

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Kepemimpinan Stratejik**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Stratejik**

Menurut Eddy Soeryanto Soegoto (2009:346) kepemimpinan adalah proses mengarahkan, menginstruksikan, atau mempengaruhi oranglain atau organisasi untuk melaksanakan suatu tugas atau tujuan organisasi.

Selanjutnya lebih detail lagi menurut Hill dan Jones (2013:4) kepemimpinan stratejik adalah penciptaan keunggulan bersaing yang dilakukan oleh manajemen yang efektif melalui proses pembuatan strategi.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Strategik adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan, mengelola suatu organisasi dan juga individu lain tanpa adanya paksaan melalui visi dan misi yang berdampak bagi suatu kelangsungan hidup organisasi.

###### **2.1.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Stratejik**

Kepemimpinan strategis memiliki ciri dan karakteristik tersendiri yang, dari paparan Yukl dalam Ricky Rafael (2017:16) melalui temuan empirisnya dikemukakan beberapa karakteristik perilaku pemimpin strategis yakni:

1. Berani mengambil tindakan tegas terutama disaat menghadapi krisis
2. Memiliki kompetensi melakukan perubahan yang tahan lama
3. Tahu apa yang dilakukan dan mampu mengendalikan peristiwa/situasi
4. Menghargai kinerja yang baik namun tidak menyalahkan kondisi eksternal karena kinerja yang buruk.

### **2.1.2.3 Indikator Kepemimpinan Stratejik**

Menurut Hitt, et all dalam Ricky Rafael (2017:41) mengusulkan ada lima komponen indikator kepemimpinan strategis yang efektif yaitu:

1. Menentukan arah strategis  
Menentukan kemana arah strategis instansi dengan mengembangkan visi jangka panjang instansi.
2. Mengelola Sumber Daya  
Perkembangan, memelihara, dan menggali lebih jauh sumber daya yang dimiliki oleh instansi agar dapat mengoptimalkan kinerja instansi.
3. Mempertahankan Budaya Organisasi  
Seorang pemimpin yang baik harus dapat mengembangkan dan memelihara budaya yang dimiliki dalam suatu instansi. Seperti menghilangkan budaya yang buruk di instansi.
4. Menekankan Etika  
Etika berfungsi untuk mengatur tindakan dan perilaku karyawan berdasarkan aturan-aturan yang ada.
5. Kontrol Organisasi

Pengendalian strategi bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh instansi.

## **2.1.2 Strategi Bersaing**

### **2.1.2.1 Pengertian Strategi Bersaing**

Menurut Yudi (2013:93) Strategi bersaing merupakan bagaimana cara perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan inti dari strategi bersaing. Pilihan strategi bersaing didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan oleh organisasi. Bagaimana cara organisasi akan bersaing dalam suatu industri adalah pilihan strategi bersaing.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Strategi bersaing adalah bagaimana cara perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hal ini didasarkan pada organisasi mengembangkan strategi untuk bersaing dalam suatu segmen pasar.

### **2.1.2.2 Konsep Strategi Bersaing**

Menurut Pitelis (2008) “competitiveness” is both elusive and controversial, sedangkan Porter (1993) menyatakan, bahwa “persaingan adalah inti dari keberhasilan”. Agar dapat memenangkan setiap persaingan, setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing. Menurut Porter (1993) “Strategy is about competitive position, about differentiating yourself in the eyes of the customer, about adding value through a mix of activities different from those used by competitors”.

Tujuan akhir strategi bersaing adalah untuk menanggulangi kekuatan lingkungan demi kepentingan perusahaan. Aturan atau lingkungan persaingan yang ada pada perusahaan terdiri atas 5 kekuatan bersaing, yaitu :

1. Masuknya pesaing baru.
2. Ancaman dari produk pengganti (substitusi).
3. Kekuatan penawaran (tawar-menawar) pembeli.
4. Kekuatan penawaran pemasok.
5. Persaingan di antara pesaing pesaing yang ada.

