

**PENGARUH MANAJEMEN DAYA SAING TERHADAP KINERJA
KEUANGAN 20 PERUSAHAAN DISTRIBUTOR ONLINE
(TOKO ONLINE) DI INDONESIA**

**Dr. ML Denny Tewu, S.E, M.M*

**PENGARUH KUALITAS PRODUK, KUALITAS PELAYANAN DAN
PERSEPSI HARGA TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN
PADA PT SURGIKA ALKESINDO**

**Leonard Siahaan, S.E., M.M*

**PENEGAKAN HUKUM TERHADAP PERSAINGAN USAHA DAN
DAMPAKNYA BAGI PERTUMBUHAN EKONOMI INDONESIA**

**Yohanes Ngamal, S.E., M.Si,*

***Maxi Ali Perajaka, S.Fil, M.Sc*

**NILAI TATA KELOLA AIR DALAM PERTAHANAN
DAN KEAMANAN NEGARA**

**Servas Pandur*

Jurnal

ISSN 2252-3596

MANAJEMEN

Jurnal Manajemen adalah jurnal ilmiah bagi para ahli dan spesialis ilmu administrasi perkantoran, kesekretarisan dan manajemen bisnis. Artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal ini mengedepankan hasil penelitian, analisa dan pemikiran orisinal dan inovatif . Diharapkan publikasi ini dapat ikut mengembangkan khasanah ilmu dan menunjang best-practices di bidang administrasi perkantoran, kesekretarisan dan manajemen bisnis di Indonesia.

Jurnal Manajemen diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Saint Mary Jakarta. Jadwal terbit: dua kali setahun yakni pada bulan Juni dan Desember.

Pelindung : Badan Pengurus Yayasan LPK Saint Mary International

Penanggung jawab : Maximus Ali Perajaka, S.Fil, M.Sc

Dewan Redaksi :

Ketua : Yohanes Ngamal, SE. M.Si

Wakil ketua : Adrian Rusmin, S.Fil

Anggota : Ir. Pandapotan Sitompul, M.M

Dra. Kartini Siagian, MM

Alamat Redaksi:

Jl. K.H. Hasyim Ashari No.54 Petojo, Jakarta Pusat 10130. Tel. (021)6321789

Email: info@saintmary.ac.id, www.saintmarty.ac.id

Dewan redaksi menerima sumbangan artikel ilmiah berbahasa Indonesia dan Inggris, karya asli (bukan jiplakan) dan belum pernah dipublikasikan. Penulis dapat mengirimkan artikel melalui email ke alamat: jurnal_manajemensm@yahoo.com. Dewan redaksi berhak menyunting tanpa mengubah substansi dari setiap artikel ilmiah yang dikirim penulis.

PENGARUH MANAJEMEN DAYA SAING
TERHADAP KINERJA KEUANGAN 20
PERUSAHAAN DISTRIBUTOR ONLINE
(TOKO ONLINE) DI INDONESIA

Oleh. Dr. ML Denny Tewu, S.E, M.M

01

PENGARUH KUALITAS PRODUK, KUALITAS
PELAYANAN DAN PERSEPSI HARGA TERHADAP
KEPUASAN KONSUMEN
PADA PT SURGIKA ALKESINDO

Oleh. Leonard Siahaan, S.E.,M.M

15

PENEGAKAN HUKUM TERHADAP
PERSAINGAN USAHA DAN
DAMPAKNYA BAGI PERTUMBUHAN
EKONOMI INDONESIA

Oleh. Yohanes Ngamal, S.E., M.Si

Maxi Ali Perajaka, S.Fil, M.Sc

25

NILAI TATA KELOLA AIR
DALAM PERTAHANAN DAN
KEAMANAN NEGARA

Oleh. Servas Pandur

47

PENGARUH MANAJEMEN DAYA SAING TERHADAP KINERJA KEUANGAN 20 PERUSAHAAN DISTRIBUTOR ONLINE (TOKO ONLINE) DI INDONESIA

****Dr. ML Denny Tewu, S.E, M.M, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Kristen Indonesia, Jakarta**

Abstract:

In many countries, competitiveness management and business (finance) performance are considered as major factors of company progress. In general, companies that achieve rapid progress are companies that are able to apply competitiveness management appropriately. And, companies that have strong competitiveness will achieve high business (financial) performance.

The purpose of this study is to test the model of competitiveness management influence on the financial performance of online distributor companies. The approach used is sample survey with quantitative method. Based on a survey of 20 online distributor companies in Jakarta, the authors found that strategy and competitiveness management have a significant influence on business -especially financial performance- of the online distributors.

KATA KUNCI: manajemen daya saing, kinerja (keuangan),

I. PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Sebuah perusahaan dapat maju jika memperhatikan semua aspek yang berhubungan manajemen. Berbagai studi tentang manajemen dilakukan agar per-

usahaan memperoleh profit yang maksimal telah dilakukan oleh para ahli. Berbagai temuan dalam penelitian tersebut menghasilkan pengertian yang sama bahwa unsur-unsur dalam manajemen perlu mendapat perhatian agar perusahaan bisa berkembang. Manajemen sendiri merupakan suatu proses dari fungsi-fungsi yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, pelaksanaan dan pengawasan dengan daya dukung sumber daya.

Sumber-sumber daya dalam manajemen tersebut dikenal dengan sebutan 5M. *Man, machines, money, method, material*¹ atau 5 M merupakan istilah yang merujuk pada faktor produksi utama yang dibutuhkan oleh suatu organisasi agar dapat beroperasi secara maksimal. Diantara kelima unsur tersebut manusia (*man*) merupakan unsur terpenting, karena berfungsi sebagai pengendali empat faktor produksi lainnya. Peran manusia sebagai faktor pengendali tersebut dituntut harus memiliki kinerja tinggi. Kinerja sumber daya yang tinggi dibutuhkan perusahaan seiring dengan terus berubahnya kondisi lingkungan perusahaan. Perubahan-perubahan tersebut meliputi perubahan dalam bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan. Banyak ahli manajemen percaya bahwa dengan perusahaan memiliki kinerja yang tinggi, maka perusahaan memiliki daya saing yang tinggi.

¹Richard L. 2003. Management, ed.6, Singapura, South-Western of Thomson Learning.

Dibanyak negara di dunia faktor manajemen daya saing dan kinerja bisnis (keuangan) dianggap sebagai faktor utama kemajuan perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang mencatat kemajuan yang pesat karena mampu menerapkan manajemen daya saing tepat. Dan, perusahaan yang memiliki daya saing yang kuat akan meraih kinerja bisnis (keuangan) yang tinggi. Negara-negara seperti Perancis, Israel, Swedia, Kanada, Belgia, Amerika Serikat, dan Jepang, mengalami kemajuan karena perhatian yang tinggi pada kedua faktor tersebut (daya saing dan kinerja). Kelompok negara ke-2 ialah negara-negara yang merintis dan mengembangkan daya saing dan kinerja perusahaan sejak akhir 1990-an, seperti Tiongkok. Faktor-faktor meningkatnya daya saing negara-negara tersebut berkat sumber daya yang berkinerja tinggi yang mereka miliki.

