan deduktif dan ancangan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks.
  3. AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dan tak memaksakan pemikirang linear.
  4. AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah-milah elemen-elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan serta mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat.
  5. AHP memberi suatu skala untuk mengukur hal-hal dan mewujudkan dalam metode penetapan prioritas.
  6. AHP melacak konsistensi logis dan pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menggunakan berbagai prioritas.
  7. AHP menuntun suatu taksiran yang menyeluruh tentang kebaikan sistem alternatif.
  8. AHP mempertimbangkan prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan organisasi atau perusahaan memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan-tujuan mereka.
  9. AHP tidak memaksakan konsensus tetapi berusaha mensintesiskan suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian.
  10. AHP memungkinkan organisasi memperhalus definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan serta pengertian mereka melalui pengulangan.

Prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, stratejik, dan dinamik menjadi bagian-bagiannya, serta menata dalam suatu hierarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel lain. Dari berbagai pertimbangan tersebut kemudian dilakukan sintesa untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil pada sistem tersebut. Menurut Saaty (1993), terdapat tiga prinsip dalam memecahkan persoalan dengan AHP, yaitu prinsip menyusun hirarki (Decomposition), prinsip menentukan prioritas (Comparative Judgement), dan prinsip konsistensi logis (Logical Consistency).

Terdapat 4 aksioma-aksioma yang terkandung dalam model AHP (Saaty, 2001) :

* 1. *Reciprocal Comparison*

*Reciprocal Comparison* artinya pengambilan keputusan harus dapat memuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Prefesensi tersebut harus memenuhi syarat resiprokal yaitu jika A lebih disukai daripada B dengan skala x, maka B lebih disukai daripada A dengan skala 1/x.

* 1. *Homogenity*

*Homogenity*  artinya prefernsi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemen-elemennya dapat dibandingkan satu sama lainnya. Kalau aksioma ini tidak dipenuhi maka elemen-elemen yang dibandingkan tersebut tidak homogen dan harus dibentuk cluster yang baru.

* 1. *Independence*

*Independence* artinya prefernsi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada melainkan oleh objektif keseluruhan. Ini menunjukan bahwa pola ketergantungan dalam AHP adalah searah, maksudnya perbandingan antara elemen-elemen dalam satu tingkat dopengaruhi atau tergantung oleh elemen-elemen pada tingkat diatasnya.

* 1. *Expectation*

*Expectation* artinya untuk tujuan pengambil keputusan. Struktur hirarki diasumsikan lengkap. Apabila asumsi ini tidak dipenuhi maka pengambil keputusan tidak memakai seluruh kriteria atau objectif yang tersedia atau diperlukan sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap.

* 1. **Kinerja**
     1. **Definisi Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara menyeluruh selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005). Kinerja atau performance merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012).

* + 1. **Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor kinerja menurutPrawirosentono, (1999) dijelaskan sebagai berikut;

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu pada akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efesien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya . Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepda hukum dan peraturan yang berlaku Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

* + 1. **Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya - biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

**2.5.4** **Pengertian Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja**

Perbedaan definisi menurut para ahli tentang pengukuran kinerja dan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu tolok ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

**2.5.5 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Menurut Vincent Gaspersz (2005), tujuan dari pengukuran kinerja adalah 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).

**2.5.6 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

**2.5.7 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telahdianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2005). 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 upayaupaya 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.

**2.5.8 Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan adalah sebagai,berikut: Mulyadi(2009).

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi karyawan secara maksimum.
2. Membantu dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik untuk karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

6. Penghargaan digolongkan dalam dua (2) kelompok, yaitu:

1. Penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu dengan menggunakan berbagai teknik seperti pengayaan pekerjaan, penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan.
2. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji, honorarium lembur dan hari lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan bonus),kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit), dan kompensasi non keuangan (ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, dan tempat parkir luas), dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.
   1. **Posisi Penelitian**

Berikut adalah posisi penelitian yang dilakukan oleh penulis yang diperoleh beberapa jurnal.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nama Penulis (Tahun)** | **Judul** | **Permasalahan** | **Metode** | **Hasil** |
| Bagus Prabowo aji, Moh Wibisono  (2018) | Strategi Pengambilan keputusan penjualan dalam rangka optimasi profit industri ritel berbasis unsupervised machine learning algorithm (studi kasus modern minimarket x) | Menentukan strategi keputusan dalam rangka optimasi profit | *unsupervised machine learning algorithm* | Meningkatkan profit penjualan dengan nilai profit Rp 2.169.000 |
| Jack Absalom Soselisa, Sapta Raharja dan Budi Suharjo(2017) | Analisis Strategi Pengembangan Usaha Supermarket XYZ dengan Menggunakan Model Bisnis Kanvas | Mengidentifikasi dan menganalisis model bisnis di Supermarket XYZ,  kemudian memberikan rekomendasi strategi prioritas sebagai penyempurnaan dari model bisnis  Supermarket XYZ secara lebih sistimatik, spesifik, unik dan relevan dengan kondisi bisnisnya saat ini. | Model Bisnis Kanvas, EFE,  (IFE), matriks internal eksternal (IE), matriks SWOT, dan kombinasi proses hirarki analitik  (AHP) dan analisis SWOT | 1. pengembangan *food court* dan standarisasi proses  dengan *inspired the customers*  2. program  promosi khusus dengan pihak ketiga dan  pegembangan program *after sales service* kepada  pelanggan |
| Nurcahyani Dewi Retnowati (2011) | Analisis *CSF, SWOT* dan *TOWS*  **Studi Kasus: PT Intan Pariwara Klaten** | semakin banyak bermunculan  pesaing baru, banyaknya pesaing yang sudah ada sebelumnya, dan pembeli  mempunyai kekuatan tawar yang cukup tinggi. | SWOT, TOWS,CFD | 1.Strategi pengembangan  pemasaran melalui internet  2.Strategi pengembangan  distribusi atau pemasaran  buku tidak hanya melalui  perwakilan perusahaan  saja tetapi juga melalui  kerjasama dengan toko  buku. |
| Penelitian Skripsi  (2019) | Analisis dan strategi pengoptimalan Minimarket RMP | Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta strategi pengoptimalan Minimarket RMP | Model Bisnis Kanvas, Analisis Five Potter’s, Matrik *TOWS, AHP* |  |