Menurut Porter (1998) kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing akan menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh tingkat laba rata-rata atas investasi yang dilakukan. Namun, masing-masing kekuatan bersaing memiliki corak dan karakter pengaruh yang berbeda-beda. Strategi bersaing adalah suatu posisi dimana sebuah perusahaan menguasai sebuah ajang persaingan bisnis. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah keunggulan yang tidak mudah ditiru, membuat suatu perusahaan dapat merebut dan mempertahankan posisinya sebagai pimpinan pasar. Karena sifatnya yang tidak mudah ditiru, strategi bersaing yang berkelanjutan merupakan satu strategi bersaing yang dapat mendukung kesuksesan suatu perusahaan untuk jangka waktu yang lama. Menurut Kay dalam Matthews (2008) menyatakan bahwa strategi bersaing organisasi dapat dicapai melalui relational architecture, reputation, innovation, dan strategic assets.

### 2.1.2.3 Indikator Strategi Bersaing

Menurut Porter dalam Rasyid dan Yuliani (2015:171), strategi bersaing dapat dilakukan dengan kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Yang bila dijabarkan sebagai berikut :

#### 1. Kepemimpinan biaya

Kepemimpinan biaya adalah strategi bersaing biaya rendah yang ditujukan untuk pasar luas dan mengharuskan “membangun secara agresif fasilitas skala efisien, pengurangan harga yang gencar, pengendalian biaya dan ongkos yang ketat, penghindaran pelanggan-pelanggan marjinal, dan meminimalisir biaya seperti R&D, pelayanan, tenaga penjual, iklan dan sebagainya.

#### 2. Diferensiasi

Diferensiasi merupakan tindakan merancang serangkaian perbedaan yang berarti untuk membedakan suatu perusahaan dari pesaing. Dengan merubah ataupun menambah satu unsur pelayanan atau lebih, toko ritel bisa membedakan dirinya dari pesaing.

#### 3. Fokus

Fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga.

### **2.1.3 Kinerja Bisnis**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Bisnis**

Kinerja bisnis menurut Whitmore dalam Ridwan Ibrahim (2015:285) merupakan pencapaian target dalam bentuk yang harus diketahui dan dikomunikasikan ke semua pihak dalam organisasi, dan dikaitkan dengan visi yang ditugaskan ke sebuah organisasi.

Selanjutnya menurut Raeni Dwi Santy (2018:6) kinerja bisnis adalah hasil dari pekerjaan yang dapat dicapai oleh orang atau kelompok orang-orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab diri mereka sendiri, untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara hukum, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja bisnis adalah sebuah pengukuran dari strategi yang disusun oleh sebuah perusahaan atau kegiatan bisnis guna mencapai sasaarn – sasaran, tujuan organisai dan perealisasiian dari visi,misi dari perusahaan yang telah direncanakan baik dari segi finansial dan non finansial.

Hal ini berkaitan dengan pendapat Eddy Soeryanto Soegoto (2018:18) bisnis berkaitan dengan mengelola peluang yang pada akhirnya pengusaha dapat memperoleh nilai keuntungan dari peluang yang pengusaha tangkap.

### 2.1.3.2 Ruang Lingkup Kinerja Bisnis

Ada beberapa fungsi pekerjaan/kegiatan yang terkait dengan kinerja bisnis menurut Moh. Pandu Tika (2005:122) yaitu strategi perusahaan, pemasaran, operasional, sumber daya manusia dan keuangan.

#### 1. Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan terkait dengan misi perusahaan, strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, dan pengawasan. Menurut Husein Umar dalam Moh. Pandu Tika (2005:122) menjelaskan bahwa komponen-komponen yang dipakai untuk menganalisis strategi perusahaan terdiri dari dimensi kekuatan bisnis terdiri dari harga produk, jumlah outlet, omzet tiap bulan, potensi penjualan perbulan dan jumlah pengunjung di outlet.

#### 2. Pemasaran

Peran utama dalam manajemen pemasaran antara lain adalah membuat keputusan mengenai aspek-aspek pemasaran. Menurut Husein Umar dalam buku Moh. Pandu Tika (2005:123) evaluasi aspek pemasaran diarahkan untuk dapatkan informasi mengenai faktor tertentu dibandingkan dengan target atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya:

- a) Segmentasi, target, dan posisi produk dipasar.
- b) Strategi bersaing yang diterapkan.
- c) Kegiatan pemasaran melalui bauran pemasaran.
- d) Nilai penjualan.
- e) Market Share yang dikuasai perusahaan.