Melalui karyanya "*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations* (1776) A. Smith menekankan faktor-faktor penentu keberhasilan manajemen daya saing yaitu tanah, sumber daya alam, modal dan tenaga kerja. Sementara D. Ricardo melalui karyanya *On the Principles of Political Economy dan Taxation* (1817) mengemukakan hukum keunggulan komparatif dalam persaingan ekonomi dan bangsa.

1.2.1. Identifikasi Masalah

Sejak munculnya era digital, perusahaan-perusahaan distribusi bermunculan di dunia, sebut saja Amazon dari Amerika Serikat, Ali Baba dari China, Toko Pedia dan Lazada dari Indonesia. Ekspansi operasi perusahaan distributor asing ini berlangsung sejak era 2014.

Perusahaan distributor di atas atau dikenal dengan sebutan Toko online di Indonesia baru mulai populer di tahun 2006. Pada akhir tahun 2008 jumlah toko online di Indonesia meningkat puluhan hingga ratusan persen dari tahun sebelumnya. Faktor pendukungnya adalah makin banyaknya pengguna internet di Indonesia, yang tadinya hanya sekitar 2.000.000 orang pada tahun 2000 menjadi 25.000.000 pengguna pada tahun 2008 (Bdk. *Internetworldstats.com*, data per Juni 2008). Faktor kedua yang menyebabkan hal tersebut, karena semakin mudah dan murah koneksi internet di Indonesia, ketiga semakin banyak pendidikan dan pelatihan pembuatan toko online dengan harga sangat terjangkau.

Perkembangan online shopping atau belanja

online seperti halnya *laku.com*, *blibli.com*, *tokobagus.com*, kini semakin ramai dengan berbagai jenis produk mulai dari *fashion*, makanan, keperluan rumah tangga, sampai gadget dll. Saat ini diperkirakan jumlah toko *online* di Indonesia telah berjumlah ratusan.

Semakin banyak *e-commerce* (layanan untuk sarana jual/beli *online*) yang berkembang di Indonesia membuat banyak perubahan pola belanja masyarakat yang awal bersifat konvensional kini berbelanja cukup dengan memilih produk yang ada di web/blog. Website depkominfo telah mempunyai halaman sistem informasi pemetaan *e-commerce* Indonesia, namun sistem tersebut belum berjalan sebagaimana mestinya. Beberapa toko online memiliki data web yang selalu terupdate dan memiliki informasi kontak yang jelas. Toko online lainnya ada yang datanya tidak update (informasi terakhir adalah data antara 1 bulan hingga 12 bulan sebelumnya), ada pula yang tidak memiliki informasi kontak secara jelas, dan fitur *e-commerce* yang tidak lengkap.

Saat ini diperkirakan jumlah toko *online* di Indonesia telah berjumlah ratusan, Menurut data statistik: jumlah masyarakat online di seluruh dunia (data tahun 2007) adalah 1,2 milyar dan diperkirakan bertumbuh menjadi 1,9 milyar pada tahun 2011. Pertumbuhan pengguna internet yang amat pesat nampak di seluruh benua, benua Asia tertinggi dari benua-benua lainnya. Data Jurnal Bisnis Internasional: para pebisnis kecil yang menggunakan internet marketing bertumbuh 46 % lebih cepat dibanding mereka yang belum menggunakan internet marketing. Media digital seperti internet telah merajai seluruh area bisnis dan komunikasi, mengalahkan media print (cetak).

Toko online sangat identik dengan UMKM, baik dari segi permodalan hingga manajemennya, bedanya hanya medianya saja, UMKM menganut media offline, sedangkan toko online menggunakan cara online. Namun satu hal yang cukup penting adalah belum adanya lembaga yang mewadahi dan mampu melindungi toko online Indonesia. Untuk komunitas toko/bisnis online sendiri ada beberapa yang sudah terbentuk diharapkan dapat menumbuhkan bisnis online di Indonesia. Cepatnya perkembangan Toko On Line atau distributor On Line tersebut di senyalir berkat kinerja para pemilik perusahaan-perusahaan tersebut.

1.2.2. Batasan Masalah

Dari paparan identifikasi masalah tersebut di atas,

batasan masalah yang hendak diriset dan dianalisis sebagai obyek studi dan unit analisa dalam penelitian ini yaitu manajemen model-model aplikasi perusahaan-perusahaan distributor online di Jakarta dalam rangka meningkatkan daya saing terhadap kinerja di tengah lingkungan pertumbuhan bisnis online sangat pesat dan persaingan bisnis sangat ketat. Masalah ini sangat penting diriset dan dikaji dengan beberapa alasan pokok. Yaitu *pertama*, awal abad 21, hasil riset Thompson dan Strickland (2003: 148-149) menyimpulkan bahwa keunggulan strategi bisnis suatu perusahaan ditentukan oleh keunggulan daya-saing. Kesimpulan riset ini didukung oleh Bateman dan Snell (2002: 120-121) bahwa keberhasilan manajemen strategis suatu perusahaan bergantung pada evaluasi dan analisa lingkungan eksternal.

1.2.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latarbelakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah tersebut di atas, maka penulis mengajukan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana persepsi manajemen terhadap kinerja perusahaan dan daya-saing perusahaan di tengah lingkungan persaingan usaha distributor online di Negara RI saat ini?
- 2) Bagaimana persepsi manajemen perusahaan di Jakarta dalam mempertimbangkan pengembangan daya-saing?
- 3) Sejauhmana penerapan model dan program daya-saing mempengaruhi kinerja dan daya-saing bisnis ritel di Negara RI?

1.3 Tujuan Khusus

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menciptakan persepsi di kalangan manajemen perusahaan distributor *online* di Indonesia bahwa manajemen kompetitif (*competitiveness*) berpengaruh pada kinerja.
2. Mengkaji dan mengukur kinerja dan tingkat daya saing dari 20 perusahaan *online* di Indonesia dewasa ini.
3. Mendorong pihak manajemen 20 perusahaan *online* di Indonesia untuk mengembangkan dan menerapkan program/strategi kompetitif

(*competitiveness*) guna meningkatkan kinerja dan daya saing bisnis distributor online di Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

Kiranya penelitian ini dapat menginspirasi para akademisi untuk terus mengembangkan konsep ilmu manajemen melalui aplikasi strategi dan program kompetitif (*competitiveness intelligence*), demi peningkatan kinerja dan daya saing bisnis pada umumnya, terutama bisnis distributor di Negara Republik Indonesia.

1.4.2 Kegunaan Operasional

Penelitian ini diharapkan agar para pelaku bisnis (distributor *online*) di Indonesia dapat:

- a. menemukan model alternatif dalam mengukur dan meningkatkan kinerja bisnis distributor online.
- b. menerapkan strategi kompetitif (*competitiveness*) untuk meningkatkan kinerja, sebagai sebagai salah satu pilar ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat Indonesia.