### 3. Operasional

Hal-hal yang menyangkut operasional dalam kegiatan bisnis antara lain sebagai berikut:

- a) Kualitas Produk, yakni seberapa jauh produk yang dihasilkan perusahaan bisa bersaing dari segi kualitas.
- b) Teknologi yang digunakan, kondisi teknologi perlu diperhitungkan sesuai dengan keinginan pelanggan dan persaingan dengan pihak lain.
- c) Kapasitas produksi, yakni seberapa besar kapasitas produksi dari sumber daya yang ada seperti mesin dan tenaga kerja yang ada.
- d) Persediaan bahan baku dan barang jadi, yakni adakah bahan baku tersedia ditempat jika sewaktu-waktu dibutuhkan atautkah langka di pasaran atau merupakan bahan impor.

### 4. Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa hal penting dari sumber daya manusia yang perlu dievaluasi antara lain mengenai produktivitas kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta kepemimpinan.

### 5. Keuangan

Bidang studi keuangan yang semula bersifat deskriptif dengan penekanan pada merger, peraturan pemerintah, dan cara-cara meningkatkan modal, telah berkembang menjadi suatu bidang studi komprehensif yang mempelajari semua aspek pencarian dan penggunaan dana secara efisien. Tujuan utama perusahaan adalah memaksimalkan keuntungan atau



kekayaan dan tujuan ini bersifat garis besar, karena pada praktiknya tujuan itu senantiasa dipengaruhi keputusan-keputusan di bidang keuangan.

### **2.1.3.3 Indikator Kinerja Bisnis**

Konseptualisasi kinerja bisnis yang lebih luas adalah kinerja pengukuran yang menggabungkan indikator kinerja operasional (non finansial) disamping pengukuran kinerja keuangan. Hal ini dilakukan karena ukuran finansial tidak sepenuhnya mampu memberikan gambaran nyata tentang keadaan perusahaan. Berdasarkan kerangka konseptual ini, pengukuran seperti pangsa pasar, pengenalan produk baru, kualitas produk, efektivitas pemasaran, pembuatan nilai tambah, dan pengukuran lain dari efisiensi teknologi termasuk sebagai indikator pengukuran kinerja organisasi. Gagasan ini berkembang karena perusahaan sudah mulai berpikir untuk menyeimbangkan kinerja informasi non keuangan dengan data keuangan. Integrasi antara kinerja data non keuangan dan keuangan akan membantu perusahaan menentukan strategi untuk tantangan masa depan. Model keuangan ini bermanfaat untuk memberikan rincian tentang apa yang terjadi kemarin, namun hanya sedikit membantu dalam mengelola pengembangan bisnis. Ini karena model keuangan menampilkan data yang diperoleh secara historis dan menggambarkan kinerja masa lalu perusahaan yang sulit untuk menggambarkan situasi apa yang akan terjadi di masa depan.

Kinerja bisnis yang merupakan penilaian terhadap suatu operasional perusahaan memiliki indikator – indikator yang dikemukakan Ratna Kusumawati (2010:56) dengan indikator :

### 1. Pertumbuhan Penjualan

Pertumbuhan penjualan berkaitan dengan permintaan pasar dan daya saing antar perusahaan.

### 2. Pertumbuhan Produk Baru

Inovasi produk dan desain produk baru sangat dibutuhkan dalam pertumbuhan produk baru.

### 3. Pertumbuhan Laba

Meningkatnya permintaan dan penjualan produk mempengaruhi terhadap pertumbuhan laba.