II. KAJIAN LITERATUR

2.1 Manajemen Daya-Saing Perusahaan (*Competitiveness Management*)

Chursin Alexander dan Makarov Yuri dalam bukunya "*Management of Competitiveness. Theory and Practice*" (2015) mengemukakan bahwa para pencetus konsep manajemen kompetitif ialah para ekonom klasik seperti Adam Smith dan D. Ricardo, ekonom Marxist, dan pemikir asal Jerman seperti M. Weber, V. Zombart dan J. Schumpeter, dan ekonom Amerika Serikat seperti A. Sloan, P. Drucker dan R. Solo.

Para ilmuwan Jerman meletakkan dasar hubungan timbal-balik antara masyarakat dan ekonomi. Dalam bukunya *Das Kapital, Kritik de Politichcen Economie*, Karl Marx (1867) membahas pengaruh kondisi sosial dan politik bagi pertumbuhan ekonomi. Sosiolog asal Jerman, Max Weber dalam bukunya *Economy and Society* (1922), V. Zombart dalam *Bourguouis* (1924), dan Joseph Aloys Schumpeter dalam bukunya *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942).

Sedangkan para pemikir Amerika Serikat seperti Alfred. Sloan lewat bukunya *My Years with General Mo-*

tors (1963) dan Peter Ferdinand Drucker lewat bukunya *The Age of Discontinuity* (1969) mencetuskan konsep-konsep manajemen sebagai faktor kunci daya saing (*competitiveness*). Kemudian, Robert Merton Solow melalui karyanya *Technical Change and Aggregate Production Function* (1957) menginvestigasi peran pendidikan, inovasi teknologi, pencapaian ilmiah sebagai faktor penentu daya saing bagi Amerika Serikat antara tahun 1948-1982.

Kemudian sejak Michael Porter (1980), ahli ekonomi industri dari Harvard University, Amerika Serikat, menerbitkan buku *Competitive Strategy*, konsep manajemen daya-saing semakin berkembang. Porter menjelaskan bahwa kemampuan untuk memperoleh laba sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh sifat-sifat industrinya dan kedudukan perusahaan tersebut di dalam industrinya. Pada waktu bersamaan James Quinn (1990), professor dari Dartmouth College's Amos Tuck, Amerika Serikat, menerbitkan hasil penelitiannya tentang perusahaan-perusahaan besar yang merumuskan strategi daya-saing. Dari penelitiannya Quinn (1990) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan menerapkan pengalaman strategi baru. Pengalaman-pengalaman ini digunakan sebagai landasan memformulasi strategi daya-saing perusahaan.

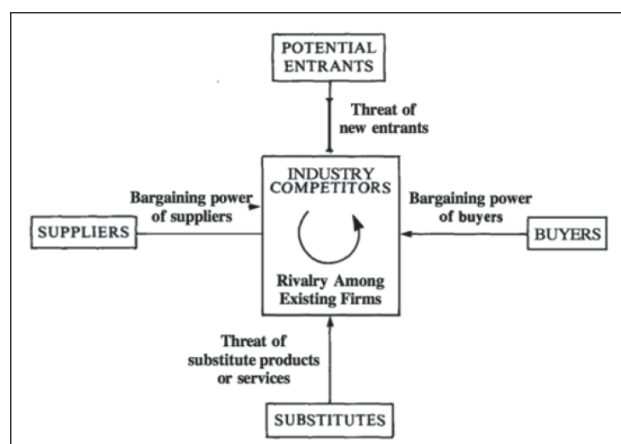
Perkembangan konsep manajemen strategi pada akhir dekade 80-an dan awal 90-an berorientasi pada pengembangan keahlian internal perusahaan dengan menggunakan kompetensi inti yang dimiliki; pengembangan produk yang cepat; pembuatan barang bermutu tinggi; penemuan teknologi baru dan layanan, dan penemuan pasar-pasar baru.

Pada hakekatnya, ada dua elemen utama manajemen strategi daya-saing perusahaan (Dess & Lumpkin, 2003: 6-9). *Pertama*, manajemen strategi memerlukan tiga proses yang berkelanjutan, yaitu: Analisis, Keputusan, dan Aksi. *Kedua*, inti manajemen strategi adalah mempelajari mengapa kinerja suatu perusahaan lebih unggul dari perusahaan yang lain. Dengan kata lain, manajemen strategi daya-saing berkaitan dengan upaya perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif di pasar yang tidak hanya unik dan bernilai, tetapi juga sulit ditiru oleh para pesaing.

Michael E. Porter dalam bukunya *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980:xxiv) mengajukan pendekatan klasik formula

strategi persaingan bisnis. Menurut Porter (1985:4), ada 5 (lima) kekuatan pendorong persaingan bisnis industri (lihat gambar 1) yaitu (1) Ancaman usaha atau bisnis baru (*potential entrants*), (2) Daya tawar-menawar pembeli (*Buyers*), (3) posisi tawar-menawar supplier (*Suppliers*), (4) Ancaman produk atau jasa pengganti (*Substitutes*), dan (5) Persaingan antara perusahaan yang sudah ada (*Rivalry among existing firms*). Menurut Michael . Porter (1980:3) bahwa secara struktural, esensi formulasi strategi daya-saing bisnis industri ialah pola hubungan antara suatu industri dengan lingkungannya.

Gambar 1. Anatomi kekuatan yang mendorong persaingan bisnis (Michael E. Porter, 1980:4)



a. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, seringkali juga memiliki sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan. Perusahaan-perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi (beli-alih) ke dalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk menimbulkan kegoncangan, seperti yang dilakukan oleh Philip Morris dengan Bir Millernya di Amerika Serikat. Jadi, Akuisisi ke dalam suatu industri dengan tujuan membangun posisi pasar barangkali harus di pandang sebagai pendatang baru meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru.

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung

dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan/atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

b. Tekanan dari Produk Pengganti (Substitute Product)

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga paku (Ceiling Price) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang di tawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi-prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri, atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlabar tinggi. Dalam hal yang terakhir, produk pengganti sering kali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi. Analisis terhadap kecenderungan seperti itu dapat menjadi penting dalam memutuskan apakah akan mencoba untuk menghadang produk pengganti secara strategis atau merencanakan strategi dengan menganggap produk pengganti sebagai kekuatan penting yang terhindarkan.

c. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli bersaing dalam industry dengan memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Semua dengan mengorbankan kemampuan labar industry. Kekuatan dari setiap kelompok pembeli yang penting dalam industry tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan pada kepentingan relatif pembeli dari industri yang bersangkutan dibanding dengan keseluruhan bisnis.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan me-

ngancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan labar industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya, Dimana :

- 1) Para pemasok di dominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri di mana mereka menjual.
- 2) Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual pada industri.
- 3) Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.
- 4) Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.
- 5) Produk kelompok pemasok terdefrensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.
- 6) Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi masuk
- 7) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

e. Roda Strategi Daya-saing (wheel of competitiveness strategy)

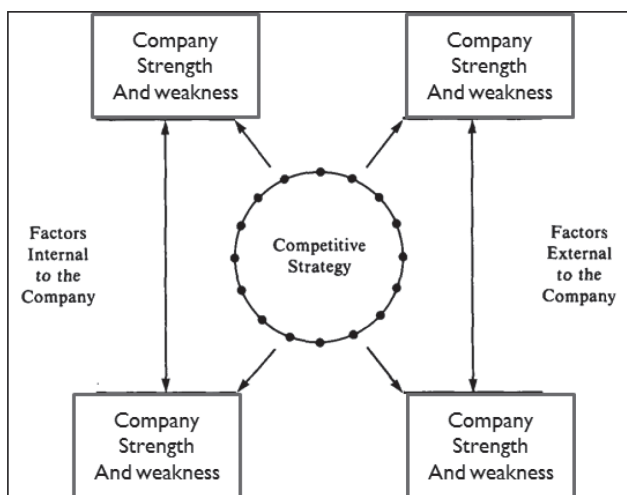
Gambar 2. Roda Strategi Daya-Saing dari Porter (Michael E. Poerter, 1980:xxv)



Gambar 2 tersebut di atas menunjukkan semua faktor yang berkaitan dengan strategi daya-saing suatu perusahaan selama ini. Roda Strategi Daya-Saing menunjukkan paduan antara tujuan (*goals*) perusahaan dan sarana (*means*) berupa kebijakan-kebijakan

perusahaan (*policies*) untuk meraih tujuan perusahaan itu. Setiap perusahaan tentu memiliki sejarah dan karakternya sendiri serta konsep-konsepnya di bidang strategi daya-saing. Namun, secara umum, komponen utamanya tergambar dalam Roda Strategi Daya-Saing tersebut di atas. Esensi strateginya ialah memilah secara tepat tujuan dan sarana atau caranya (Porter, 1985: xxvii).

Gambar 3. Lingkungan formulasi strategi daya-saing perusahaan (Michael E. Porter, 1980: xxvi)

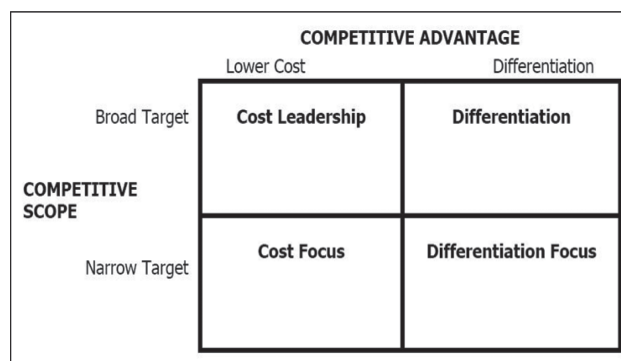


Gambar 3 tersebut di atas memperlihatkan level dan konteks formulasi strategi daya-saing perusahaan dengan memperhatikan dan mempertimbangkan 4 (empat faktor) yang menentukan batas-batas suatu perusahaan berhasil dalam persaingan bisnis (MPorter, 1980: xxvi). Di sisi lain, untuk menerapkan manajemen strategi daya-saing industri, Michael E. Porter (1985) mengusulkan tiga model pendekatan daya-saing (*Three Generic Competitive Strategies*) yaitu

- a) Diferensiasi (*differentiation*) yaitu strategi kompetitif membuat produk atau jasa yang berbeda dengan pesaing. Perusahaan dapat menggunakan periklanan, fitur produk yang berbeda, pelayanan atau teknologi baru untuk meraih persepsi produk unik.
- b) Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*) merupakan strategi daya-saing agar lebih efisien dari pesaingnya dengan mengurangi biaya produksi dan pengawasan biaya sangat ketat.

- c) Fokus (*Focus*) merupakan strategi kompetitif dengan fokus suatu segmen pasar atau kelompok pembeli tertentu.

Gambar 4. Tiga model manajemen daya-saing (Michael E. Porter, 1985)



Porter (1985) juga menambahkan bahwa manajemen strategi yang kompetitif dapat dikategorikan dalam tiga jenis sebagai berikut:

- a) *Strategic competitiveness*: perusahaan berhasil memformulasikan dan mengimplementasikan suatu strategi yang menciptakan suatu nilai (*value-creating strategy*).
- b) *Sustained competitive advantage*: perusahaan mengembangkan strategi sehingga pesaing tidak mengimplementasikannya secara bersamaan, melakukan sesuatu yang lebih baik daripada pesaing lain, atau melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing.
- c) *Above average returns*: perusahaan meraih keuntungan (*return*) melebihi target investor lain dengan resiko yang sama.

2.2. Pengertian Kinerja Keuangan

Agar dapat memahami pengertian kinerja keuangan, perlu terlebih dahulu memahami pengertian kinerja. Kinerja sering dihubungkan dengan kondisi keuangan perusahaan, namun kinerja itu sendiri diartikan sebagai prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan tersebut. Sukhemi, (2007:23).

Kinerja merupakan gambaran prestasi yang dicapai perusahaan dalam kegiatan operasionalnya baik

menyangkut aspek keuangan, aspek pemasaran, aspek penghimpunan dana dan penyaluran dana, aspek teknologi, maupun aspek sumber daya manusianya. Jumingan, (2006:239). Sedangkan Kinerja keuangan merupakan gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas. (Jumingan, 2006). Kinerja keuangan merupakan gambaran dari pencapaian keberhasilan perusahaan dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan. Dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar (Fahmi, 2012:2).

Menurut Sucipto (2003), pengertian kinerja keuangan yakni penentuan ukuran - ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba. Sementara itu menurut IAI (2007), dikemukakan bahwa kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan sumberdaya yang dimilikinya. Pengertian kinerja keuangan suatu perusahaan menunjukkan kaitan yang cukup erat dengan penilaian mengenai sehat atau tidak sehatnya suatu perusahaan. Sehingga jika kinerjanya baik, maka baik pula tingkat kesehatan perusahaan tersebut. Menurut Mulyadi (2007:2) menguraikan pengertian kinerja keuangan ialah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya". Pendapat serupa dikemukakan oleh Sawir (2005:1) yang menyatakan bahwa kinerja keuangan merupakan kondisi yang mencerminkan keadaan keuangan suatu perusahaan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan.

2.2.1 Tujuan Pengukuran Kinerja Keuangan

Tujuan pengukuran kinerja keuangan dilakukan sebagai alat pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen perusahaan. Setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda dalam mengambil kesimpulan dari hasil pengukuran kinerja keuangan tergantung pada sudut pandang dan tujuan analisis. Menurut Munawir (2004:31) ada empat tujuan dilaksanakannya pengukuran

kinerja keuangan perusahaan yakni untuk:

- 1) Mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera diselesaikan pada saat ditagih.
- 2) Mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi, kewajiban keuangan yang dimaksud mencakup keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
- 3) Mengetahui tingkat profitabilitas atau rentabilitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu dengan menggunakan aktiva atau modal secara produktif.
- 4) Mengetahui tingkat stabilitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam menjalankan dan mempertahankan usahanya sehingga tetap stabil. Kemampuan yang dimaksud diukur dari kemampuan perusahaan membayar pokok hutang dan beban bunga tepat pada waktunya.