### 4. Produktivitas Karyawan

Dengan adanya pelatihan dan standar kerja produk/jasa akan menimbulkan produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

## 2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
<b>Yudi Hertawan (2013)</b>	Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik Terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Bisnis (Studi pada hotel non bintang di Provinsi Kepulauan Riau)	Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik berpengaruh signifikan terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Bisnis	Memakai Variabel Dependen Kepemimpinan Strategik dan Variabel Independen Kinerja Bisnis	Memakai Variabel Dependen Lingkungan Bisnis dan Variabel Independen Strategi Bersaing
<b>I Wayan Supartha (2011)</b>	Pengaruh Kepemimpinan Strategik dan Karakteristik UMKM	Kepemimpinan Strategik dan Karakteristik UMKM	Memakai Variabel Dependen Kepemimpinan Strategik dan	Memakai Variabel Dependen Karakteristik UMKM dan

	Terhadap Strategi Bisnis dalam Meningkatkan Kinerja Umkm	Berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis dalam Meningkatkan Kinerja Umkm	Variabel Independen Kinerja UMKM	Variabel Independen Strategi Bisnis
<b>Ibnu Hajar (2012)</b>	Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Lingkungan Industri terhadap Kemampuan Organisasi, Strategi Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Kecil Meubel Kayu di Sulawesi Tenggara)	Kemampuan Manajerial dan Lingkungan Industri berpengaruh positif terhadap Kemampuan Organisasi, Strategi Bersaing dan Kinerja Perusahaan	Memakai Variabel Dependen dan Variabel Independen Strategi Bersaing dan Kinerja Perusahaan	Memakai Variabel Dependen Kemampuan Manajerial dan Lingkungan Industri dan Variabel Independen Kemampuan Organisasi

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan stratejik sangat penting pada semua tingkat organisasi. Kepemimpinan merupakan moral dan kemampuan intelektual untuk memvisualisasikan dan melakukan yang terbaik bagi perusahaan.

Kemudian keberhasilan kinerja bisnis selain Kepemimpinan Stratejik salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah karakteristik dari wirausaha itu sendiri, bagaimana para pelaku usaha menyikapi segala sesuatu yang berkaitan dengan kinerjanya, bagaimana dia cara mengelola resiko yang terjadi, apa yang akan dilakukan jika perusahaannya itu mengalami kegagalan.

Konsep manajemen modern menunjukkan perusahaan melakukan suatu kegiatan ekonomi tidaklah berdiri sendiri melainkan berada dalam lingkungan internal dan eksternal yang saling berpengaruh. Kemampuan perusahaan menempatkan posisinya dalam lingkungan dengan memperhitungkan dan

mengevaluasi kondisi perusahaan dari faktor-faktor lingkungan yang saling mempengaruhi akan sangat menentukan kinerja bisnis.

### **2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Stratejik Terhadap Kinerja Bisnis**

Dalam penelitian I Wayan Supartha (2011:81) dapat disimpulkan dalam meningkatkan kinerja bisnis dibutuhkan strategi bisnis yang baik, strategi bisnis yang tepat tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung dengan adanya kepemimpinan stratejik yang baik.