2.2.2 Alat ukur Kinerja keuangan

Adapun alat ukur dari kinerja keuangan disebut dengan rasio. Rasio-rasio keuangan itu terdiri dari:

a. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas adalah merupakan rasio utama yang mengukur hasil operasi/ keuntungan. Rasio keuntungan merupakan rasio yang mengukur seberapa efektifnya operasi perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Rasio profitabilitas memiliki arti penting bagi para investor ekuitas dan kreditor. Bagi investor ekuitas, keuntungan merupakan satu-satunya factor untuk mengamati perubahan nilai efek / sekuritas. Pengukuran dan peramalan laba. Sedangkan Bagi kreditor, laba dan arus kas operasi umumnya digunakan sebagai alat pengendali sumber pembayaran bunga dan pokok.

Gitman (2003:591) mengartikan Profitabilitas merupakan hasil bersih dari sejumlah kebijakan dan keputusan perusahaan. Rasio profitabilitas mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Sedangkan Van Horne dan Wachowicz (2005:222) mengemukakan rasio profitabilitas terdiri atas dua jenis, yaitu rasio yang menunjukkan profitabilitas dalam kaitannya dengan penjualan dan rasio yang menunjukkan profitabilitas dalam kaitannya dengan investasi. Profitabilitas dalam hubungannya

dengan penjualan terdiri atas margin laba kotor (*gross profit margin*) dan margin laba bersih (*net profit margin*). Profitabilitas dalam hubungannya dengan investasi terdiri atas tingkat pengembalian atas aktiva (*return on total assets*) dan tingkat pengembalian atas ekuitas (*return on equity*). Adapun jenis- jenis rasio profitabilitas terdiri dari :

1). **Gross Profit Margin**

Gross profit margin mencerminkan mark-up terhadap harga pokok penjualan dan kemampuan manajemen untuk meminimalisasi harga pokok penjualan dalam hubungannya dengan penjualan yang dilakukan perusahaan. Profitabilitas dalam ukuran gross profit margin yang dimaksud adalah rasio penjualan setelah dikurangi harga pokok penjualan (*cost of goods sold*) dengan nilai penjualan bersih perusahaan (Abdullah,2005:54).

$$\text{Rumusnya :} \\ \text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Net Sales} - \text{Cost of Goods Sold}}{\text{Net sales}}$$

2). **Net Profit Margin**

Net profit margin merupakan rasio perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan penjualan Warsosno, (2003:37). Besarnya perhitungan margin laba bersih menunjukkan seberapa besar laba setelah pajak yang diperoleh perusahaan untuk tingkat penjualan tertentu.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Profit After Tax}}{\text{Net Sales}}$$

3). **ROI (Return On Investment)**

ROI (Return On Investment) menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menggunakan aktiva-aktivanya seoptimal mungkin sehingga dicapai laba bersih yang diinginkan. Rumus dari *ROI (Return On Investment)* adalah sebagai berikut :

$$\text{ROI (Return on Investment)} = \frac{\text{Net profit after tax}}{\text{Total Asset}}$$

4). **ROE (Return On Equity)**

Van Horne dan Wachowicz, (2005:225) mendefinisikan *ROE (Return On Equity)* rasio yang membandingkan laba bersih setelah pajak dengan ekuitas yang telah diinvestasikan pemegang saham dimana perusahaan menghasilkan laba atas investasi berdasarkan nilai buku para pemegang saham, dan sering kali digunakan dalam membandingkan dua atau lebih perusahaan atas peluang investasi dan manajemen biaya yang efektif. Sedangkan Menurut Tandililin (2002:269), "*ROE (Return On Equity)* merefleksikan seberapa banyak perusahaan telah memperoleh hasil atas dana yang telah diinvestasikan oleh pemegang saham (baik secara langsung atau dengan laba yang telah ditahan)". Sementara Brigham, Enhardt (2005:225), "*ROE (Return On Equity)* mengukur daya perusahaan untuk menghasilkan laba pada investasi nilai buku pemegang saham".

Rumus *ROE (Return On Equity)* adalah sebagai berikut :

$$\text{ROE (Returnon Equity)} = \frac{\text{Net income}}{\text{Average equity}}$$

5). **ROA (Return On Total Assets)**

Menurut Syahyunan (2004:85), *ROA* menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari aktiva yang dipergunakan. Besarnya perhitungan pengembalian atas aktiva menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan menghasilkan laba yang tersedia bagi para pemegang saham biasa dengan seluruh aktiva yang dimilikinya.

Menurut Tandililin (2003:240), "*ROA* menggambarkan sejauh mana kemampuan aset-aset yang dimiliki perusahaan untuk dapat menghasilkan laba, Rasio *ROA* diperoleh dengan membagi laba sebelum bunga dan pajak dengan jumlah asset perusahaan" Sedangkan dalam pandangan Munawir (2002:269), "*Return On Assets (ROA)* Seberapa banyak perusahaan telah memperoleh hasil atas sumber daya keuangan yang ditanamkan pada perusahaan".

Gibson (2001:288), "*Return On assets measures the firm's ability to utilize its assets to create profits by comparing profit with the assets that generate the profits*". Gibson memaparkan bahwa rasio *ROA* merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan untuk

memanfaatkan aktiva yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan pendapatan dengan membandingkan pendapatan dengan aktiva yang dipakai perusahaan untuk menghasilkan pendapatan.

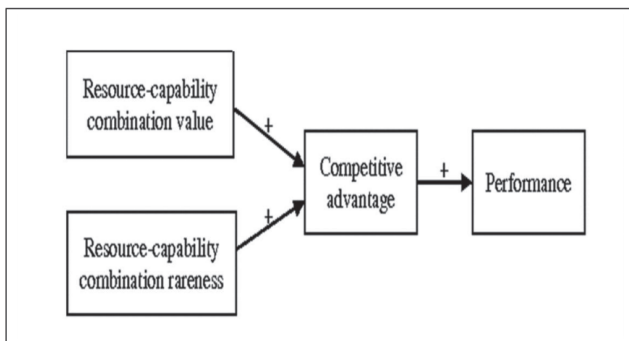
Rumus dari ROA (*Return On Total Assets*) adalah :

$$\text{ROA (Return on Assets)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average total Assets}}$$

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran atau paradigma yang penulis gunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

Gambar 5.
Kerangka Dasar Penelitian



Gambar 5 di atas menunjukkan bahwa faktor 1 berpengaruh pada faktor 2, faktor 3. Selanjutnya, faktor 1 dan 2 secara mandiri maupun bersama berpengaruh pada faktor 3. Pengaruh antara faktor-faktor tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- 1) Strategi intelejen kompetitif (*competitive intelligence*) telah diterapkan secara optimal di perusahaan (ritel).
- 2) Strategi manajemen kompetitif telah diterapkan secara optimal di perusahaan (ritel).
- 3) Penerapan strategi intelijen kompetitif (*competitive intelligence*) berpengaruh pada kinerja perusahaan (ritel).
- 4) Penerapan strategi manajemen kompetitif berpengaruh pada kinerja perusahaan (ritel).
- 5) Penerapan strategi intelijen kompetitif (*competitive intelligence*) dan manajemen intelijen secara bersama-sama berpengaruh kinerja perusahaan (ritel).

- 6) Penerapan strategi intelijen kompetitif (*competitive intelligence*) berpengaruh pada daya saing perusahaan (ritel).
- 7) Penerapan strategi manajemen kompetitif berpengaruh pada daya saing perusahaan (ritel).
- 8) Penerapan strategi intelijen kompetitif (*competitive intelligence*) dan manajemen intelijen secara bersama-sama berpengaruh daya saing perusahaan (ritel).

III. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan ilmu ekonomi dengan menggunakan metode kualitatif studi terutama ilmu manajemen bisnis dengan fokus pada bidang penerapan daya saing, dan kinerja, perusahaan. Karakteristik yang akan diuji di dalam penelitian ini adalah penerapan kinerja terhadap daya saing perusahaan.

3.1 Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan distribusi online (besar dan kecil) di Provinsi DKI Jakarta, dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan survey pada manajemen dan sejumlah *stakeholder* perusahaan ritel. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif di mana penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran atau deskripsi. Sedangkan penelitian verifikatif adalah untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis berdasarkan data di lapangan. Mengingat jenis penelitian terdiri dari deskriptif dan verifikatif dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka ada dua metode survey (*time horizon*) bersifat *cross section/one shot*, artinya informasi atau data yang diperoleh adalah hasil penelitian yang dilakukan pada satu waktu tertentu yaitu pada tahun 2017.

Pendekatan dalam pemodelan serta teknik solusi yang akan dipergunakan sebagai alat analisis (*tool analysis*) di dalam disertasi ini adalah metode study kasus. Alasan pemilihan metode ini adalah kemampuannya mengukur konstruk (dasar untuk membentuk hubungan kausal sehingga mempunyai konsep kemungkinan yang paling representative) secara tidak langsung, yaitu melalui indikator-indikatornya serta menganalisis variabel indikator, variabel laten, berikut kekeliruan pengukurannya di mana model lain relative tidak mampu menyamai

kelengkapan pengukurannya bila dibandingkan dengan metode studi kasus. Studi kasus adalah metode riset yang menggunakan berbagai berbagai sumber data (sebanyak mungkin data) yang bisa digunakan untuk meneliti, menguraikan, dan menjelaskan secara komprehensif berbagai aspek individu, kelompok, suatu program, organisasi atau peristiwa secara sistematis.²

Karena metode studi kasus menggunakan berbagai sumber data, maka pada saat melakukan penelitian terhadap objek yang akan diteliti mengenai kompetitif,

kinerja, perusahaan dalam perusahaan distributor (besar dan kecil) di DKI Jakarta. Peneliti memperoleh data hasil penelitian dengan melakukan wawancara, obeservasi, dan survey.

Studi Kasus merupakan strategi yang lebih sesuai apabila pokok pertanyaan suatu kasus penelitian berkenaan dengan “bagaimana dan mengapa” yaitu pada saat penelitian sedikit memiliki peluang mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, bilamana fokus penelitian terletak pada fenomena masa kini (kontemporer)

Tabel I
Operasional Variabel

Variabel (1)	Konsep Variabel (2)	Sub Variabel (3)	Indikator (4)	Skala (5)
Daya Saing	Meningkatkan kekuatan, kemampuan atau kesanggupan untuk bersaing (Braja atmaja 1994)	1. Ancaman Pendatang Baru	Informasi Yang Akurat Tentang Pendatang Baru	Ordinal
		2. Persaingan di antara Pesaing yang ada	Informasi yang akurat tentang para pesaing	Ordinal
		3. Ancaman Produk Substitusi	Informasi yang akurat tentang produk substitusi agar laba yang di peroleh perusahaan tidak Berkurang	Ordinal
		4. Posisi Tawar Pembeli	Informasi tentang Kekuatan pembeli untuk memperbaiki posisi perusahaan	Ordinal
		5. Posisi Tawar Menawar Pemasok	Informasi tentang kekuatan pemasok untuk memperbaiki posisi perusahaan	Ordinal
Kinerja Perusahaan	Kemampuan perusahaan dalam memperoleh dan menghasilkan laba		Pencapaian ROI Pencapaian ROA Pencapaian ROE	Rasio Rasio Rasio

²Kriyantono, Rachmat (Riset Komunikasi). Jakarta : Kencana, 2009. Hal 63

berdasarkan penelitian yang deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.³

3.2 Sumber dan Cara Penentuan Data

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 20 distributor online besar maupun kecil yang ada di Jakarta. Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan distributor dan unit observasinya, survey dan wawancara adalah manajemen sebagai responden. Unit *samplingnya* adalah para karyawan karyawan ritel yang ada di Propinsi DKI Jakarta. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *sampling* acak sederhana (*simple random sampling*), di mana ukuran sampel yang diambil ditentukan dengan memperhatikan teknik analisis yang digunakan dalam uji hipotesis .

Diketahui jumlah populasinya ada sebanyak 20 perusahaan distributor, tersebar di seluruh wilayah DKI Jakarta. Dari segi pengaturan dan kebijakannya wilayah ini dianggap homogen. Dengan demikian pengambilan sampel terhadap manajemen sebagai responden, dengan ukuran sampel sebanyak 20. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *sampling* acak sederhana dengan semuakaryawan sebagai *sampling frame*.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian, peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber. Sumber data pertama dari penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan (data primer) selebihnya adalah tambahan, seperti artikel di internet dan lain-lain (data sekunder). Dalam penelitian ini terdapat dua sumber yaitu :

a) Data Primer

Data primer adalah data yang belum tersedia sehingga untuk menjawab masalah penelitian, data harus diperoleh dari sumber aslinya. Dibandingkan data sekunder, pengumpulan data primer lebih membutuhkan biaya tinggi dan waktu yang lebih banyak. Namun data primer sifatnya lebih *up-to-date* dibandingkan dengan data sekunder.⁴

Metode pengumpulan data primer dilakukan de-

ngan wawancara mendalam atau *Depth Interview*. Observasi, Survey dan Pengumpulan Dokumen. Wawancara mendalam adalah cara langsung yang tidak terstruktur untuk memperoleh informasi. Karena tidak terstruktur, wawancara mendalam membutuhkan pewawancara berkemampuan tinggi. Dengan teknik ini peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih dalam sebab responden diperlakukan secara pribadi.⁵ Observasi adalah mengamati objek penelitian langsung di tempat dengan waktu dan tempat terstruktur untuk mendapatkan data yang dibutuhkan oleh penulis. Dokumentasi adalah pengumpulan data-data perusahaan yang berupa arsip seperti brosur, leaflet yang dapat membantu penulis dalam mengumpulkan data primer.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia atau sudah dikumpulkan untuk suatu tujuan sebelumnya. Data sekunder menguntungkan karena mudah dan cepat diperoleh dengan biaya yang rendah. Data sekunder juga dipakai oleh penulis dalam penelitian untuk mendukung data primer sehingga sifatnya sebagai informasi pelengkap. Data sekunder tersebut meliputi data yang diperoleh melalui literature kepustakaan berupa buku-buku, surat kabar, company profile, artikel di internet, laporan ,dan lain-lain.