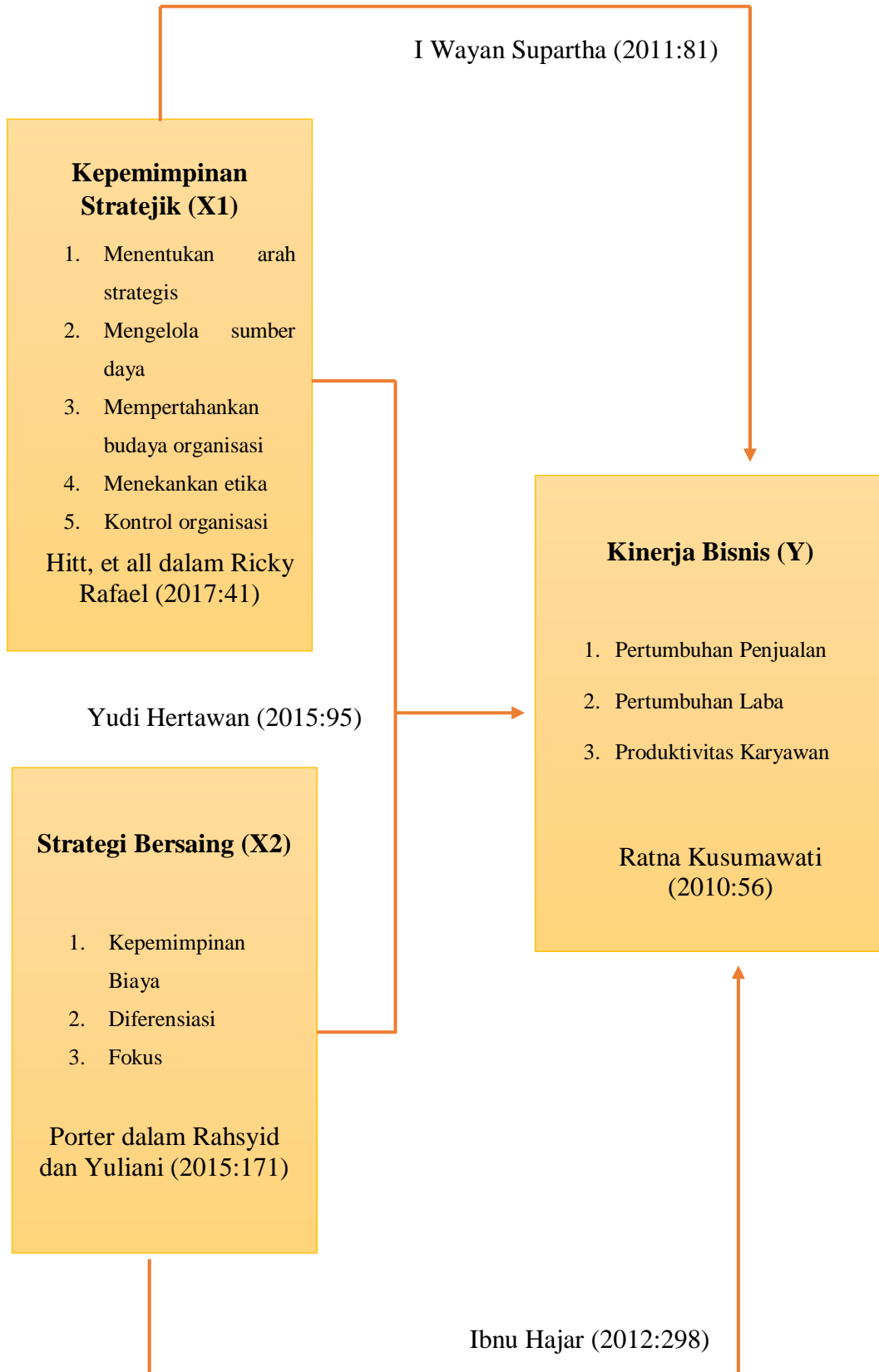
### **2.2.2 Hubungan Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis**

Dalam Penelitian Ibnu Hajar (2012:298) terdapat kesimpulan bahwa strategi bersaing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Semakin sesuai strategi bersaing dirumuskan dan dilaksanakan, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

### **2.2.3 Hubungan Kepemimpinan Stratejik dan Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis**

Dalam penelitian Yudi Hertawan pada Jurnal Bisnis & Manajemen (2015:100) Vol. XVI, No. 2, 90-108 terdapat kesimpulan bahwa Kepemimpinan Stratejik dan Strategi Bersaing berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Bisnis. Kontribusi Kepemimpinan Stratejik lebih besar dibandingkan dengan Strategi Bersaing terhadap Kinerja Bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa faktor Kepemimpinan Stratejik merupakan faktor yang sangat menentukan Kinerja Bisnis perusahaan.

**PARADIGMA PENELITIAN**



### 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011:64) menjelaskan tentang Hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang peneliti simpulkan dalam penelitian ini adalah :

- H<sub>1</sub> : Kepemimpinan Stratejik mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Bisnis pada Penjual Sparepart dan Aksesoris Handphone ITC Kebon Kalapa Bandung
- H<sub>2</sub> : Strategi Bersaing mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Bisnis pada Penjual Sparepart dan Aksesoris Handphone ITC Kebon Kalapa Bandung
- H<sub>3</sub> : Kepemimpinan Stratejik dan Strategi Bersaing mempunyai pengaruh parsial dan simultan terhadap Kinerja Bisnis pada Penjual Sparepart dan Aksesoris Handphone ITC Kebon Kalapa Bandung