3.4 Teknik Analisa Data

Analisa data adalah proses yang bagaimana data diatur, mengorganisasikan apa yang ada dalam sebuah pola, kategori, dan unit deskripsi dasar. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan survei sert studi kepustakaan, selanjutnya penulis mengolah, mendeskripsikan dan menjabarkan data tersebut secara kualitatif sesuai dengan fakta yang ada di lapangan. Setelah itu, penulis melakukan generalisasi serta kesimpulan berdasarkan fakta dan data yang ada.⁶ Melalui proses analisis tersebut di atas, dapat dikembangkan sebuah diagram jalur seperti terlihat pada gambar di bawah ini:

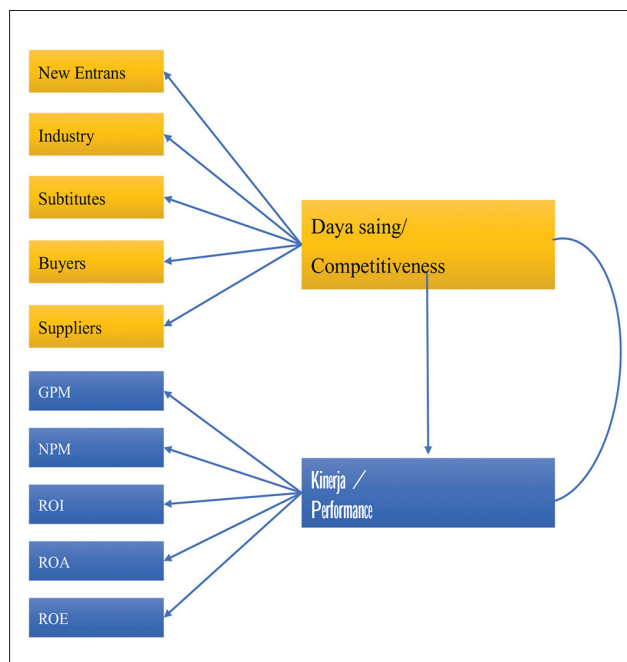
³ R.K Yin. Studi Kasus (Desain & Metode). Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006 .Hal 1.

⁴ Simamora, Bilson. Riset Pemasaran Falsafah, Teori, dan Aplikasi. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2004. Hal 222.

⁵ Ibid 102.

⁶ R.K Yin. Studi Kasus (Desain & Metode). Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2007 : 144

Gambar 6
Kerangka Alur Hubungan Antar Variabel



Setelah hubungan teoritis terbentuk, dijabarkan lagi ke dalam sub-sub struktur berdasarkan hipotesis yang diuji sebagai berikut :

Pengaruh *Competitive Intelligence* terhadap Kinerja Perusahaanitel di Indonesia

Hipotesis 2 = Terdapat pengaruh competitive intelligence terhadap kinerja perusahaan distributor di Indonesia.

IV: HASIL PENELITIAN, PEMBAHASAN DAN PEMECAHAN MASALAH

4.1. Daya Saing Perusahaan

Penelitian ini pun menunjukkan bahwa lebih dari separuh jumlah perusahaan distributor online di Provinsi DKI Jakarta meyakini bahwa informasi ancaman pendatang baru terhadap bisnisnya berkaitan dengan kebutuhan manajemen puncak dan informasi strategis dalam proses pengambilan keputusan strategic dipengaruhi kinerja sumber daya. Tetapi kurang dari

separuh perusahaan distributor yang tidak meyakini bahwa kondisi ancaman pendatang baru berkaitan dengan kinerja. Mereka juga meyakini bahwa harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan laba perusahaan dalam bersaing apabila perusahaan memiliki kinerja tinggi.

Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan distributor online meyakini bahwa informasi ancaman daya tawar pembeli terhadap bisnisnya berkaitan dengan kebutuhan kinerja manajemen puncak mengenai informasi strategis dalam proses pengambilan keputusan strategic. Hanya sedikit perusahaan distributor online yang tidak meyakini bahwa kondisi Daya Tawar Pembeli berkaitan dengan kinerja kebutuhan manajemen puncak. Ini berarti bahwa perusahaan distributor online meyakini di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi antar perusahaan karena adanya tekanan dan melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

Studi ini juga memperlihatkan bahwa hampir 58% perusahaan distributor online meyakini bahwa ancaman produk pengganti dapat berpengaruh pada bisnisnya berkaitan dengan kebutuhan manajemen puncak meningkatkan kinerja perusahaan. Hanya 32% kurang meyakini. Ini berarti semua perusahaan distributor meyakini dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti dipengaruhi kinerja manajemen puncak.

Pada sisi lain, studi ini menunjukkan bahwa hampir 73% perusahaan distributor online meyakini bahwa Daya tawar pembeli terhadap bisnisnya berkaitan dengan kinerja manajemen puncak dalam mengelola informasi strategic dalam proses pengambilan keputusan strategic. Hanya 27% yang tidak meyakini bahwa kondisi Daya Tawar Pembeli berkaitan dengan kinerja manajemen puncak.

Kemudian, studi ini juga menunjukkan bahwa hampir 79% perusahaan distributor meyakini bahwa posisi Daya tawar supplier terhadap bisnisnya berkaitan dengan kinerja perusahaan. Hanya 21% yang tidak meyakini bahwa kondisi Daya Tawar Pembeli berkaitan dengan kinerja perusahaan.

4.2 Pemecahan Masalah

Tabel 2:

Variabel x	Variabel Y
Daya Saing	Kinerja
Kinerja	Daya Saing

Berdasarkan gambar 6 dan tabel 2 di atas diketahui bahwa Daya Saing mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja, dan Implikasi Daya Saing terhadap Kinerja. Tabel di atas juga menjelaskan bahwa hampir seluruh perusahaan distributor menerapkan Strategi Manajemen dan daya saing, dan hal itu berpengaruh terhadap kinerja Perusahaan.

Dilihat dari aspek kinerja yang diindikasikan oleh beberapa faktor yakni gross profit margin (GPM), net profit margin (NPM), ROA, ROI dan ROE. Tampaknya berdasarkan data hasil penelitian ini perusahaan distributor di Indonesia telah sepenuhnya berupaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan sebagaimana perusahaan swasta dalam industri lainnya yang benar-benar peduli dan sungguh memperhatikan pengembangan kinerja perusahaan. Jadi perusahaan distributor online di Indonesia cenderung telah sepenuhnya memandang *competitiveness* merupakan bagian dari unsur penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Hal ini sebenarnya menunjukkan perusahaan distributor di Indonesia menyadari sepenuhnya bahwa daya saing

peran mendukung daya saing. Dengan demikian faktanya perusahaan distributor online memberikan kontribusi terbesar dan dominan terhadap perekonomian nasional jika berkinerja tinggi.

Temuan ini didukung teori *Competitive* yang sudah merupakan gabungan dari *stewardship theory* dan *agency theory*. *Stewardship theory* memandang manajemen sebagai pihak yang dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun *shareholders* pada khususnya. Secara prinsip kegiatan antara *competitiveness* dan *corporate management* memperlihatkan bahwa kinerja sangat terkait dengan aspek daya saing. Termasuk keputusan *corporate management* terkait dengan keputusan-keputusan dan pengendalian eksekutif serta manajemen operasional.

V. PENUTUP

Dari hasil studi kasus di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa hasil penelitian terhadap aspek-aspek yang diukur ternyata memiliki validitas sebagai berikut: unsur *kinerja* sangat mempengaruhi daya saing secara dominan. Demikian juga unsur daya saing mempengaruhi kinerja secara dominan. Hal ini membuktikan bahwa iklim yang diharapkan yang paling utama dalam 20 perusahaan distributor *online* di Indonesia adalah daya saing berorientasi pada daya saing. Dengan asumsi manajemen perusahaan distributor memahami betul informasi dari unsur-unsur daya saing yang pengaruhnya kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambastha, A & Momaya, K. (2004). *Competitiveness of Firms: Review of Theory, frameworks, and Models*. Singapore Management Review, vol 26, No. 1. Diakses dari <http://goliath.ecnext.com/coms2/Competitiveness-of-firms-review-of/html>.
- Amenta, R., Brownlie, A., & Su, H. (2008). *Competitive Intelligence for Small Business*. Diakses dari <http://wiki.telfer.uottawa.ca/ci-wiki/index.php>
- Andi, Apa dan Bagaimana E-Commerce Perusahaan Top Duni Edisi ke 1, Wahana Komputer, Yogyakarta, 2010.
- Arofah, Y., 2011, *Sistem Informasi Toko Online Branded*, Tugas Akhir, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Gadjah Mada.
- Astuti, W., 2008, *Sistem Pemesanan Buku Online Di Toko Buku Sahabat Pena*, Tugas Akhir, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Gadjah Mada.
- Aaker, D. A. (2009), "Strategic Market Management", (Fourth ed.): John Wiley & Sons, Inc.
- Abeson, Felix & Michael, (2006), "Knowledge Source and small Business competitiveness", *Competitive Forum*, Indiana, Vol 4. Edisi 2 Addison, Roger M., et al, (2009), *Performance Architecture: The Art and Science of Improving Organizations*, Pfeiffer: A Wiley Imprint
- Achmad Bachrudin dan Harapan L. Tobing. 2003. *Analisis Data Untuk Penelitian Survei dengan menggunakan LISREL 83*. Bandung: FMIPA Unpad, 2004.
- Chenhall, 1997, *Journal of Economics* 109 : 1125-1156. *Reliance on manufacturing Performance*. Books.google.com.

- Choate, P. 1990. *Agents of influence: how Japan's lobbyists in the United States manipulate America's political and economic system*. New York.
- Covin, Jeffrey, 1991, A Comparison of Strategy and Performance, *Journal of Management Studie*, vol 28.
- Coy, David, Pratt Michael, An insight into accountability an politics in universities: a case study, *Accounting auditing & Accountability Journal*. Vol 11 No.5, MCB University Press. (951-3574, 1998.
- Daniel, S., and W. Reiperger, 1991, Lingking Quality Strategy Eight Management Control System. Japanese, *Accounting Organizational and Sociaty Journal*.
- Djamaludi Ancok, 2002, *Outbond Management Training, Aplikasi Ilmu Perilaku dan Pengembangan SDM*, Yogyakarta, Ull.
- Deshpande Rohit, John and F. Webster. 1993, Corporate Culture, Customer Orientation, and Inovativeness, Japanese, *Journal Of Marketing* vol.57.
- Donalson, Lex, James H. Davis, Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal Of Management* Volume. 16, No. 1, 1991
- Dishman Paul L. and Calof Jonathan L. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing* Vol. 42 No. 7/8, 2008, hal. 766-785. Emerald Group Publishing Limited.
- Erni Rusyani, 2004, Disertasi, Pengaruh Budaya Organisasi, Orientasi Etika, Stratejik dan Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur. Pasca Sarjana Unpad, Bandung.
- Fleisher, C.S. & Bensoussan. (2003). *Business and Competitive Analysis for Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Fornburn, 1996, *Corporate Reputation*, 5th edition. Prentice Hall International Inc. USA.
- Frooman, J, 1994, "Does The Market Penalize Firms for Socially Irresponsible Behavior. *JABS Proceedings*, 329-340.
- Hil, Charles and G.R. Jones, 1998, *Strategy Management and Integrated*, New York, HM Company.
- Jaworski, Benard J, and Ajay, 1993, Market Orientation, *Journal Of Marketing*. Kast, FE. Rozenweik, 1996, *Organizational Structure, Proce, and Bahavior*, Jakarta, Bina Aksara.
- Jalaludin Rakhmat, *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya. 1995.
- Jensen, M.C., and W.H. Meckling (1986), 'Theory of the firm – managerial behavior, agency costs and ownership structure,' *Journal of Financial Economics*".
- Kast dan Rosenzweg. 1996, *Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT Eleksmedia Komputindo
- Kilmann, Saxon, M.J. and Serpa, R., 1986, "Issues in Understanding and Changing Culture", *California Management Review*, Vol. 28, no.2.
- Kohli, Ajay, and Adjith Kumar, 1003, A Measures Of Market Orientation, *Journal Of Marketing Research*, vol 5.
- Kriyantono, Rachmat (Riset Komunikasi). Jakarta : Kencana, 2009. Hal 63
- Narver, John C and Staley, 1990, The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal Of Marketing*, vol 54.
- O' Reilly, Chatman, and Caldwl, 1991, People and Organizational Culture, *Academy Of Management Journal*, Val 6, pp 32-54.
- Reitsperger, 1991, *Quality Strategies*, books.google.co.id
- R.K Yin. *Studi Kasus (Desain & Metode)*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006 .Hal 1.
- Robbins, Stephen P. 1996, 2001, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta.
- Jurnal dan Laporan Ilmiah Wataru Suzuki and Manabu Ito, "Malls Spring up in suburban Jakarta", *Nikkei*, 5 Juni 2015.
- Gitman, Lawrance, J, 2003. *Principle of Managerial Finance, Ten edition*, Pearson education, inc., United states
- Van Horne, James C. Dan M. Jhon Wachowicz, 2005. *Prinsip-Prinsip Manajemen keuangan*, Diterjemahkan oleh Aria Farahmita, Amanugrani, dan Taufik Hendrawan, edisi kedua, PT. Salemba Empat, Buku Satu, Jakarta.
- Abdullah, M. Faisal, 2005. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan, edisi kedua*, Universitas Muhammadiyah, Malang.
- Syahyunana, 2004. *Manajemen Keuangan I (Perencanaan, Analisis dan Pengendalian Keuangan)*, USU Press, Medan.